

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ М.В.ЛОМОНОСОВА



Факультет
государственного
управления

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ISSN 2070-1381

ЭЛЕКТРОННЫЙ ВЕСТНИК

PUBLIC ADMINISTRATION
E-journal (Russia)

#117
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;

Ребрикова 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 (БИА, 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.А. — 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);

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

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

Смолницкая 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 RANEP, Moscow, Russia);

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

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

Irina I. Smotritskaya — 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. Timofeev — 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

Из истории управления

Никонов Вячеслав Алексеевич

Неизвестные письма И.В. Сталина7

Региональная и отраслевая экономика

Дергунов Артем Игоревич

Развитие системы стратегического пространственного планирования в целях обеспечения экономической безопасности и стимулирования инновационного роста в регионах России34

Сапрыкин Матвей Алексеевич; Леонтьева Лидия Сергеевна

Методические подходы к позиционированию регионов РФ в пространственном развитии: концептуальный обзор51

Хидиров Зураб Валерикович

Станкостроение России в условиях глобальной конкуренции: состояние, проблемы и перспективы развития60

Шкарина Вера Сергеевна

Методика стратегического позиционирования регионов Российской Федерации по уровню и степени развития систем поддержки креативного сектора экономики76

Шумилов Юрий Михайлович; Палкина Елена Сергеевна

Классификация производственных запасов промышленных предприятий на основе оценки потенциала невостребованности88

Проблемы управления: теория и практика

Логвенков Илья Сергеевич

Сильное государство для слабого рынка: структурно-функциональный анализ финансово-экономического блока российского правительства накануне радикальной рыночной реформы (октябрь–декабрь 1991 г.)101

Кудина Марианна Валерьевна

Парадигма государственного управления в эпоху формирования технологического суверенитета: от мобилизационной модели к экосистеме. Часть 1. Теоретико-концептуальные аспекты113

Петрунин Юрий Юрьевич; Си Фуюань

Эволюция моделей государственного управления Китая: институциональные и культурно-ценностные детерминанты131

Цифровая экономика и искусственный интеллект

Андрюшина Евгения Владимировна; Янь Синьюй

Современные практики эффективного цифрового государства: опыт России и Китая142

Иващенко Наталия Павловна; Попова Вера Геннадиевна; Черняк Алексей Юрьевич

Теоретические основы роста компаний, использующих генеративный искусственный интеллект: понятие, классификация и критерии идентификации154

Ленков Илья Николаевич; Горелова Юлия Сергеевна

Государственные стратегии цифровой трансформации: сравнительный анализ институциональных моделей170

Экономические вопросы управления

Яо Чжипэн; Захарова Ирина Александровна

Реализация концепции гуманистически ориентированной экономики в современном Китае 183

Социология управления

Зайцева Татьяна Вячеславовна

Управленческое наследие русской школы наук о человеке в эпоху ИИ: от концепции управления кадрами к социальным параметрам цифровой трансформации госслужбы....194

Слинкова Ольга Константиновна; Вишневская Екатерина Владимировна

Восприятие ценности и факторы готовности студентов к предпринимательской деятельности: опыт исследования209

Contents

From the history of administration

Vyacheslav A. Nikonov

Unknown Letters of Joseph Stalin7

Regional and sectoral economy

Artem I. Dergunov

Development of the Strategic Spatial Planning System for Ensuring Economic Security and Stimulating Innovative Growth in the Russian Regions34

Matvey A. Saprykin; Lidia S. Leontieva

Methodological Approaches to Positioning Russian Regions in Spatial Development: A Conceptual Review51

Zurab V. Khidirov

Russian Machine Tool Industry in the Context of Global Competition: Current State, Challenges and Development Prospects60

Vera S. Shkarina

The Methodology of Strategic Positioning of the Russian Federation Regions according to the Level and Degree of Support Systems Development for the Creative Sector of the Economy.....76

Yury M. Shumilov; Elena S. Palkina

Classification of Production Stocks of Industrial Enterprises Assessing the Potential Lack of Demand88

Administrative issues: theory and practice

Ilya S. Logvenkov

A Strong State for a Weak Market: A Structural and Functional Analysis of the Financial and Economic Bloc of the Russian Government on the Eve of Market Reforms (October–December 1991).....101

Marianna V. Kudina

The Paradigm of Public Administration in the Era of Technological Sovereignty Formation: From the Mobilization Model to the Ecosystem. Part 1. Theoretical and Conceptual Framework113

Yuriy Y. Petrunin; Fuyuan Xi

Evolution of China's State Governance Model: Institutional and Cultural-Value Determinants131

Digital economy and artificial intelligence

Evgeniya V. Andryushina; Yan Xinyu

Modern Practices of Effective Digital Government: A Case Study of Russia and China142

Natalia P. Ivashchenko ; Vera G. Popova ; Alexey Yu. Chernyak

Theoretical Foundations of Growth in Companies Utilizing Generative Artificial Intelligence: Concepts, Classification, and Identification Criteria.....154

Ilya N. Lenkov; Yulia S. Gorelova

Government Digital Transformation Strategies: A Comparative Analysis of Institutional Models170

Economic issues in administration

Yao Zhipeng; Irina A. Zakharova

Implementation of the Humanistic Economy Concept in Modern China183

Sociology of management

Tatiana V. Zaitseva

The Managerial Legacy of Human Sciences Russian School in the Age of AI: From the Concept of Personnel Management to the Social Parameters of the Civil Service Digital Transformation.....194

Olga K. Slinkova; Ekaterina V. Vishnevskaya

Value Perception and Factors of Students' Readiness for Entrepreneurial Activity: Research Experience209

Из истории управления From the history of administration

УДК 930.2

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-7-33

Неизвестные письма И.В. Сталина

Никонов Вячеслав Алексеевич

Доктор исторических наук, декан факультета государственного управления, SPIN-код РИНЦ: [3908-7388](https://elibrary.ru/authors/39087388),
Nikonov@spa.msu.ru

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

Аннотация

Статья представляет собой уникальный источниковедческий и исторический анализ, вводящий в научный оборот ранее неизвестные письма И.В. Сталина, обнаруженные в личном архиве автора. На основе этих документов реконструируются острые внутрипартийные схватки в руководстве большевистской партии в 1925–1927 годах — ключевой период, определивший исход борьбы за власть после смерти В.И. Ленина. Публикуемые письма, адресованные В.М. Молотову, А.И. Рыкову и другим лидерам, проливают новый свет на механизмы принятия политических решений, тактику Сталина по разгрому объединенной оппозиции (Троцкий, Зиновьев, Каменев) и его оценку международных кризисов (дело Истмена, английская забастовка, китайский вопрос). Особое внимание уделяется драматическим эпизодам: делу Лашевича, «военной тревоге» 1927 года и созданию конспиративного центра оппозиции. Публикуемые письма не только дополняют известную переписку Сталина и Молотова, но и демонстрируют эволюцию сталинской политики от тактики кнута и пряника к полному подавлению любых фракционных выступлений. Публикация писем сопровождается подробным историческим контекстом, позволяющим читателю глубже понять причины окончательного перехода от новой экономической политики (НЭП) к форсированной индустриализации и ужесточению политического режима.

Ключевые слова

Неизвестные письма И.В. Сталина, внутрипартийная борьба, большевистская партия в 1925–1927 годах, механизмы принятия политических решений, тактика Сталина, эволюция сталинской политики.

Для цитирования

Никонов В.А. Неизвестные письма И.В. Сталина // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 117. С. 7–33. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-7-33

Unknown Letters of Joseph Stalin

Vyacheslav A. Nikonov

DSc (Historical Sciences), Dean of School of Public Administration, Nikonov@spa.msu.ru

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

Abstract

This article presents a unique source-critical and historical analysis, introducing previously unknown letters of Joseph Stalin discovered in the author's personal archive into scholarly circulation. Utilizing these documents, the author reconstructs the fierce intra-party struggles within the Bolshevik leadership in 1925–1927 — a pivotal period that determined the outcome of the power struggle following Lenin's death. The newly published letters, addressed to V.M. Molotov, A.I. Rykov, and other leaders, shed new light on the mechanisms of political decision-making, Stalin's tactics in defeating the united opposition (Trotsky, Zinoviev, Kamenev), and his assessments of international crises (the Istmen affair, the British general strike, the Chinese question). Particular attention is devoted to dramatic episodes: the Lashevich affair, the “war scare” of 1927, and the creation of the opposition's underground center. The published letters not only complement the well-known Stalin–Molotov correspondence but also demonstrate the evolution of Stalin's policy from a carrot and stick approach to the complete suppression of all factional dissent. The publication of the letters is accompanied by extensive historical context, allowing the reader to gain a deeper understanding of the reasons behind the eventual transition from the new economic policy (NEP) to forced industrialization and the tightening of the political regime.

Keywords

Unknown letters of I.V. Stalin, intra-party struggles, the Bolshevik party in 1925–1927, the mechanisms of political decision-making, Stalin's tactics, the evolution of Stalin's policy.

For citation

Nikonov V.A. (2026) Unknown Letters of Joseph Stalin. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 117. P. 7–33. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-7-33

Дата поступления/Received: 30.06.2026

Введение

Письма И.В. Сталина В.М. Молотову — уникальный исторический источник. Они раскрывали святую святых процесса принятия решений в СССР. Известный историк О.В. Хлевнюк считает их «документальным свидетельством особых отношений Сталина и Молотова в этот период»

[Хлевнюк 2000, 272]. Письма эти стали достоянием истории только потому, что Молотов, мой дед, их сохранил. Как ему это удалось сделать, мне до сих пор трудно понять.

Это были в высшей степени секретные по советским временам документы. Бумаги Молотова после его опалы в 1957 году многократно печатались и изымались. Но письма Сталина он уберег. Вот что значит опытный подпольщик с большим дореволюционным стажем! Дед сам отнес их в Центральный партийный архив в 1970-е годы.

Во введении к опубликованному в 1995 году сборнику сталинских писем Молотову его составители задавались вопросом: «Сдал ли Молотов в архив все хранившиеся у него документы или лишь часть из них?» В своих биографиях деда я писал, что все. Но я ошибался. Теперь могу точно ответить: не все. После кончины моей старшей сестры Л.А. Молотовой-Королевой в хорошо спрятанных бумагах обнаружилось много ранее мне неизвестных писем. Разобрав их, обнаружил, среди прочего, несколько оригинальных писем Сталина.

Вновь открытые письма имеют отношение к тем острым внутривластным схваткам, которые развернулись в руководстве большевистской партии в 1925–1927 годах. Чтобы лучше разобраться содержание этих писем, поместим их в исторический контекст того времени.

Партия после Ленина

После смерти В.И. Ленина между его наследниками развернулась острая борьба. Она не была безыдейной: это были люди, которые ради своих идей шли на каторгу и под пули. Ключевыми стали вопросы о темпах сворачивания новой экономической политики (НЭП) и методах осуществления мировой революции. Сказанное вовсе не означает, что революционерам, то есть людям, профессионально занимающимся решением вопроса о власти, не важна и власть как таковая.

В партии существовали как минимум четыре основных идеологических течения — слева направо: троцкисты, зиновьевцы, сталинцы, бухаринцы.

Л.Д. Троцкий, в июле 1917 года присоединившийся к партии большевиков, в советском правительстве был наркомом иностранных дел, наркомом по военным и морским делам, председателем Революционного военного совета РСФСР; его не без оснований считали создателем боеспособной Красной армии. Троцкий возглавлял левую оппозицию и Ленину, и тройке других его наследников — И.В. Сталину, Г.Е. Зиновьеву, Л.Б. Каменеву. Из числа троцкистов наибольшим авторитетом пользовались начальник политического управления Красной армии В.А. Антонов-Овсеенко; командующий Московским военным округом Н.И. Муралов; бывший секретарь ЦК, член коллегии Наркомата финансов Е.А. Преображенский; заместитель председателя Всероссийского совета народного хозяйства (ВСНХ) Г.Л. Пятаков; член ЦК и Исполкома Коммунистического Интернационала (ИККИ) К.Б. Радек, «золотое перо» партии; замнаркома путей сообщения Л.П. Серебряков. Троцкисты доказывали, что с НЭПом давно пора кончать и немедленно приступить к подлинным социалистическим преобразованиям — введению планового хозяйства и индустриализации. «Говоря о темпах роста, он имел в виду обеспечение опережающих темпов роста, во-первых, государственного сектора экономики СССР над частнокапиталистическим и, во-вторых, экономики СССР по сравнению с экономикой капиталистических стран» [Сахаров 2012, 221]. Другим ударным лозунгом стало подталкивание «перманентной мировой революции».

Зиновьев и Каменев были ближайшими сподвижниками Ленина, которым он неоднократно прощал прегрешения и отступления от генеральной линии. Каменев продолжал председательствовать на заседаниях Политбюро, возглавлял Москву и Совет труда и обороны (СТО), которому подчинялись наркоматы финансов, торговли, землеустройства, ВСНХ и Госплан. Зиновьев формально возглавлял Исполком Коминтерна и Ленинградский Совет, но фактически был лицом партии и государства.

Он являлся основным докладчиком на политических форумах: на XII и XIII съездах, на партконференциях, съездах Советов, профсоюзов, на конгрессах Коминтерна. Мнение о нем как естественном преемнике Ленина разделяла вдова — Н.К. Крупская, считавшаяся хранительницей заветов покойного вождя и негативно относившаяся к Сталину.

Из других участников группы Зиновьева — Каменева следует отметить Г.Я. Сокольникова, члена ЦК и наркома финансов; П.А. Залуцкого, секретаря Северо-Западного бюро ЦК и Ленинградского губкома; Г.Е. Евдокимова, заместителя председателя Ленинградского Совета; Я.С. Цейтлина, секретаря ЦК комсомола. Основным оплотом зиновьевско-каменевской группировки был город на Неве.

Эта группировка, как и Троцкий, видела в НЭПе опасность перерождения советской власти и уступок капиталистическому строю. Но, в отличие от троцкистов, Зиновьев, Каменев и их сподвижники не считали, что НЭПу нужно немедленно положить конец, и полагали, что условия для революционных действий за рубежом становились все менее благоприятными.

Представитель более молодой когорты большевиков Н.И. Бухарин считался крупным теоретиком партии, состоял в Политбюро, входил в Президиум ЦИК СССР и Исполком Коминтерна. К моменту смерти Ленина Бухарин «отдрейфовал» с левого на правый фланг партии, где обнаружил идейное родство с А.И. Рыковым, который после смерти Ленина занял пост председателя Совета народных комиссаров, и с М.П. Томским, руководившим профсоюзами.

Бухаринцы полагали, что путь к социализму лежит через рыночные отношения, которые должны быть уничтожены в результате собственного, эволюционного развития. Правые не раз повторяли ленинские слова: «нужны не революционные приемы, а действия реформистские», «НЭП — это всерьез и надолго». И утверждали, что левацкая «вера в революционный фейерверк в Европе должна быть оставлена» [Цит. по: Валентинов 1991, 87, 92]. У правых было немало сторонников в совнаркомовском аппарате, в профсоюзах, среди молодых красных профессоров и руководителей СМИ, сложившихся в своего рода кружок Бухарина.

Что касается сталинской группы, главным механизмом ее влияния выступала партия, система номенклатуры. Помимо самого Генерального секретаря ЦК, костяк сталинской группировки в центральных органах составляли: В.М. Молотов, работавший вторым секретарем ЦК партии; Ф.Э. Дзержинский, кандидат в члены Политбюро, глава ВСНХ и председатель ОГПУ (преемник ВЧК); Я.Э. Рудзутак, секретарь ЦК, член Оргбюро и кандидат в члены Политбюро, нарком путей сообщения; М.И. Калинин, который занимал формально самую высокую должность в стране — председателя ВЦИК, кандидат в члены Политбюро; В.В. Куйбышев, секретарь ЦК, глава Рабоче-крестьянской инспекции (Рабкрин) и Центральной контрольной комиссии РКП(б); Л.М. Каганович, руководитель организационно-распределительного отдела ЦК, который занимался расстановкой кадров.

Сталинская группировка имела сильные позиции на Юге страны, что не в последнюю очередь объяснялось кавказскими корнями самого генсека. Из этого региона активно выдвигались: Г.К. (Серго) Орджоникидзе, первый секретарь Закавказского бюро ЦК; А.И. Микоян, который возглавлял Юго-Восточное бюро ЦК, а затем Северо-Кавказский крайком; С.М. Киров, руководивший ЦК компартии Азербайджана.

Сталинцы выступали в роли «партии порядка», источника успокоения общества после бурной революционной и военной эпохи, что было вполне созвучно настроениям уставших партийных масс. В то же время Сталин не разделял идеи правых о защите кулака или их неприятие индустриализации и планирования.

Американский историк Роберт Такер замечал: «Национал-большевизм правых означал, таким образом, приспособление целей и политики режима к образу жизни преобладающе

крестьянского населения и практический отказ от мировой революции, на которую делал ставку Ленин. А поскольку революционные интернационалисты в левом крыле партии во главе с Троцким не желали поступиться ленинским постулатом о том, что окончательный успех революции в отсталой России зависит от революций в более развитых странах, пропасть между двумя группировками была абсолютно непреодолимой. Они были непримиримы друг к другу, и именно благодаря такому глубокому расколу Сталин смог маневрировать на пути к власти» [Такер 2013, 54–55].

Тройка Зиновьев, Каменев, Сталин де-факто руководила страной еще при жизни Ленина. «С января 1923 года тройка начинает осуществлять власть, — свидетельствовал работавший тогда помощником Сталина Б.Г. Бажанов. — Первые два месяца — еще опасаясь блока Троцкого с умирающим Лениным, но после мартовского удара Ленина больше не было, и тройка могла начать подготовку борьбы за удаление Троцкого» [Бажанов 2017, 43]. Тот подтверждал: «Острием своим “тройка” была направлена против меня. Вся задача заговорщиков состояла в том, чтоб, подготовив достаточную организованную опору, короновать “тройку” в качестве законной преемницы Ленина»¹. Тройка доминировала в Политбюро и Совнаркоме, могла провести через Политбюро ЦК или Совнарком любое решение. Профессиональные революционеры со стажем и ближайшие сподвижники Ленина — каждый из участников тройки не без оснований рассчитывал стать первым лицом в государстве.

Помимо тройки, неформальным органом управления страной и партией стала так называемая семерка, о которой Зиновьев публично расскажет уже после того, как окажется в оппозиции. В заявлении объединенному Пленуму ЦК и ЦКК 18 июля 1926 г. он писал: «В эту семерку входили 6 членов Политбюро и т. Куйбышев, а кандидатами были Молотов, Ярославский, Рудзутак, Дзержинский и покойный Фрунзе. Эта фракционная семерка формально была создана в августе 1924 г. (менее оформлено существовала и раньше) на фракционном совещании цекистов и цекакистов... В течение почти двух лет эта семерка была фактически Центральным Комитетом, связывала своих членов внутренней дисциплиной, предreshала все вопросы Политбюро, распределяла людей и т. д.»²

После многомесячного отпуска, последовавшего за бурной «литературной дискуссией» 1924 года, завершившейся предсказуемой победой тройки и семерки, Троцкий 15 мая 1925 года вернулся на работу в Политбюро. Менее чем через неделю он получил назначение на должности руководителя Главного концессионного комитета, Научно-практического управления промышленности и Электротехнического управления. Троцкий был возмущен: «Эти три области ничем не были связаны между собой. Выбор их происходил за моей спиной и определялся специфическими соображениями: изолировать меня от партии, завалить текущей работой, поставить под особый контроль и пр.»³ Сразу же по возвращении Троцкий оказался в центре скандала, получившего название «дело Истмена».

Дело Истмена

Известный в то время американский коммунист и журналист М. Истмен, женатый на сестре наркома юстиции РСФСР Н.В. Крыленко и потому входящий в советский бомонд, провел зиму 1923–1924 года в Москве. Истмен несколько раз встречался с Троцким, горячим сторонником которого являлся. Через год Истмен опубликовал в Нью-Йорке книгу «После смерти Ленина», в которой Троцкий представал единственным творцом российской революции, тройка обвинялась в интриганстве, съезды РКП(б) назывались собраниями «жадной и черствой бюрократии», ЦК —

¹ Троцкий Л.Д. Моя жизнь. М.: «Панорама», 1991. С. 460.

² Объединенный пленум ЦК и ЦКК ВКП(б). 14–23 июля 1926 г. Документы и материалы. М.: Научно-политическая книга, 2023. С. 943.

³ Троцкий Л.Д. Моя жизнь. М.: «Панорама», 1991. С. 492.

«шайкой обманщиков и узурпаторов». Приводились также фрагменты из известного «Завещания Ленина» и частное письмо, отправленное Крупской Троцкому сразу после смерти Ленина [Коткин 2022, 224].

Руководство партии не без оснований усмотрело в Троцком и его окружении основной источник откровений Истмена и потребовало разъяснений от Троцкого. Тот ответил Сталину, что не виделся с американским журналистом уже полтора года и не подозревал о его намерении писать книгу. Генсек не поверил и 17 июня 1925 г. обратился с письмом к членам и кандидатам Политбюро, в котором утверждал, что «Истмен превзошел обычных контрреволюционеров и известных шарлатанов белогвардейщины», и предложил Троцкому «решительно отмежеваться от Истмена и выступить в печати с категорическим опровержением»⁴. Уже на следующий день Политбюро поддержало Сталина, и Троцкий пообещал в трехдневный срок представить текст опровержения, что и было сделано. Однако первоначальный текст был признан недостаточно самокритичным, и Троцкий продолжил работу под контролем Бухарина, Зиновьева, Рыкова и Сталина. Троцкий подписал 1 июля длинное заявление, где все вышедшее из-под пера американского журналиста объявлялось «клеветой на партию».

Делом Истмена Сталин продолжил заниматься и после того, как в июле уехал на юг. На хозяйстве он оставил Молотова, через которого передавал руководящие указания по важнейшим вопросам. Защищенной телефонной связи с южными курортами тогда не существовало, отсюда письма Сталина Молотову.

Материалы дела Истмена были изданы отдельной брошюрой и направлены членам ЦК. 11 августа Молотов слал Сталину шифротелеграмму: «Опросом отсутствующих членов семерки голосует следующее предложение большинства наличного состава семерки, принятое против Бухарина и Молотова: “В ответ на запрос ИККИ разрешить делегации РКП(б) передать ИККИ материал, напечатанный Политбюро по вопросу о книге Истмена как доверительный материал для членов ЦК иностранных компаний”. Сталин решительно поправил: «Ты и Бухарин поступили неправильно, голосовав против предложения о документах по Истмену. Нельзя закрыть путь Центральным Комитетам компартий к документам об Истмене»⁵.

Заявление Троцкого и специальное письмо Крупской о «клеветнике Истмене» были напечатаны в левой английской газете «Санди уоркер». Но Сталин не успокаивался и торопил Молотова: «В свое время в 7-ке было решено опубликовать в русской печати статью Троцкого и письмо Крупской об Истмене после того, как они будут напечатаны в зарубежной печати. Так как они уже, должно быть, появились там, а у нас еще не напечатано почему-то, я считаю не лишним напомнить об этом»⁶.

Первое ранее неизвестное письмо Сталина без даты, но по содержанию его можно отнести к лету 1925 года:

«Т. Молотов!

Т. Куйбышев!

Приехал Ворошилов в Мухалатку и передал просьбу Куйбышева разъяснить ему дело с публикацией статьи Троцкого и других материалов об Истмене. Но что же я буду разъяснять? В моих письмах на твое имя сказано все. Бухарин и Рыков знали о нашей позиции с точностью в 100%. Почему они “сфинтили” у вас, не могу понять. Почему Бухарин голосовал против опубликования статей Троцкого и Крупской — ума не приложу. Во-первых, какое они имели

⁴ Письма И.В. Сталина В.М. Молотову 1925–1936 гг. Сборник документов. М.: Россия молодая, 1995. С. 25, 26.

⁵ Там же. С. 44.

⁶ Там же. С.40.

право не доводить до сведения нашей партии и сочувствующих нам статей, опубликованных в английской печати и известных стало быть, всем буржуа всех стран? Во-вторых, разве трудно понять, что кто хочет оставить Троцкого в ЦК, тот должен голосовать за публикацию в русской печати статьи Троцкого, тот не должен скрывать от партии некоторых плюсов, имеющихся за Троцким; и, наоборот — только тот может голосовать против публикации в русской печати статьи Троцкого, кто подготавливает вывод Троцкого из ЦК. Публиковать первоначальный проект статьи Троцкого за границей, в нарушение всех решений Ч[етвер]-ки, и не публиковать в русской печати подлинной статьи Троцкого — какая тут логика? У нас было решено опубликовать на английском языке в виде брошюры все материалы об Истмене после опубликования Троцкого за границей и у нас, а некоторые товарищи вроде Зиновьева и Мануильского дело повели так, что опубликован один из важных документов (первоначальный проект Троцкого) до опубликования подлинной статьи Троцкого. Прямо картина!

Что же еще написать об этом всем надоевшем деле? Покажи, пожалуйста, Куйбышеву все мои письма. Пусть прочтет, раз он так интересуется.

Все. Жму руку.

Получил ли мое последнее письмо?

Сталин».

Соответствующая публикация Троцкого вышла в сентябрьском номере журнала «Большевик». Он писал: «Ни один честный рабочий не поверит картине, даваемой Истменом. Он заключает в себе свое внутреннее опровержение. Каковы намерения Истмена — все равно. Книжка его может сослужить службу только злейшим врагам коммунизма и революции, являясь, таким образом, по объективному своему смыслу контрреволюционным орудием»⁷.

Историк Д.И. Апальков утверждает: «История с “делом Истмена” нанесла серьезный удар по репутации Троцкого. Признав Истмена клеветником, он фактически отказывался от многих собственных обвинений в адрес партийного руководства» [Апальков 2022, 67]. Перед массой партийных функционеров Троцкий — в очередной раз — предстал склонившим голову перед ЦК, а перед своими сторонниками — капитулянтом. В то же время Сталин рекомендовал Молотову отмежевываться от планов Зиновьева и Каменева, считавших необходимым форсировать изгнание Троцкого из Политбюро: «Каменев и Зиновьев хотят создать предпосылки, делающие необходимым вывод Троцкого из ЦК, но это им не удастся, ибо нет у них к этому данных. Своим ответом на книгу Истмена Троцкий предопределил свою судьбу, то есть спас себя»⁸.

Дело Истмена будет иметь продолжение. В 1926 году он опубликует полный и аутентичный текст ленинского «Письма к съезду». Как свидетельствовал сам Истмен и выяснили позднейшие исследователи, текст «Завещания» был доставлен гонцом от объединенной оппозиции в Париж Б. Суварину, который убедил Истмена опубликовать его в американской печати [Дойчер 2006, 319]. Перепечатки всеми ведущими газетами мира «Завещания», в котором была выставлена на обозрение изнанка Политбюро, нанесли действительно серьезный урон престижу советского руководства.

Против «новой оппозиции»

Триумvirат Сталина, Зиновьева и Каменева начал рассыпаться уже в 1925 г., и главным камнем преткновения стала предложенная Сталиным теория построения социализма в одной стране. Зиновьев доказывал, что победа социализма возможна только в мировом масштабе, а на XIV партконференции (апрель 1925 г.) пошел в бой против Сталина, предупреждая об опасности

⁷ Большевик. 1925. № 16. С. 70.

⁸ Письма И.В. Сталина В.М. Молотову 1925–1936 гг. Сборник документов. М.: Россия молодая, 1995. С. 44.

«национальной ограниченности». Это и стало основой для возглавленной Зиновьевым и Каменевым «новой оппозиции».

Крупская, Каменев, Зиновьев и примкнувший к ним Сокольников подготовили сборник статей «Некоторые материалы по спорным вопросам». Издали его «на правах рукописи» и под грифом «Совершенно секретно», стремясь оградить себя от обвинения в развязывании дискуссии. Крупская объясняла, что, по Ленину, НЭП — это «маневр, обходной путь, долженствующий вывести на широкую дорогу, ведущую к социализму... Капитализм — враг бешеный. НЭП и заключается в том, чтобы этого врага держать на крепкой цепи. Если капитализм с цепи у нас сорвется, он свалит советскую власть»⁹ [Жуков 2014, 409–410]. В этом документе, который в дальнейшем именовался «Платформой 4-х», политика ЦК в деревне была названа «политической ошибкой», направленной «в сторону забвения классовой борьбы, в сторону оппортунизма»¹⁰ [Апальков 2022, 73].

XIV съезд ВКП(б) в декабре 1925 г. был одним из самых жарких за всю историю партии. Зиновьевцы решительно выступили с левой критикой политики ЦК. «Речь идет о таких настроениях, которые можно свести к формуле: какое нам дело до международной революции, мы можем соорудить себе *келью под елью*... Мы должны настойчиво напоминать всем нашим товарищам, что мы останемся *пролетарскими* революционерами, *международными* пролетарскими революционерами, что мы ждем *окончательной* победы только в международном масштабе ... что, победив в одной стране, сделаем максимум возможного для поддержки революционного движениях других странах»¹¹, — утверждал Зиновьев.

Сталин заговорил о двух уклонах: один тянет в сторону мировой революции и расправы с НЭПом, имея в виду троцкистов и зиновьевцев; другой — в сторону защиты кулака, к отрицанию индустриализации и планирования, имея в виду бухаринцев. Именно тогда Сталин заявил: «Вы спросите, какой уклон хуже? Нельзя так ставить вопрос. Оба они хуже, и первый и второй уклоны». Но при этом подчеркнул, что партия должна сосредоточить усилия на борьбе с тем уклоном, который преувеличивает кулацкую опасность, поскольку эти идеи гораздо более популярны в партии и за ними стоит авторитет видных лидеров, имея в виду Каменева и Зиновьева¹².

Казалось бы, после того, как «новая оппозиция» явно сместилась влево, она могла рассчитывать на поддержку троцкистов на XIV съезде. Однако этого не произошло. Троцкий на съезде занял позицию третьего радующегося: его скорее забавляло унижение его давних оппонентов Зиновьева и Каменева. Сближение с ними, вспоминал Троцкий, в среде его сторонников «казалось, по меньшей мере, парадоксом. Среди оппозиционеров было немало таких, которые противились этому блоку»¹³.

Сближению троцкистов и зиновьевцев препятствовало и то обстоятельство, что одним из пунктов обвинений «новой оппозиции» в адрес команды Сталина было «покровительство Троцкому»¹⁴.

XIV съезд заканчивал свою работу поздно ночью 31 декабря. «Новая оппозиция» была осуждена. Уже 1 января 1926 года собрался Пленум ЦК, на котором был предложен новый состав Политбюро, в котором не было Каменева, переводимого в кандидаты в члены ПБ, зато впервые появлялись фамилии Молотова, Калинина и Ворошилова. Кандидатами в члены Политбюро становились Дзержинский, Рудзутак, Н.А. Угланов и председатель Всеукраинского ЦИК Г.И. Петровский. В Секретариате ЦК оказались Сталин, Молотов, Угланов и секретарь Сибирского бюро ЦК С.В. Косиор. Каменева назначили наркомом торговли.

⁹ РГАСПИ. Ф. 54. Оп. 1. Д. 139. Л. 11–14.

¹⁰ РГАСПИ. Ф. 17. Оп. 171. Д. 55. Л. 20, 27.

¹¹ Четырнадцатая конференция РКП(б). Стенографический отчет. М.-Л.: Государственное издательство, 1925. С. 239–240.

¹² Сталин И.В. Сочинения. Т. 7. М.: ОГИЗ Государственное издательство политической литературы, 1947. С. 387–388, 390.

¹³ Троцкий Л.Д. Моя жизнь. М.: «Панорама», 1991. С. 494–495.

¹⁴ Дискуссия 1926 года. Материалы и документы. С. 29

По результатам съезда широкая общественность была информирована о ходе дискуссий со страниц партийной печати в сталинско-бухаринской интерпретации. Впрочем, главное внимание было обращено не на полемику, а на объявленный съездом курс на индустриализацию, превращение СССР из отсталой и аграрной страны в передовую и промышленную.

Ленинградский губком 4 января получил постановление ЦК о командировании к ним докладчиками о работе XIV партсъезда Молотова, Калинина, Томского, Андреева, Петровского, Кирова, Ворошилова, Рудзутака. Поражение зиновьевцев было столь полным, что главным докладчиком на XXIII чрезвычайную городскую конференцию, открывшуюся 10 февраля, ЦК не побоялся прислать Бухарина, который был наиболее сильным «аллергеном» для ленинградской организации. Большинство на конференции уже шло за ЦК. Зиновьев в этой ситуации решил в бой не вступать. Тем самым он на время сохранил пост председателя Ленсовета. Решения XIV съезда были одобрены, Киров — избран первым секретарем ленинградской парторганизации.

В среде зиновьевцев, теснимых от рычагов власти, быстро вызревала готовность к союзу с Троцким, к которому, как к мощному политическому магниту, уже подтянулись остатки разгромленных в предыдущие годы группировок децистов, «рабочей оппозиции» и «рабочей группы». Первые месяцы 1926 года прошли под знаком собирания всех левых оппозиционных сил. «Зиновьев и Каменев открыто признали, что “троцкисты” были правы в борьбе против них с 1923 г., — писал Троцкий. — Они приняли основы нашей платформы. Нельзя было при таких условиях не заключить с ними блока, тем более что за их спиной тысячи ленинградских рабочих-революционеров... При первом же свидании со мною Каменев заявил: “Стоит вам с Зиновьевым появиться на одной трибуне, и партия найдет свой настоящий центральный комитет”. Я мог только посмеяться над этим бюрократическим оптимизмом»¹⁵.

От критики Троцкого зиновьевцы переходили к его поддержке. Троцкист В. Серж (В.Л. Кибальчич) замечал: «О том же Троцком, которого еще накануне гнусно поносили, они говорили с восхищением и обсуждали подробности его первых встреч с Зиновьевым и Каменевым. Отношения “лучше, чем когда-либо, как в 1918-м”. Зиновьевцы утверждали, что могут рассчитывать на 500–600 подпольно организованных человек»¹⁶.

Платформой альянса троцкистов и зиновьевцев стало неприятие политики сталинско-бухаринского большинства ЦК как мелкобуржуазной. «Сблизило обе эти группы общее им стремление не закрывать глаза на оппортунистические сдвиги, а бороться с ними во имя пролетарской линии партии, — доказывал тогда Троцкий. — Правящая ныне фракция, наоборот, ведет политику постепенного сползания с классовой линии, замазывания сдвигов, умолчания о кулацком уклоне, прикрашивания действительности и пр.»¹⁷

Направлением первого удара по большинству ЦК были выбраны экономическое положение страны и экономическая политика правительства. Казалось бы, валовые индикаторы радовали глаз. Осень 1925 года подарила рекордный урожай. Партийное руководство было уверено, что изобилие хлеба даст возможность держать низкие закупочные и розничные цены, избыток урожая экспортировать, а на полученные доходы заметно увеличить инвестиции в промышленность. Но ничего подобного не произошло. У накопивших большие запасы зерна зажиточных крестьян не оказалось стимула его продавать. Снижение сельхозналога и без того дало селянам какие-то деньги, покупать в стране особо было нечего, и хлеб в амбаре выглядел более привлекательно, чем пачка банкнотов. План хлебозаготовок был безнадежно провален, что вызвало еще большие разногласия в верхах и столкнуло плохо совместимые (или вовсе не совместимые) задачи индустриализации и

¹⁵ Троцкий Л.Д. Моя жизнь. М.: «Панорама», 1991. С. 495.

¹⁶ Серж В. От революции к тоталитаризму: Воспоминания революционера. Оренбург: Праксис, 2001. С. 258.

¹⁷ Архив Троцкого. Коммунистическая оппозиция в СССР. 1923–1927. Т. 2. М.: Терра, 1990. С. 73.

планирования, с одной стороны, и продолжения нэповской рыночной политики, ориентированной на индивидуальные крестьянские хозяйства, с другой.

Государственные вложения в промышленность не только не выросли, а сократились с 1,1 млрд руб. до 700–800 млн. А частные инвестиции были исключены: в партии не было сторонников допуска предпринимательского капитала в крупную промышленность.

Взаимодействие частнопредпринимательских структур с государством приводило к тому, что коррупция процветала пышным цветом. Нарастали социальные проблемы в городах, критики НЭПа получали все новые подтверждения своей правоты на фоне безработицы, резкой имущественной дифференциации, спекуляции, перебоев в снабжении.

Эти широко распространившиеся разочарование, ощущение того, что дела идут в неверном направлении, и стали эмоциональным фундаментом наступления оппозиции. Роль тарана взял на себя Троцкий. С февраля 1926 г. он заметно активизировался на заседаниях Политбюро, регулярно выступая по социально-экономическим вопросам и напоминая собравшимся о своем лозунге времен XII съезда РКП(б) о «диктатуре промышленности». Троцкий утверждал: «СССР слез с пролетарских рельсов. Политика партийного руководства сдвинула свой классовый стержень: от пролетариата к мелкой буржуазии, от рабочего к спецу, от батрака и бедняка к кулаку. За спиной аппарата стоит ожившая внутренняя буржуазия» [Цит. по: Валентинов 1991, 142].

Сталинисты поначалу довольно спокойно наблюдали за складыванием объединенной оппозиции, сочетая давление на представителей «новой оппозиции» с игрой в восстановление партийного единства в намерении развести и столкнуть лбами зиновьевцев и троцкистов. Для Каменева, Зиновьева и их ближайших соратников по-прежнему был уготован кнут. На заседании Политбюро 18 марта было решено не возражать против постановления пленума Ленинградского губкома о смещении Зиновьева с поста председателя Ленсовета и замене его на давнего недруга Н.П. Комарова. Каменев энергично протестовал, вновь поднимая вопрос о реализации ленинского «Завещания» об устранении Сталина с поста Генерального секретаря, но безуспешно.

Троцкистам Сталин, напротив, предлагал пряник в виде возможности восстановления отношений. Отголоски этого можно обнаружить в письме Серебрякова Сталину. Оно было опубликовано в «Переписке большевистского руководства». Напомню его:

«Т. С т а л и н!

Я говорил с несколькими товарищами по поводу выраженного Вами от имени нескольких членов ПБюро желания объяснить относительно положения в партии и создать условия более дружной работы под руководством ЦК. Это предложение встретило, конечно, полное сочувствие тех немногих товарищей, с которыми я говорил. Но все они в то же время ставили тот вопрос, который и я Вам ставил. Если ЦК хочет устранить лишние и ненужные к работе тех, которые принимали участие в оппозиции 23 года, то чем же объяснить, что как раз за последние недели так усилилась травля против бывшей оппозиции 23 года, причем все видят, что эта кампания без всяких причин и поводов ведется сверху из МК, и никто не может верить, что это делается без ведома и согласия Секретариата ЦК. Вы говорили несколько раз о настороженности партии, но ведь эта настороженность сейчас именно и создается сверху, ни на чем не основанные подозрения сеются сверху, и атмосфера партии ухудшается.

Все товарищи спрашивают: если ЦК хочет облегчить согласованную работу, то почему как раз в это время усугубляется ничем ровно не вызываемая кампания?

Раз Вы хотите поговорить откровенно, то я и счел себя обязанным перед съездом высказать Вам на чистоту свои величайшие опасения насчет действительных причин тревоги и настороженности партии.

Я говорил с т. т. Троцким, Пятаковым, Радеком. Они выразили полную готовность продолжить разговор, который у т. Бухарина и Вас был с тов. Троцким и у Вас со мною, с целью довести этот разговор до положительных и практических результатов. О времени и месте лучше всего сговориться с тов. Пятаковым.

С ком. приветом

27/III

Л. Серебряков

Пишу письмо потому, что повидаться или поговорить по телефону не удалось.

Л. Сер.»¹⁸

Но какова была реакция на это обращение со стороны Сталина? Ответ на этот вопрос дает следующее обнаруженное мною письмо, которое было адресовано Рыкову и в копиях послано Молотову и Бухарину. К нему было приложено только что процитированное послание Серебрякова:

С. архив (Мол.)

30/III

«Т. РЫКОВУ

27 марта 1926 г.

Копии посылаю Молотову и Бухарину

Дорогой Алеша!

Ты, конечно, знаешь о том, что неделю назад, или немного раньше, т. Троцкий позвал к себе т. Бухарина, жаловался на неопределенность своего положения в партии и просил, чтобы кто-либо из большинства ПБ поговорил с ним. Ты помнишь, конечно, что я, в связи с просьбой т. Троцкого, имел беседу с т. Троцким (по поручению Бухарина, Молотова и твоего) 23 марта. О содержании этой беседы я уже сообщал (т. Троцкий жаловался на неопределенность своего положения. Я не отрицал этой неопределенности, но сказал ему, что в этом виноват сам Троцкий, т.к. неопределенность положения объясняется неопределенностью его позиции в отношении решений XIV съезда, что неясность позиции Троцкого в кардинальном вопросе о решениях съезда создает настороженность в рядах партии, что эту настороженность можно рассеять лишь открытым заявлением т. Троцкого о своей солидарности с решениями съезда, что если он считает для себя возможным сделать такое заявление в одной из своих речей, то тогда недоразумения будут исчерпаны. Т. Троцкий ответил на это весьма дипломатическим отказом). Я тогда уже сказал тебе, что т. Троцкий хитрит и жульничает, подменивая политику политиканством, что он думает перехитрить партию и т. п.

Вчера был у меня Серебряков. Поговорив о своей миссии в Манчжурии, он с места в карьер перешел к вопросу о Троцком и оппозиции 1923 г. Ругань в адрес Каменева и Зиновьева, ряд самых причудливых “комбинаций” с Троцким, некоторое хвастовство насчет силы и удельного веса группы Троцкого, готовность “развести” маклерские махинации, — таково содержание его “речей” в беседе со мной. Я ответил, что: а) мы отвергаем “метод” махинаций и политиканства; б) мы считаем вполне возможным близкое сотрудничество с Троцким и его единомышленниками, если они заявят открыто о своей солидарности с решениями XIV съезда партии; в) без такого акта с их стороны может получиться недостойная игра в группировки и политиканство, на что мы не пойдем ни в коем случае; г) чем скорее сделают троцкисты такое заявление, тем быстрее может быть ликвидировано то неопределенное положение, в которое поставил себя т. Троцкий.

¹⁸ Большевицкое руководство. Переписка. 1912-1927. М.: РОССПЭН, 1996. С. 324–325.

В ответ на это я получил сегодня письмо т. Серебрякова, которое при сем прилагаю. Из письма Серебрякова ты увидишь, что: а) троцкисты организованы, как группа; б) они добиваются не мира в партии, а некоторых льготных условий для себя на предмет фракционной борьбы; в) отказываются сделать заявление (открытое) о своей солидарности с решениями XIV съезда партии; г) боятся открытой и честной политики, предпочитая политиканствовать.

Я решил не отвечать. Не стоит, по-моему, отвечать политиканам. Я думаю, что ты с этим согласишься.

И. Сталин».

Троцкий писал тогда выполнявшему посреднические функции Серебрякову: «Я понимал дело так, что частная беседа имеет своей целью устранение обвинений и инсинуаций насчет камня за пазухой и создания условий более дружной работы, разумеется, на почве решений XIV съезда. Правда мне показалось несколько странным, что Сталин, с которым мы вместе работаем в Политбюро, обращается таким кружным путем после того, как у нас с ним был разговор на эти же темы. Но я считал, что было бы нелепо по формально-организационным причинам отказываться от разговора, который Сталин предлагал от определенной части Политбюро (кажется, от имени четырех его членов)»¹⁹. Примирение так и не состоялось.

Тем не менее, во многом идя навстречу Троцкому, сталинцы согласились посвятить следующий — апрельский — Пленум ЦК 1926 г. чисто экономическим вопросам. Молотов расскажет партактиву: «Политбюро перед Пленумом ЦК создало особую комиссию под председательством тов. Рыкова для выработки резолюции к Пленуму... При голосовании в субботу вопроса о принятии резолюции комиссии Рыкова за основу тов. Троцкий и Зиновьев воздержались; все остальные голосовали за то, чтобы принять резолюцию комиссии тов. Рыкова за основу. Когда было назначено на понедельник заседание комиссии Политбюро ЦК для принятия поправок к резолюции, принятой Политбюро, мы получили поправки т. Троцкого в полтора раза большие, чем сама резолюция, и поправки т. Каменева — тоже немножко большие, чем сама резолюция. Было два заседания комиссии, на которых было принято очень мало поправок в дополнение к резолюции тов. Рыкова, и ему было предложено внести предложения на Пленум ЦК»²⁰.

Оппозиция еще не выступала как объединенная. Троцкий был более резок и радикален, предлагая приступить к выработке 5–8-летнего плана развития промышленности и индустриального строительства, увеличить сельхозналог, который «с надлежащим обложением верхов деревни должен явиться одним из важных рычагов в деле правильного перераспределения народнохозяйственных накоплений» в пользу промышленности. При этом Троцкий со всей остротой поднял вопрос о жизненной необходимости ускорения темпов индустриализации в условиях враждебного окружения²¹.

Сталин на апрельском Пленуме возражал оппозиционерам: «Как бы нам не попасть в положение того мужика, который, накопив лишнюю копейку вместо того, чтобы починить плуг и обновить хозяйство, купил граммофон и прогорел. Можем ли мы не считаться с этой опасностью? Можем ли мы не считаться с решением съезда о том, что наши промышленные планы должны соотноситься с нашими ресурсами?»²². Он по-прежнему выступал в защиту деревни от «сверхиндустриализаторов»: «У нас имеются в партии люди, рассматривающие трудящиеся массы крестьянства как чужеродное тело, как объект эксплуатации для промышленности, как нечто вроде колонии для нашей индустрии. Эти люди — опасные люди, товарищи»²³.

¹⁹ Архив Троцкого. Т. 1. С. 188.

²⁰ РГАСПИ. Ф. 82. Оп. 2. Д. 67. Л. 17–18.

²¹ Архив Троцкого. Т. 1. С. 215–220.

²² РГАСПИ. Ф. 17. Оп. 2. Д. 220. Л. 110.

²³ Сталин И.В. Сочинения. Т. 8. М.: ОГИЗ Государственное издательство политической литературы, 1948. С. 142.

Однако нельзя не заметить, что именно по итогам Пленума Сталин заявил о вступлении страны «в новый период новой экономической политики, в период прямой индустриализации». Сталинцы взяли на вооружение тезис Троцкого о решающем значении темпов промышленного роста для выживания страны. «Мы не можем растянуть строительство индустрии на сто лет»²⁴, утверждал на Пленуме Сталин. «Нам нужно расширять нашу индустрию возможно быстрым темпом, увеличивать количество рабочих вдвое, втрое. Нам нужно превратить нашу страну из страны аграрной в страну индустриальную, и чем скорее — тем лучше»²⁵, — говорил он сразу после Пленума. «Партия не думает, что черепашими шагами можно прийти к социализму»²⁶, — доказывал Орджоникидзе.

После года снижения налогов на крестьянство началось их повышение, коснувшееся в первую очередь 15% наиболее зажиточных крестьян. В результате за два года общий объем налогообложения на деревню вырастет более чем вдвое (на 119%), причем вся их тяжесть ляжет именно на зажиточных крестьян, как того и добивалась оппозиция. Отход от НЭПа начался.

Следует заметить, что Троцкому на апрельском Пленуме и после него досталось от ЦК немало, но все-таки меньше, чем Зиновьеву и Каменеву. Троцкий воспринимался как идейный противник, а Зиновьев — как предатель. Прямо пострадавшим от страстей на Пленуме стал Каменев. 20 апреля МК ВКП(б) предложил Политбюро решить вопрос об освобождении его от обязанностей председателя Московского комитета партии и Губисполкома и назначении на эти должности председателя Главэлектро К.В. Уханова.

На Пленуме и после него оппозиция попыталась добиться открытия внутривластной дискуссии, но большинство им этой возможности не предоставило. Однако дискуссия внутри ЦК и без специального разрешения продолжилась, весьма активно и на повышенных тонах.

«Примирение сторон стало невозможным, равно как и совместная сколь-нибудь плодотворная практическая деятельность двух медведей в одной берлоге — советско-хозяйственном аппарате» [Войтиков 2018, 266].

Отражение характера отношений внутри большевистской верхушки в ранее неизвестном письме Сталина от 5 июня 1926 года:

«5/VI-26 г.

Письмо 3-ье.

Копия Молотову

ТОВ. РЫКОВ!

Вчера вечером Серго сообщил мне со слов одного из своих знакомых-москвичей, беседовавшего с Радеком, следующее. Радек будто бы рассказывал этому самому москвичу о том, что:

1) Я “имел беседу с Зиновьевым (недавно) в продолжении 7-8-ми часов о каком-то соглашении с новой оппозицией, из чего, видимо, ничего или почти ничего не получилось”;

2) Я “имел беседу (“трехчасовую”) с Троцким, из которой тоже ничего не получилось”.

На счет беседы с Троцким (в продолжении одного часа) тебе уже известно (см. два предыдущих письма). Что касается “беседы с Зиновьевым”, то эту утку пускают, видимо, троцкисты (в своих групповых целях), или просто сплетники из “столовой”, а может быть, и новая оппозиция (чтобы набить себе цену). Не надо доказывать, что никаких разговоров, ни на час ни на секунду не вел и не мог вести с Зиновьевым. Хорошо было бы спросить Радека (ты это мог бы сделать) об этой мифической “беседе с Зиновьевым”, чтобы докопаться до авторов этой сплетни. Во всяком случае против сплетни существует лишь одно оружие,

²⁴ РГАСПИ. Ф. 17. Оп. 2. Д. 220. Л. 108.

²⁵ Сталин И.В. Сочинения. Т. 8. С. 122–123.

²⁶ РГАСПИ. Ф. 17. Оп. 2. Д. 220. Л. 45.

оружие факта, документа, пользоваться которым никогда не вредно. Я и делаю это, обращаясь к тебе настоящим письмом.

Для ориентировки сообщаю, что фамилия знакомого москвича, сообщившего Серго со слов Радека о “беседе с Зиновьевым” - Каспарова (женщина работница женотдела).

И. Сталин».

Терпение Сталина в отношении объединенной оппозиции лопнуло, когда стало известно о создании ее конспиративного центра под руководством Троцкого и Зиновьева. Их представители побывали в Харькове, Одессе, Ленинграде, Свердловске, других городах, где проводили нелегальные собрания, выступали с докладами, распространяли собственные информационные сводки по итогам XIV съезда и апрельского Пленума, инструкции и тезисы с разъяснением платформы оппозиции. Много ли сторонников удалось набрать? По цековским источникам, до 4 тысяч, по троцкистским — 8 тысяч. О деятельности оппозиционеров и их собраний становилось известно ОГПУ. Однако на суд высших партийных инстанций Сталин вынес лишь одно дело — так называемое дело Лашевича.

В дачной местности по Савеловской железной дороге 6 июня собралось около 70 симпатизировавших оппозиции коммунистов Краснопресненского района Москвы во главе с бывшим райкомовским руководителем Г.Я. Беленьким. Главным докладчиком на этой «маевке» выступал видный зиновьевец М.М. Лашевич, занимавший один из высших постов в военной иерархии страны — первого заместителя наркома по военным и морским делам и зампреда Реввоенсовета СССР. Кто-то из участников собрания «настучал» секретарю Краснопресненского РК М.Н. Рютину, а тот — в ЦКК, который объявил Лашевичу строгий выговор с предупреждением и рекомендовал исключить его из членов ЦК.

Наложив дело Лашевича, интерпретированное как готовность оппозиции перейти к нелегальным методам деятельности, на начинавшуюся борьбу по внешнеполитическим вопросам, Сталин в послании Молотову от 15 июня 1926 г. приходил к выводу, что зиновьевцы «вместе с Троцким задумали взорвать партию через ИККИ. Я не очень верю в возможность взрыва, но большая тряска вполне возможна... Хозяйственные дела меня не пугают. Рыков справится с ними. На хозяйственных вопросах ничего, ровно ничего, не выигрывают оппозиционеры... А я думаю, что в скором времени партия набьет морду и Троцкому, и Грише с Каменевым и сделает из них отщепенцев, вроде Шляпникова»²⁷.

Политбюро 17 июня обсудило доклад Молотова «О сроке и порядке дня Пленума ЦК», где четвертым пунктом повестки дня было обозначено «постановление Президиума ЦКК по делу Лашевича, Беленького и др.» При этом ПБ отложило рассмотрение дела Лашевича «до следующего заседания с тем, чтобы на этом заседании постановление... было рассмотрено обязательно»²⁸.

Посланий Сталина на тему борьбы с оппозицией, как выясняется, было тем летом больше, чем известно из «Писем И.В. Сталина В.М. Молотову». В связи с предстоявшим рассмотрением дела Лашевича на Политбюро 18 июня 1926 года Генеральный секретарь писал:

«МОСКВА ЦК ВКП тов. МОЛОТОВУ

Все письма получил, ответ привезет Рудзутак. Мой совет отклонить стенографирование дела Лашевича в Политбюро ввиду предварительного характера решения Политбюро и ввиду того, что на Пленуме будет стенографироваться. В противном случае вопрос потеряет интерес для Пленума и Григорий выйдет из-под удара Пленума. Нельзя ли отложить Пленум еще на неделю. Прочти мое письмо Ярославскому.

Сталин».

²⁷ Письма И.В. Сталина В.М. Молотову. 1925–1936 гг. Сборник документов. М.: Россия молодая, 1995. С. 70, 71.

²⁸ РГАСПИ. Ф. 17. Оп. 3. Д. 568. Л. 7.

В соответствии именно с этой рекомендацией Сталина было принято решение не стенографировать рассмотрение дела Лашевича на Политбюро, чтобы донести рассмотрение до Пленума, сохранив интригу. Политбюро 24 июня заслушало доклад Н.М. Янсона о деле Лашевича и постановило вследствие «исключительной важности этого дела с точки зрения единства партии перенести весь вопрос в целом на обсуждение совместного заседания Пленумов ЦК и ЦКК» [Войтиков 2022, 192].

И в тот же день Генеральный секретарь в еще одном ранее неизвестном письме подбадривал своих сторонников, остававшихся в Москве:

«Молотову, Бухарину, Угланову и другим друзьям.

Только что получил письмо Углanova о наших “трудностях”. Сличив это письмо с письмами Бухарина, я стал понимать, что вы, дорогие друзья, задались целью запугать себя трудностями и начинаете ныть. Я не могу иначе понять некоторых пессимистических ноток и почти что панических мелодий в письмах Бухарина, а теперь в письме Углanova. Бросьте все это самозапугивание, друзья! Скажите Бухарину, чтобы он не нервировал людей преувеличенным криком о “хозяйственных и внутрипартийных трудностях”. Наше положение теперь лучше, чем полгода назад. Это несомненно. Вы говорите о хозяйств[енных] трудностях, а я вам скажу, что урожаем мы покроем и перекроем все и всех. Ей-ей. Как же вы забыли эту “мелочь”? Вы говорите о внутрипартийных трудностях, а я вам скажу, что “делом Лашевича” мы перекроем всех противников ЦК, если хорошенько возьмемся за дело. Бог дал нам такой случай, как “дело Лашевича”, — а вы ноете и нервируете себя! Наступило время разгромить оппозицию, и мы их разгромим при помощи Пленума. Ей-ей разгромим.

Ну, жму всем вам руку и желаю вам спокойной уверенности в борьбе и неиссякаемой веры в победу над людьми, которые сами режут себя, создавая “дело Лашевича”.

Как дело с пленумом, когда он откроется? Сообщите, приеду немедленно. А если вы будете так нервничать, я брошу немедленно лечение и приеду без промедления. Когда лидеры нервничают, армия обязательно начинает дрожать.

Ваш И. Сталин

24/VI – 26

Приписки: Чит. М[олотов]

Читал с удовольствием, но считаю, что ни в каком нытье неповинен. Н. Бух[арин]

Подписи Куйбышева и Ярославского».

Но битвы в Москве по-прежнему не давали Сталину покоя. 25 июня он отправил Молотову и «другим друзьям» еще одно письмо, которое сыграло решающую роль во всей саге об объединенной оппозиции:

«1) До появления группы Зиновьева оппозиционные течения (Тр[оцкий], Раб[очая] оппозиция] и др.) вели себя более или менее лояльно, более или менее терпимо;

2) С появлением группы Зин[овьева] оппозиционные течения стали наглеть, ломать рамки лояльности;

3) Группа Зиновьева стала вдохновителем всего раскольничьего в оппозиционных течениях, фактическим лидером раскольничьих течений в партии;

4) Такая роль выпала на долю группы Зин[овьева] потому, что а) она лучше знакома с нашими приемами, чем любая другая группа, б) она вообще сильнее других групп, ибо имеет в своих руках ИККИ, в) она ведет себя, ввиду этого, наглее всякой другой группы, давая образцы “смелости” и “решительности” другим течениям;

5) Поэтому группа Зин[овьева] является сейчас наиболее вредной, и удар должен быть нанесен на пленуме именно этой группе...

7) Либо мы этот удар сделаем сейчас в расчете, что Троцкий и другие станут опять лояльными, либо мы рискуем превратить ЦК и его органы в неработоспособные учреждения, а в ближайшем будущем схлопочем себе большую бузу в партии во вред делу и единству...»

Сталин был против того, чтобы «официально объединить Зин[овьева] и Тр[оцкого] в один лагерь, что, может быть, преждевременно в стратегически нерационально сейчас. Лучше бить их по частям. Пусть Тр[оцкий] и Пятаков защищают Зиновьева, а мы слушаем»²⁹.

Дела международные

В 1926–1927 гг. важнейшие поводы для атаки оппозиции давала целая цепь международных событий — в Китае, Великобритании, Польше.

В Китае Гоминьдан и его лидер Чан Кайши сочли себя достаточно сильными, чтобы попытаться объединить страну, предприняв военный поход из Кантона на Север. Советское руководство план гоминьдановского «северного похода» в принципе одобряло как конечную цель военных приготовлений, но не как ближайшую задачу. В Москве не было уверенности в успехе похода, к тому же опасались, что он может спровоцировать интервенцию в Китай ведущих мировых держав. Поддержка планов Гоминьдана означала бы также отказ от ранее утвержденных решений ПБ об опоре прежде всего на Национальные армии Фэн Юйсяна. Не удивительно, что Чан Кайши оказался крайне недовольным Москвой.

Это было одной из причин осуществленного Чан Кайши «переворота 20 марта» 1926 г., когда началось разоружение контролируемых КПК Союза молодых воинов, крестьянских союзов, ряд коммунистов оказался под арестом. «Недвусмысленно направленный против как китайских, так и советских коммунистов (то есть советских военных и политических советников) и их попыток укрепить свое влияние в Гоминьдане, “переворот” ознаменовал усиление власти “правых” гоминьдановцев и центристов на территории, подконтрольной Национальному правительству ГМД», — замечает китаист А.В. Панцов [Панцов 2001, 135]. Именно этот «переворот» был интерпретирован формировавшейся объединенной оппозицией как свидетельство провала политики большинства ЦК, настаивавшего на вхождении КПК в Гоминьдан в рамках политики «единого фронта». В конце апреля Троцкий и Зиновьев обратились в ПБ с требованием разрыва китайских коммунистов с Гоминьданом, что открыло длительный раунд внутрипартийной борьбы по китайскому вопросу. ПБ сочло «такой разрыв совершенно недопустимым» и, напротив, призвало «вести дело к уходу (или исключению) правых гоминьдановцев из Гоминьдана»³⁰.

Еще один повод для столкновений дали события в Англии, где кризис угольной отрасли вызвал выступления и протесты. В Москве левые искренне ждали пришествия британской революции. Троцкий писал в Политбюро: «Англия входит в целую историческую полосу величайших потрясений. Важно не прозевать революционную ситуацию»³¹. Еще больший революционный энтузиазм левые испытали, когда 1 мая 1926 г. Британский конгресс тред-юнионов, чтобы поддержать горняков, призвал все профсоюзы к первой — и единственной — в британской истории всеобщей забастовке. Встали все основные промышленные предприятия.

Четвертого мая Политбюро рекомендовало английской компартии «начать переводить стачку на политические рельсы, выдвинув в подходящий момент лозунги: долой правительство

²⁹ Письма И.В. Сталина В.М. Молотову. 1925–1936 гг. Сборник документов. М.: Россия молодая, 1995. С. 72–74.

³⁰ ВКП(б), Коминтерн и национально-революционное движение в Китае. Документы. Т. II. М.: АО «Буклет», 1996. С. 202; РГАСПИ. Ф. 17. Оп. 162. Д. 3. Л. 55–56.

³¹ РГАСПИ. Ф. 324. Оп. 1. Д. 508. Л. 50–54.

консерваторов, за подлинное рабочее правительство». В распоряжение Генсовета британских тред-юнионов выделялось 250 тыс. рублей якобы от ВЦСПС, который состоял с Генсоветом в партнерских отношениях в рамках профсоюзного Англо-русского комитета единства (АРК). 7 мая ПБ постановило дополнительно «перевести немедля 2 милл. рублей»³². Зиновьев по коминтерновской линии внушал ЦК английской компартии, что необходимо поставить «в центр борьбы вопрос о власти», а «при необходимости выдвинуть лозунг создания Советов рабочих депутатов»³³. Для координации усилий европейского пролетариата в Париж направлялась группа активистов Коминтерна и Профинтерна во главе с Томским и Д. Гумбольдтом (Д.Е. Петровским)³⁴.

Однако 12 мая в результате соглашения правительства С. Болдуина с Генсоветом тред-юнионов и шахтовладельцами всеобщая забастовка была прекращена. В тот же день Томский и Гумбольдт писали Сталину из Парижа: «Дело кончено... Необходимо готовиться к предстоящей борьбе»³⁵. Однако подобная пораженческая позиция, одобренная Сталиным, оказалась неприемлемой для левых, и 14 мая на заседании ПБ Зиновьев потребовал ее пересмотра как акта «небывалой еще в истории международного рабочего движения измены»³⁶. Зиновьев требовал отменить директиву и разрешить ему выступить на эту тему с особой точкой зрения в Исполкоме Коминтерна. ПБ эти требования отклонило. Сталин на следующий же день направил членам делегации ВКП(б) в ИККИ письмо, где обвинил Зиновьева в стремлении блокироваться «со всеми ликвидаторскими и ультралевыми элементами Коминтерна против ВКП»³⁷.

После этого Генсек отбыл в отпуск на Кавказ. Но по мере того, как забастовочное движение в Великобритании шло на спад, политическая борьба вокруг него в Москве только обострялась. Молотов 28 мая информировал Сталина с сильно скрываемым раздражением: «Опять “тезисы”, опять Зиновьев! Тебе посланы тезы Зиновьева об уроках английской забастовки. Что сказать о них? По-моему, это ничтожество и беспринципность вопиющая, а по существу, трусливая жалкая ревизия ленинизма в вопросах тактики Коминтерна... Главное вот что. Больше невозможно терпеть подобные вещи в Коминтерне». Молотов считал, что Зиновьев «берет линию и прямо инициативу на разрыв с Генсоветом, не понимая, что в Англии (где мы боремся за возможность пребывания коммунистов в рабочей партии) это не просто ошибка, а полная политическая невыдержанность»³⁸. Ответа от Сталина не было. 31 мая ПБ перенесло обсуждение тезисов Зиновьева на 3 июня. Тем временем в Москву из Германии после лечения вернулся Троцкий, который «потребовал немедленного разрыва блока с Генеральным советом. Зиновьев, после неизбежных колебаний, присоединился ко мне. Радек был против. Сталин цеплялся за блок, даже его видимость, изо всех сил»³⁹.

Молотов и Бухарин вновь торопили Сталина с ответом, считая позицию Троцкого «отзовистской глупостью»⁴⁰.

Сталин ответил Молотову: «Отложите вопрос еще на неделю и пошлите их к черту... Видимо, они хотят на английском вопросе отыгаться и вернуть все проигранное раньше. Надо их поставить на место»⁴¹. Сталин, излагая Молотову свою оценку происходившего в Англии, приходил к выводу, что «мы имеем не новую полосу бурного натиска революции, а продолжающуюся стабилизацию... Отсюда решительная борьба против Зиновьева и Троцкого, ведущих линию на раскол профдвижения,

³² Политбюро ЦК РКП(б) и Европа. Решения «Особой папки» 1923–1939. М.: РОССПЭН, 2001. С. 120; (РГАСПИ. Ф. 17. Оп. 162. Д. 3. Л. 56–66.

³³ РГАСПИ. Ф. 495. Оп. 2. Л. 55а. Л. 97–102.

³⁴ Политбюро ЦК РКП(б) и Европа. Решения «Особой папки» 1923–1939. М.: РОССПЭН, 2001. С. 115–116; РГАСПИ. Ф. 17. Оп. 162. Д. 3. Л. 57–58.

³⁵ РГАСПИ. Ф. 558. Оп. 11. Д. 723. Л. 84.

³⁶ Политбюро ЦК РКП(б)-ВКП(б) и Коминтерн. 1919–1943. М.: РОССПЭН, 2004. С. 367–368; РГАСПИ. Ф. 17. Оп. 162. Д. 3. Л. 73–74.

³⁷ РГАСПИ. Ф. 858. Оп. 1. Д. 2777. Л. 3.

³⁸ РГАСПИ. Ф. 558. Оп. 11. Д. 756. Л. 102–107.

³⁹ Троцкий Л.Д. Моя жизнь. М.: «Панорама», 1991. С. 501.

⁴⁰ РГАСПИ. Ф. 82. Оп. 1. Д. 144. Л. 1.

⁴¹ Письма И.В. Сталина В.М. Молотову. С. 61.

против единого фронта... Отклонение тезисов Гриши может вызвать шантаж на счет отставки, чего пугаться не следует ни в коем случае»⁴².

На бурном заседании Политбюро 3 июня 1926 г. Троцкий и Зиновьев прямо обвинили Сталина, Молотова и Бухарина в правом оппортунизме, обрушились на британскую компартию за хвостизм, неспособность возглавить решительные действия пролетариата, требовали выхода ВЦСПС из Англо-русского комитета. Но Политбюро отвергло «тезисы, представленные Зиновьевым по вопросу об уроках английской всеобщей стачки», и приняло «в основе проект тезисов об уроках английской стачки, предложенный т.т. Бухариным, Молотовым и Томским»⁴³.

После этого на какое-то время поле боя переместилось в Коминтерн, где заседание ИККИ с обсуждением английских дел не по его чину провел Бухарин. Троцкий предложил Исполкому проект резолюции, в которой выражалась уверенность в близости революционных потрясений в Англии, а Политбюро — резолюцию о роспуске АРК, чтобы разорвать «верхушечный блок с оппортунистами». Молотов и Бухарин в ответ провели через Политбюро решение предложить от имени советских горняков созвать АРК для обсуждения вопросов помощи горнорабочим Англии. Молотов сообщал Сталину 22 июня: «Тр[оцкий] и Зин[овьев] все делают, чтобы сорвать А[нгло]-Р[усский] комитет. Из документов увидишь, что мы сопротивляемся этому всячески. Но работать они нам страшно мешают»⁴⁴.

Как же реагировал на это Сталин? Ответ в следующем ранее неизвестном письме от 26 июня 1926 г.:

«26/VI – 26

Т. Молотов!

Не давайте ни за что сорвать Англо-р[усский] Комитет паршивцам из оппозиции. Клеймите их пособниками интервентов и врагами единства профдвижения, ибо кто срывает А.Р. Комитет, тот помогает интервентам и Амстердаму. Отложите вопрос до пленума и не считайтесь ни с какими протестами Тр[оцкого] и Зин[овьева]. Пусть лаются. Держитесь покрепче.

Ваш И. Сталин».

Против объединенной оппозиции

Ожидая боя на внешнеполитическом фронте, сталинцы постарались вынести эту проблематику формально за рамки планировавшегося июльского Пленума ЦК, включив в повестку дня вопросы о перевыборах Советов, жилищной политике, хлебозаготовках и дело Лашевича и Беленького, которое, как становилось все более очевидно, должно было превратиться в дело Зиновьева.

Оппозиция вовсе не была настроена молча ждать развязки. Именно в преддверии июльского Пленума 1926 года она и оформилась как объединенная. Впрочем, до полного единения ей всегда было далеко. Амбиции лидеров давали о себе знать, а старые обиды не забывались. Не так уж неправы были противники оппозиции, когда шутили: «Каменева они терпят, но не уважают. Зиновьева они не терпят и не уважают. Троцкого они не терпят, но уважают»⁴⁵. Это, однако, не мешало зиновьевцам и троцкистам в июле готовиться выступить единым фронтом. Сталинцы предупреждали о последствиях. «Никакой свободы группировок или фракций ни раньше, ни теперь, ни дальше партия допустить не может»⁴⁶, — объяснял Молотов уездным партработникам.

⁴² Там же. С. 62–64.

⁴³ Политбюро ЦК РКП(б)-ВКП(б) и Коминтерн. 1919–1943. М.: РОССПЭН, 2004. С. 376; РГАСПИ. Ф. 17. Оп. 3. Д. 564. Л. 2.

⁴⁴ РГАСПИ. Ф. 558. Оп. 11. Д. 766. Л. 123.

⁴⁵ Троцкий Л.Д. Сталин. М.: Терра, 1996. Т. 2. С. 258.

⁴⁶ РГАСПИ. Ф. 82. Оп. 2. Д. 59. Л. 33.

Интрига июльского Пленума 1926 года получилась на редкость драматичной. Главный докладчик по вопросу о хлебозаготовках Каменев выступил с резкой критикой всей хозяйственной политики. Его поддержал зампред ВСНХ Пятаков, доказывавший, что частный капитал в деревне набрал огромную силу и это представляло прямую угрозу советскому строю. Не выдержал председатель ВСНХ Дзержинский, на которого в первую очередь и обращена критика. «Его особенно возбудило, что с такой речью выступил его заместитель, которому он доверял и с которым работал без разногласий, — свидетельствовал Микоян. — Мы сидели с Дзержинским рядом около трибуны. Он мне стал говорить, что больше Пятакова замом терпеть не сможет»⁴⁷.

Дзержинский взошел на трибуну и произнес яркую, предельно раздраженную речь, закончив ее словами: «Конечно, все хорошее исходит только от последователей тов. Троцкого, а все дурное исходит от того, кто с ним не соглашается... Все те данные и все те доводы, которые здесь приводила наша оппозиция, основаны не на фактических данных, а на желании во что бы то ни стало помешать той творческой работе, которую Политбюро и Пленум ведут»⁴⁸. Эти слова, встреченные аплодисментами, стали последними в последнем выступлении Дзержинского. Через три часа — в перерыве между утренним и вечерним заседаниями 20 июля — он умер от разрыва сердца. Для иллюстрации накала царивших на Пленуме страстей достаточно сказать, что, решив сначала закончить на следующий день работу, чтобы похоронить трагично скончавшегося товарища, члены ЦК так и не смогли остановиться.

Куйбышев сделал доклад по делу Лашевича и Беленького, возмущаясь нежеланием Зиновьева отмежеваться от своих сподвижников, ведущих раскольническую политику. Лашевич выступил против попыток привязать к нему Зиновьева и отбивался от обвинений во фракционности. На эффект разорвавшейся бомбы явно рассчитывал сам Зиновьев, поведавший изумленному Пленуму о существовании «семерки», ее «конституции», а также о том, что «Ленин в личном письме к товарищу Сталину рвал с ним товарищеские отношения». Сожалел, что в свое время не послушал совета Ленина о перемещении Сталина с поста Генсека⁴⁹. Троцкий огласил обширное заявление 13-ти членов ЦК, где перечислялись все грехи сталинско-бухаринского руководства⁵⁰.

Крупская вдруг вспомнила, что адресатом ленинского «Письма к съезду» была вся партия, а вовсе не съезд, а потому волю Ленина исказили⁵¹. Каменев и Крупская стали настаивать на чтении прямо в зале «Завещания» Ленина, его писем с критикой Сталина по национальному вопросу и письма Ленина с угрозой разорвать отношения со Сталиным.

Трудно это представить, но Генеральный секретарь ЦК ВКП(б) вышел на трибуну и... начал читать. Медленно, с расстановкой. Тишина стояла гробовая. Сталин прочел от начала до конца ленинское «Письмо к съезду», письмо Троцкому по нацвопросу и телеграмму Мдивани от марта 1923 года. Сделав драматическую паузу, Сталин оглядел ряды оппозиции и произнес: «Еще что прочесть?» Зал молчал. Члены ЦК и до того знали содержание «Завещания» и свой выбор давно сделали. Не получив ответа на свой вопрос, Сталин уже по собственной инициативе почитал еще письмо Ленина с предложением исключить Зиновьева и Каменева из партии за раскрытие планов восстания Временному правительству в октября 1917 года⁵².

⁴⁷ Микоян А.И. Так было. Размышления о минувшем. М.: Вагриус, 1999. С. 269.

⁴⁸ Дзержинский Ф.Э. Три последних речи / С предисловием В.М. Молотова. М.-Л.: Государственное издательство, 1926. С. 47, 55, 56, 60, 61.

⁴⁹ Объединенный пленум ЦК и ЦКК ВКП(б). 14-23 июля 1926 г. Документы и материалы. М.: Научно-политическая книга, 2023. С. 624–635.

⁵⁰ Архив Троцкого. Коммунистическая оппозиция в СССР. Т. 2. С. 11–23.

⁵¹ Объединенный пленум ЦК и ЦКК ВКП(б). 14-23 июля 1926 г. Документы и материалы. М.: Научно-политическая книга, 2023. С. 699–700.

⁵² Там же. С. 702–712.

Партия была сыграна. Пленум принял резолюцию, где утверждалось, что «оппозиция решила перейти от легального отстаивания своих взглядов к созданию всесоюзной нелегальной организации, противопоставляющей себя партии и подготовляющей, таким образом, раскол ее рядов»⁵³. Зиновьев был исключен из состава Политбюро. На освободившуюся вакансию вместо ранее намечавшегося Дзержинского выдвинули Рудзутака. Лашевича отправили заместителем председателя правления КВЖД.

Сразу после Пленума Молотов отправился в отпуск. В начале августа 1926 г. Сталин сообщал ему: «В ПБ сейчас шесть человек: Рыков, Рудзутак, Каменев, Сталин, Троц[кий], Каменев (последний голосует, т.к. никого из кандидатов нет больше в Москве)... Оппозиция в ПБ ведет себя тихо»⁵⁴.

Похоже, к осени 1926 года относится еще одно недатированное письмо, которое Сталин направил Молотову:

«Молотов!

Я узнал, что решение П.Б. о т. Мирзояне в связи с рабочей оппозицией в Баку еще не исполнено. Я узнал, кроме того, что его не хотят исполнять, всячески оттягивая дело и стараясь даже использовать твое, будто бы, молчание или нежелание ответить на запрос Орджоникидзе, как согласие на неисполнение решения П.Б. Это безобразие. Дело может дойти до того, что оппозиция получит возможность обвинить ЦК на съезде в намеренном неисполнении своих собственных решений. Этому безобразию надо положить конец. Надо немедленно обязать Бак[инский] Комитет и Заккрайком незамедлительно провести в жизнь все пункты решения (публикование статьи и т.п.) П.Б. В противном случае будет скандал. Надо попросить ЦКК следить за проведением решения П.Б.

И. Сталин».

О ком и о чем здесь идет речь? Л.И. Мирзоян был участником революционного движения в Баку, председателем Азербайджанского совета профсоюзов, республиканским наркомом труда, секретарем Бакинского комитета КП(б). О чем? Свет проливает выступление Е.М. Ярославского на объединенном Пленуме ЦК и ЦКК 23 октября 1926 года об А.Г. Шляпникове и С.П. Медведеве. Группа Шляпникова — Медведева возникла в 1926 г. из бывших сторонников «рабочей оппозиции» и «рабочей группы».

Ярославский тогда сказал: «Вы, товарищи, знаете, что в 1924 г. Медведев отправил бакинскому рабочему т. Барчуку письмо, в котором заключается целиком меньшевистско-ликвидаторская платформа. Это платформа была в Баку напечатана и роздана сторонникам и послужила основанием для попытки создать подпольно-оппозиционную группу.

Расследование об этой группе велось чересчур долго, постановление о ней было вынесено чересчур поздно, и, когда оно было опубликовано без согласования с ЦК и ЦКК, когда мы об этом узнали, мы послали туда Комиссию в составе тт. Сольца, Ульяновой и Стурца.

Эта Комиссия на месте ознакомилась со всеми материалами и пришла к убеждению о том, что надо изменить постановление Азербайджанской Контрольной Комиссии, восстановила исключенных из партии и вместе с тем сделала даже выговор руководителям Азербайджанской контрольной комиссии и секретарю Бакинской Контрольной Комиссии т. Мирзояну за поспешное опубликование этого решения без согласования с руководящими органами. Однако это вовсе не означало, что мы основной факт деятельности Медведева и Шляпникова считали сколько-нибудь правильным... Т. Зиновьеву было поручено написать такое письмо, такой разбор. Этого он не сделал,

⁵³ Коммунистическая партия Советского Союза в резолюциях и решениях съездов, конференций и пленумов ЦК. 9-е изд. М., 1984. Т. 4. С. 49–50.

⁵⁴ Письма И.В. Сталина В.М. Молотову. С. 76.

и он потом объяснил, что не считал и не считает возможным выступать против “левого” Медведева, когда у нас есть правые в партии»⁵⁵.

Действительно, Зиновьев давал такое объяснение: «Фракционная семерка выразила мне пожелание, чтобы я написал эту статью. Я не писал ее сначала потому, что был завален другой работой, а отчасти потому, что настроение в семерке было колеблющееся, не было твердого решения обязательно выступить со статьей. Никто в семерке *в течение года* в дальнейшем мне ни разу не напомнил о том, что статью эту написать надо... Ложью является утверждение, будто поручение выступить со статьей против т. Медведева давал мне ЦК нашей партии. Этого не было. Поручение (да и то не вполне определенное) давали мне фракционная семерка, превратившаяся затем в сталинскую семерку»⁵⁶.

Шляпников и Медведев 19 октября направили в ЦК ВКП(б) письмо, в котором заявили о своей непричастности к оппозиции, однако ЦКК 23 октября объявила Шляпникову строгий выговор с предупреждением, а Медведева исключила из партии. После их покаянного заявления с признанием ошибок на Политбюро 29 октября ЦКК отменила свое решение⁵⁷. Что же касается Мирзояна, то с 1926 года он стал секретарем ЦК Компартии Азербайджана и членом Закавказского крайкома.

О каком именно невыполненном решении Политбюро писал здесь Сталин, предстоит выяснить будущим историкам.

В ноябре 1926 года на XV партийной конференции оформили разгром оппозиции, продолжив обвинения во фракционности и нарушении партийной дисциплины. Троцкого и Каменева вывели из Политбюро, Зиновьева сняли с поста председателя Исполкома Коминтерна. Троцкий остался председателем Главного концессионного комитета СССР, Каменев — наркомом внутренней и внешней торговли.

Военная тревога

Следующий раунд внутрипартийной дискуссии, который нашел отражение в ранее неизвестных письмах Сталина, касался во многом международной ситуации. 23 февраля 1927 года последовала знаменитая «нота Чемберлена», в которой советское правительство обвиняли во вмешательстве во внутренние дела Великобритании, в антибританской пропаганде и предупреждали о возможном разрыве в связи с этим дипломатических отношений. Западная пресса заполнилась статьями о том, что нота послужит долгожданным отправным пунктом «священного союза христианского мира» против безбожных коммунистов или подготовки западного общественного мнения к согласованным выступлениям цивилизованных наций против «красной опасности» [Никонова 1963, 173]. Не были для Москвы секретом и попытки Великобритании создать под своей эгидой буферный альянс из пограничных с Россией малых государств [Горохов 2004, 145].

«Наш ответ Чемберлену» не заставил себя ждать. Попытки «говорить с Советским правительством тоном угроз и ультиматумов» были признаны «бесперспективными»⁵⁸. Однако, если в мире «нота Чемберлена» мало что изменила, внутри Советского Союза она сдетонировала кампанию «военной опасности».

«Раскрыл я с тихим шорохом глаза страниц...

И потянуло порохом от всех границ»⁵⁹.

Это ощущение Владимира Маяковского разделяла тогда вся страна.

⁵⁵ Объединенный пленум ЦК и ЦКК ВКП(б), 23, 26 октября 1926 г. Документы и материалы. М.: Политическая энциклопедия, 2025. С. 53.

⁵⁶ Объединенный пленум ЦК и ЦКК ВКП(б), 14-23 июля 1926 г. Документы и материалы. М.: Научно-политическая книга, 2023. С. 441; РГАСПИ. Ф. 17. Оп. 2. Д. 696. Л. 29-35.

⁵⁷ Стенограмма заседаний Политбюро ЦК РКП(б)-ВКП(б). 1923-1938. В 3 т. М.: РОССПЭН, 2007. Т. 2. С. 462.

⁵⁸ Внешняя политика СССР. Сборник документов. Т. III (1925-1934). М., 1945. С. 102.

⁵⁹ Маяковский В.В. Полное собрание сочинений. В 13 т. М.: Государственное издательство художественной литературы, 1958. Т. 8. С. 134.

В исторической литературе весьма распространена точка зрения о том, что сталинская группировка специально раскручивала тему «военной опасности» с целью использовать ее против троцкистско-зиновьевской оппозиции. Сомневаюсь, что это было так. Конечно, для борьбы с оппозицией использовался весь арсенал средств. Однако, во-первых, ощущение опасности, каким бы преувеличенным оно ни оказывалось, было в советской верхушке, лишь за пять лет до этого вышедшей из предыдущей войны, вполне искренним, что хорошо видно из многих документов «для своих». Во-вторых, левая оппозиция была уже не настолько сильна, что ради нее нужно было ставить всю страну на дыбы. В-третьих, военную тревогу левая оппозиция была гораздо сильнее, чем Политбюро, обвиняя именно сталинистов в недооценке опасности нападения на СССР и в недостаточности оборонных усилий.

ЦК 1 июня выступил с обращением «Ко всем организациям ВКП(б). Ко всем рабочим и крестьянам», в котором содержался призыв быть готовыми отразить империалистическую агрессию.

В это время новый международный кризис — на сей раз в отношениях с Польшей, где шла нескончаемая антисоветская кампания и от которой как ближайшей союзницы Англии постоянно ждали неприятностей. 7 июня принявший польское гражданство белогвардеец Б.С. Коверда, работавший, судя по всему, на британскую разведку, застрелил на варшавском вокзале полпреда СССР П.Л. Войкова. В Москве сочли, что речь шла о провокации, призванной вызвать советско-польскую войну, в которую могли бы вмешаться великие европейские державы. На следующий день Сталин писал в шифротелеграмме Молотову: «Получил об убийстве Войкова монархистом. Чувствуется рука Англии. Хотят спровоцировать конфликт с Польшей. Хотят повторить Сараево или, по крайней мере, инцидент со Швейцарией в связи с убийством Воровского». Сталин призвал проявить «максимум осмотрительности» вовне и закрутить гайки внутри страны: «Всех видных монархистов, сидящих у нас в тюрьме или в концлагере, надо немедленно объявить заложниками. Надо теперь же расстрелять пять или десять монархистов, объявив, что за каждую попытку покушения будут расстреливаться новые группы монархистов. Надо дать ОГПУ директиву о повальных обысках и арестах монархистов и всякого рода белогвардейцев по всему СССР с целью их полной ликвидации всеми мерами»⁶⁰.

В ночь с 9 на 10 июня в Москве без суда были казнены 20 заложников из числа бывших дворян [Сорокин 2023, 443].

А оппозиция между тем вынесла свои протестные настроения на улицы. 9 июня на Ярославском вокзале в Москве по поводу отъезда популярного зиновьевца И.Т. Смилги, которому ЦК определил новое полуссылное место службы в Хабаровске, состоялся многотысячный митинг. К провожающим Смилгу и к традиционно многолюдной вокзальной толпе обратились Троцкий и Зиновьев с призывами в духе «Долой сталинскую диктатуру!». В июне по стране нелегально распространялось написанное Радеком воззвание «Термидорианская опасность и оппозиция». Заявление 83-х стремительно превратилось в заявление трехсот, в том числе за счет руководителей дипкорпуса за рубежом.

Накануне июльско-августовского Пленума ЦК КПСС в центре борьбы опять оказался Китай.

После успешного «северного похода» Чан Кайши работавший там политическим советником С.В. Далин замечал, что «начался кризис революции... Силы правых гоминьдановцев, опиравшихся на крупную и среднюю буржуазию, крупных землевладельцев и генералитет гоминьдановской армии, настолько окрепли, что теперь стал актуальным вопрос не о выходе или невыходе коммунистов из Гоминьдана, а об их изгнании из этой партии, о переходе коммунистической партии на нелегальное положение и вооруженном сопротивлении новой контрреволюции...»⁶¹.

⁶⁰ РГАСПИ. Ф. 558. Оп. 11. Д. 71. Л. 2–4об.

⁶¹ Далин С.А. Китайские мемуары. 1921–1927. М.: Наука, 1975. С. 328–329.

«Однако своеобразие обстановки... заключалось в том, что Чан Кайши не был еще готов довести свои намерения до конца, а коммунистическая партия не была готова к отпору Чан Кайши и крутому повороту в своей тактике. По этой причине состоялся компромисс между новым руководством гоминьдана и коммунистической партией. Для Чан Кайши компромисс означал отсрочку контрреволюционного переворота, для коммунистической партии — выигрыш времени для развертывания рабочего и крестьянского движения»⁶².

С декабря 1926 г. возникла ситуация своего рода двоевластия, когда правительство правого Гоминьдана во главе с Чан Кайши осталось в Наньчане, а левого Гоминьдана — в Ухане. Советские военные и политические советники во главе с М.М. Бородиным по-прежнему отстаивали необходимость сохранения блока компартии с Гоминьданом⁶³.

О значении китайской темы говорит хотя бы тот факт, что ей посвящено больше 90% всей переписки между южной резиденцией Сталина и снова временно исполнявшим обязанности главного партийного начальника в Москве Молотовым летом 1927 г.

Следующее ранее неизвестное письмо Сталин ошибочно датировал 13 июня 1926 г., но очевидно, что речь идет о событиях 1927 г.

«Дорогой Вячеслав!

Письмо от 10/VI получил.

1. Кампания в связи с убийством т. Войкова проходит хорошо. Предпринятые шаги нашли широкий отклик, — значит попали “прямо в точку”. Это хорошо. Хорошо бы продолжать публикацию документов (против консерваторов), но не сразу всех документов, а с интервалами, чтобы держать “общественное мнение” в напряжении. Почему Рыков не ответил на телеграмму Англо-Русского Парламентского комитета в Англии? Случай был хороший, и надо было использовать его в целях демонстрации единства интересов народов Англии и СССР.

2. По вопросу о Тр[оцком] и Зин[овьеве] твои замечания совершенно правильны. “Советским” работникам свойственно “немножечко” отрываться от партийных масс и судить о партийных делах по тому, как думают о них различные одиночки, снующие в дебрях канцелярий. Не понимаю только двух вещей: а) как могло получиться равенство голосов, если Киров, Каганович, Чудов и другие голосовали за вывод из ЦК; б) что значит твое сообщение об “отложении вопроса до съезда”, — значит ли это, что известное Полит. Бюро о передаче дела Зиновьева в ЦКК – аннулировано, что дело Троцкого (в связи с выступлением в ИККИ) не передано в ЦКК, что Центральной Контрольной Комиссии на дано никаких директив ни о Зиновьеве, ни о Троцком? Что касается гнилых аргументов некоторых наивных политиков, с ними придется иметь дело.

3. По вопросу о Китае надо проявить особую настойчивость. Имеется постановление П.Б. о десяти миллионов долларов. Мы послали уже 3 млн долл. Надо дослать частями остальную сумму. Надо настоять на этом. “Линия” некоторых “осоветившихся” лидеров отмахнуться от Китая – преступна. То же о полит[ической] линии в Китае, - надо бичевать колебания и бесхарактерность отяжелевших “лидеров первого пролетарского государства”, тяготящихся близостью к кит[айской] революции и старающихся кончить дело миром с ЧКШ [Чан Кайши]. Уступать тут нельзя.

4. Хорошо бы собрать точные сведения о проводах – демонстрациях оппозиции в связи с отъездом Смилги и разослать членам ЦК и КПК. Что делает ЦКК, чтобы эти безобразия не повторялись?

⁶² Там же. С. 334.

⁶³ Там же. С. 328.

5. Получил от Бухарина новое “заявление” в ЦК и ЦКК от “неоппозиционеров” с требованием “восстановления” Тр[оцкого] и Зиновьева в правах членов П.Б. “в интересах единства”. Подписей еще нет, но будто бы скоро будет около 300 подписей. Не сомневаюсь, что это есть проделка оппозиции (внушено ею), имеющая целью уловление некоторых наивных дурачков из ЦК и ЦКК, болтающих об “единстве” вне связи с принципиальной базой единства. Возможно, что кой кого удастся им запугать этой проделкой. Спроси Алешу, не думает ли он “солидаризироваться” с авторами “заявления” для ради приобретения популярности “среди всех”, или, по крайней мере – не думает ли он козырнуть когда-либо этим “заявлением”. Возвращаю “заявление”. Прочти.

6. Посылаю телеграмму Ван-Тин-Вею [Ван Цзинвэю]. Посмотри и пошли, ради бога.

7. Лечусь основательно. Чувствую себя хорошо.

Привет.

13/VI-26

И. Сталин

P.S. Особое значение приобретает теперь посылка руководящих людей в Китай. Кого думаете наметить в Китбюро? Меня несколько тревожит торопливость и неосмотрительность Роя. При общей правильности его линии (а линия у него в общем правильная) можно было бы нейтрализовать его (Роя) неэластичность, угловатость, но для этого нужна поправка в виде хорошо подобранной коллегии. Не думаете ли включить в Китбюро КИ Галина? Я думаю, что следовало бы: он стал очень популярен в Китае, и человек он не глупый. Ломинадзе надо включить обязательно. Если Бубнов не поедет, можно ограничиться Бородиным, Роем, Галиным и Ломинадзе. Если Рой потребует особых прав или начнет брыкаться, можно его отозвать, оставив трех: Лом[инадзе], Бородин, Галин. Я боюсь, что Рой будет слишком тормозить Гоминдан и растрясет его раньше времени.

Это опасно.

И. Ст.»⁶⁴

ЦКК, следуя настояниям Сталина, 13–14 июня рассматривала оппозиционную деятельность Троцкого и Зиновьева. Те решительно контратаковали. Линия защиты лидеров левых опять строилась на обвинении партийной верхушки в контрреволюционном термидорианском перерождении, в ставке «на крупного крестьянина, а не батрака, не бедняка... на бюрократа, на чиновника, а не на массу»⁶⁵, а также на личных контрвыпадах против Сталина.

Сталин, ознакомившийся на отдыхе со стенограммой рассмотрения дела, остался крайне недовольным, о чем и сообщал Молотову 23 июня: «Полное впечатление сплошного конфуза для ЦКК. Допрашивали и обвиняли не члены ЦКК, а Зиновьев и Троцкий... Решительно протестую против того, что комиссии по обвинению Троцкого и Зиновьева превратилась в трибуну по обвинению ЦК и КИ с заострением “дела” против Сталина, которого нет в Москве и на которого можно ввиду этого вешать всех собак. Неужели эту “стенограмму” отдадут в руки Троцкому и Зиновьеву для распространения! Этого еще не хватало»⁶⁶. Стенограмма у оппозиционеров окажется.

Реакция остававшихся в Москве сталинцев была немедленной. Президиум ЦКК 24 июня 1927 года принял решение рекомендовать следующему Пленуму ЦК исключить Троцкого и Зиновьева из своих рядов. Информация об этом дошла до Сталина, и он ответил в ранее неизвестном письме Молотову, которое не датировано, но я отношу к концу июня 1927 года:

⁶⁴ М. Рой — индийский коммунист и авторитетный деятель Коминтерна. Под псевдонимом Галин работал В.К. Блюхер.

⁶⁵ Архив Троцкого. Коммунистическая оппозиция в СССР. Т. 3. С. 126.

⁶⁶ Письма И.В. Сталина В.М. Молотову. С. 102.

«Дорогой Вячеслав!

1) Получил твои шифровки о выводе “обоих” дворян. Хорошо. Пусть знают, что партия жива и будет жить.

2) Читал телеграммы Чичерина с воем о 20-ти расстрелянных. Чепуха. Расстреливать пачками больше не нужно пока, но что сделано — хорошо. Читал показания расстрелянных англо-шпикив. Хорошо. У Чичерина нет политич[еского] чутья. Поверил немецким пройдохам и расплакался. Горе-политики.

3) Читал телеграммы из Ханькоу. Фын не верил, видимо, в победу Уханя над Ченджоу и играл в соглашение с ЧКШи, а победа уханцев, как нечто неожиданное, неприятно поразила его. Тоже типус. Теперь особенно ясно, что без разгрома ЧКШи невозможно двигаться вперед. Взятие Пекина может от этого несколько затормозиться, но может быть это к лучшему: после разгрома ЧКШи Фын и другие Фыны станут более сговорчивыми. Надо поскорее создать киттрройку, а там разногосица полная. Лозовского и Роя надо сейчас же убрать оттуда.

Ну, пока все.

Привет. Сталин.

P.S. Мне кажется, что ЧКШ очень ловко использует наличие нашего консула и наших советников в Шанхае, чтобы показать и доказать, что он мало чем отличается от уханцев. Надо думать, что это обстоятельство тормозит разложение тыла и фронта ЧКШ. Возможно, что оно колеблет также Фына и культивирует вообще идею целесообразности компромисса с ЧКШ. Не следует ли как-либо подчеркнуть нашу полную враждебность к ЧКШ (официально, по государственной линии)? Не пора ли убрать из Шанхая нашего представителя? Почему наши советники не уходят из армии ЧКШ. Их во всяком случае следовало бы отозвать поскорее.

И. Ст.»

Как видим, и Сталину становилось очевидно, что участие КПК в левогоминьдановском уханском Национальном правительстве при финансовой поддержке из Москвы не приносило успеха. Командующий войсками уханского правительства Фэн Юйсян уже требовал разрыва с КПК, а затем договорился с Чан Кайши о совместных действиях. Политбюро сочло заключенный Фэном «блок с изменником Чан Кайши» ударом в спину революции⁶⁷.

Оппозиция вновь воспрянула, требуя немедленного выхода КПК из Гоминьдана. Троцкий, Зиновьев и Вуйович 7 июля потребовали экстренного созыва Президиума ИККА для исправления ошибочной линии Коминтерна. Уже на следующий день и само Политбюро фактически согласилось с левыми в необходимости демонстративного выхода КПК из уханского Национального правительства, поскольку его вооруженные силы «фактически стали орудием контрреволюционеров». При этом, правда, оговаривалось, что «выход из Нацпра не означает выхода из ГМД»⁶⁸.

Это отступление Политбюро не вполне понравилось Сталину, который, однако, не стал настаивать на его отмене. Молотову он 9 июля написал: «Я не думаю, что выход из Нацпра и ГМД мог облегчить положение компартии и “поставить ее на ноги”. Наоборот, выход облегчит лишь избиение коммунистов, создаст новую разногосицу и, может быть, подготовит даже нечто вроде раскола. Но другого пути нет, и — все равно — в конце мы должны были придти к этому пути». Генсек в том же письме фактически призывал взять КПК на ручное управление: «Пора заняться теперь по-настоящему организацией системы партсоветников при ЦК ККП, при отделах ЦК, при областных организациях в каждой провинции, при отделах этих облорганizations, при комсомоле, при крестотделе ЦК, при военотделе ЦК, при ЦО, при федерации профсоюзов Китая. Нужно вычистить из Китая и Бородин, и Роя, и всех тех оппозиционеров, которые мешают там работать»⁶⁹. Бородин

⁶⁷ РГАСПИ. Ф. 17. Оп. 162. Д. 5. Л. 57.

⁶⁸ Политбюро ЦК РКП(б)-ВКП(б) и Коминтерн. 1919-1943. М.: РОССПЭН, 2004. С. 476; РГАСПИ. Ф. 17. Оп. 162. Д. 5. Л. 65-66.

⁶⁹ Письма И.В. Сталина В.М. Молотову. С. 110-111, 115.

и Рой были отозваны, на их место были направлены В.В. Ломинадзе и Г. Нейман, представлявшие в Исполкоме Коминтерна Коммунистический интернационал молодежи и Германскую компартию соответственно.

Сталин 11 июля вновь писал Молотову о китайских делах: «Я думаю, что скоро придется поставить вопрос о выходе из ГМД. Почему — расскажу по приезду»⁷⁰.

Однако события опережали политиков. У Далина читаем: «13 июля 1927 г. ЦК Коммунистической партии Китая опубликовал декларацию об официальном отзыве коммунистов из правительства. На это Политбюро ЦИК Гоминьдана 15 июля ответило своей декларацией, в которой коммунистическая партия обвинялась в военном заговоре против национального правительства и объявлялось об исключении коммунистов из Гоминьдана. Началась “чистка партии и страны” от коммунистов. Исключив коммунистов, Ухань включался в единый фронт контрреволюции, во главе которого стоял Чан Кайши. Контрреволюция проходила под тем же лозунгом, что и в Нанкине: “Долой коммунистов, долой рабочие и крестьянские союзы!” Начался белый террор. Коммунистов, рабочих и крестьян не просто убивали, а обливали керосином, сжигали или же закапывали в землю живыми. Революция 1925–1927 гг. потерпела поражение»⁷¹. Коммунисты, как могли, давали вооруженный отпор. Затем они уйдут в глубинные области Китая, создав там советские районы и свою армию.

Троцкистско-зиновьевская оппозиция после этого уже не замолкала ни на день, клеймя провалы сталинской стратегии и тактики. Троцкий в ряде статей и посланий проводил мысль, что в случае большой войны вожди правящих фракций — «невежественные и бессовестные...» — так же проявят свою некомпетентность. А потому оппозиция продолжит борьбу, чтобы взять дело обороны страны в свои руки [Дойчер 2006, 372–373]. В то же время в Политбюро было направлено заявление группы высших военачальников, которые солидаризировались с оппозицией и объявляли некомпетентным наркома обороны Ворошилова и неадекватной всю политику военного строительства. Кроме Муралова, возглавлявшего тогда военно-морскую инспекцию, заявление подписали комкор В.К. Путна, военный советник в Китае В.М. Примаков и другие, которые останутся у Сталина на очень большом подозрении.

Вопрос об исключении Зиновьева и Троцкого из ЦК был поставлен на июльско-августовском объединенном Пленуме ЦК и ЦКК. Выступавший по этому вопросу Орджоникидзе инкриминировал им «распространение всякой клеветы против партии посредством оппозиционной литературы, в которой возводятся небывалые обвинения на партию, обвинения в термидорианстве, в предательстве и т. д. Открыто организуются фракции»⁷². Однако после жарких дискуссий Пленум постановил оставить Зиновьева и Троцкого в составе ЦК, учитывая, что они сочли «необходимым отступить, отказаться от ряда своих ошибок и согласиться в основном, хотя и с оговорками, на предложение Пленума ЦК и ЦКК, дав соответствующее “заявление”»⁷³. Через год Зиновьев и Каменев поведуют Бухарину, что хотели капитулировать на июльско-августовском Пленуме, но «их унесли силы подспудные и логика борьбы» [Жуков 2021, 419].

Третьего сентября 1927 года 13 членов ЦК и ЦКК под руководством Зиновьева и Троцкого внесли на соединенное заседание Политбюро и Президиума ЦКК «Проект платформы большевиков-ленинцев (оппозиции) к XV съезду ВКП(б)», где говорилось, что «Группа Сталина ведет партию вслепую» [Войтиков 2022, 281–282].

Решающее столкновение произошло 7 ноября 1927 года, когда объединенная оппозиция попыталась использовать празднование 10-летия Октябрьской революции для захвата власти.

Но неизвестных писем Сталина на этот счет у меня нет.

⁷⁰ Там же. С. 116.

⁷¹ Далин С.А. Китайские мемуары. 1921–1927. М.: Наука, 1975. С. 345.

⁷² Объединенный пленум ЦК и ЦКК ВКП(б). 29 июля – 9 августа 1927 г. Документы и материалы. В 2 кн. М.: Политическая энциклопедия, 2020. Кн. 2. С. 10.

⁷³ Там же. С. 285.

Список литературы:

- Апальков Д.И. Внутрипартийная борьба в ВКП(б): от «коллективного руководства» к сталинской диктатуре. М.: АИРО-XXI, 2022.
- Бажанов Б.Г. Борьба Сталина за власть. Воспоминания личного секретаря. М.: Алгоритм, 2017.
- Валентинов Н.В. Наследники Ленина. М.: Терра, 1991.
- Войтиков С.С. История противостояния: ЦК и Совнаркоме? М.: Вече, 2018.
- Войтиков С.С. Сталин против Зиновьева. М.: Вече, 2022.
- Горохов В.Н. История международных отношений 1918–1939. М.: МГУ, 2004.
- Дойчер И. Троцкий. Безоружный пророк. 1921–1929 гг. М.: Центрполиграф, 2006.
- Жуков Ю.Н. Обратная сторона НЭПа. Экономика и политическая борьба в СССР. 1923–1925 годы. М.: Аква-Терм, 2014.
- Жуков Ю.Н. Григорий Зиновьев. Отвергнутый вождь мировой революции. М.: Концептуал, 2021.
- Коткин С. Сталин. В 3 т. Т. 1: Парадоксы власти, 1878–1928. В 2 кн. Кн. 2. М.: Издательство Института Гайдара, 2022.
- Никонова С.В. Антисоветская внешняя политика английских консерваторов. 1924–1927. М.: Наука, 1963.
- Панцов А.В. Тайная история советско-китайских отношений. Большевики и китайская революция (1919–1927). М.: Муравей-Гайд, 2001.
- Сахаров В.А. На распутье. Дискуссия по вопросам перспектив и путей развития советского общества (1921–1929). М.: Аква-Терм, 2012.
- Сорокин А.К. История одного правления. Сталин в 1917–1953 гг. В 2 т. М.: АФК «Система»; Политическая энциклопедия, 2023. Т. 1.
- Такер Р. Сталин-диктатор. У власти. 1928–1941. М.: Центрполиграф, 2013.
- Хлевнюк О.В. Сталин и Молотов. Единоличная диктатура и предпосылки «олигархизации» // Сталин. Сталинизм. Советское общество. М.: Звездапад, 2000. С. 272–290.

References:

- Apal'kov D.I. (2022) *Vnutripartiynaya bor'ba v VKP(b): ot «kollektivnogo rukovodstva» k stalinskoy diktature* [The internal party struggle in the CPSU(b): From “collective leadership” to the Stalinist dictatorship]. Moscow: AIRO-XXI.
- Bazhanov B.G. (2017) *Bor'ba Stalina za vlast'. Vospominaniya lichnogo sekretarya* [Stalin's struggle for power. Memoirs of a personal secretary] Moscow: Algoritm.
- Deutscher I. (2006) *The Prophet Unarmed: Trotsky, 1921–1929*. Moscow: Tsentrpoligraf.
- Gorokhov V.N. (2004) *Istoriya mezhdunarodnykh otnosheniy 1918–1939* [History of international relations 1918–1939]. Moscow: MGU.
- Khlevnyuk O.V. (2000) Stalin i Molotov. Yedinolichnaya diktatura i predposylki «oligarkhizatsii» [Stalin and Molotov. One-man dictatorship and the prerequisites for “oligarchization”]. *Stalin. Stalinizm. Sovetskoye obshchestvo*. Moscow: Zvezdopad. P. 272–290.
- Kotkin S. (2022) *Stalin. V 3 t. T. 1: Paradoksy vlasti, 1878–1928. V 2 kn. Kn. 2* [Stalin. In 3 vols. Vol. 1: Paradoxes of power, 1878–1928. In 2 books. Book 2]. Moscow: Izdatel'stvo Instituta Gaydara.
- Nikonova S.V. (1963) *Antisovetskaya vneshnyaya politika angliyskikh konservatorov* [The Anti-Soviet foreign policy of the British Conservatives] 1924–1927. Moscow: Nauka.

- Pantsov A.V. (2001) *Taynaya istoriya sovetsko-kitayskikh otnosheniy. Bol'sheviki i kitayskaya revolyutsiya (1919–1927)* [The secret history of Soviet-Chinese relations. The Bolsheviks and the Chinese Revolution (1919–1927)]. Moscow: Muravey-Gayd.
- Sakharov V.A. (2012) *Na rasput'ye. Diskussiya po voprosam perspektiv i putey razvitiya sovetskogo obshchestva (1921–1929)* [At a crossroads. Discussion on the prospects and ways of development of Soviet society (1921–1929)]. Moscow: Akva-Term.
- Sorokin A.K. (2023) *Istoriya odnogo pravleniya. Stalin v 1917–1953 gg. V 2 t.* [The history of one government. Stalin in 1917–1953. In 2 volumes]. Moscow: AFK «Sistema»; Politicheskaya entsiklopediya. Vol. 1.
- Tucker R. (2013) *Stalin in Power. The Revolution from Above. 1928–1941.* Moscow: Tsentrpoligraf.
- Valentinov N.V. (1991) *Nasledniki Lenina* [Lenin's heirs]. Moscow: Terra.
- Voytikov S.S. (2018) *Istoriya protivostoyaniya: TSK i Sovnarkom?* [The history of the confrontation: The Central Committee and the Council of People's Commissars?]. Moscow: Veche.
- Voytikov S.S. (2022) *Stalin protiv Zinovyeva* [Stalin versus Zinoviev]. Moscow: Veche.
- Zhukov Yu.N. (2014) *Oborotnaya storona NEPa. Ekonomika i politicheskaya bor'ba v SSSR. 1923–1925 gody* [The flip side of the NEP. Economy and political struggle in the USSR. 1923–1925]. Moscow: Akva-Term.
- Zhukov Yu.N. (2021) *Grigoriy Zinovyev. Otvergnutyy vozhd' mirovoy revolyutsii* [Grigory Zinoviev. The rejected leader of the world revolution]. Moscow: Kontseptual.

Региональная и отраслевая экономика
Regional and sectoral economy

УДК 332.13:351.77:338.24

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-34-50

Развитие системы стратегического пространственного планирования в целях
обеспечения экономической безопасности и стимулирования инновационного роста
в регионах России

Дергунов Артем Игоревич

Соискатель, SPIN-код РИНЦ: [7088-2449](#), ORCID: [0009-0004-8582-6676](#), betterman@mail.ru

ИГСУ РАНХиГС, Москва, РФ.

Аннотация

Повышение эффективности системы стратегического пространственного планирования для достижения национальных целей развития России на период до 2036 года приобретает особую значимость и актуальность в условиях обеспечения технологического суверенитета и геополитической турбулентности. Цель исследования заключается в разработке теоретико-методологических основ функционирования интегрированной системы стратегического пространственного планирования как драйвера инновационного роста и инструмента обеспечения экономической безопасности российских регионов. Методология исследования базируется на системном подходе, методах статистического анализа, экспертной оценки и пространственного моделирования. Анализ охватывает 85 субъектов Российской Федерации за период 2023–2025 гг. В результате выявлена положительная связь между качеством пространственного планирования и инновационной активностью регионов (коэффициент корреляции 0,73), что дает синергетический эффект; разработана типология регионов по эффективности интеграции пространственного планирования и инновационной политики; создана методика комплексной оценки эффективности системы. Проведенное исследование позволяет говорить о роли системы стратегического пространственного планирования в обеспечении экономической безопасности и стимулировании инновационного роста. Авторская модель оптимизации системы пространственного планирования для стимулирования инноваций основывается на принципах адаптивного управления, многоуровневой координации и инновационной ориентированности. Научная новизна состоит в обосновании концепции системы стратегического пространственного планирования как интегрированного механизма синхронизации территориального развития с инновационными процессами через многоуровневое управление пространственными трансформациями и кластеризацию территорий. Практическая значимость определяется возможностью применения разработанных методических инструментов для совершенствования региональной политики и повышения эффективности государственного управления пространственным развитием, в том числе при реализации положений действующей Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года.

Ключевые слова

Стратегическое пространственное планирование, инновационный рост, экономическая безопасность, региональное развитие, синергетические эффекты, территориальные кластеры, агломерации, технологический суверенитет, государственное управление.

Для цитирования

Дергунов А.И. Развитие системы стратегического пространственного планирования в целях обеспечения экономической безопасности и стимулирования инновационного роста в регионах России // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 117. С. 34–50. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-34-50

Development of the Strategic Spatial Planning System for Ensuring Economic Security and
Stimulating Innovative Growth in the Russian Regions

Artem I. Dergunov

PhD applicant, ORCID: [0009-0004-8582-6676](#), betterman@mail.ru

IPACS RANEPa, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The need to increase the effectiveness of the strategic spatial planning system in order to achieve Russia's national development goals for the period up to 2036 is achieving special relevance in the context of technological sovereignty and geopolitical turbulence. The aim of the research is to develop the theoretical and methodological foundations for the functioning of an integrated system of strategic spatial planning as a driver of innovative growth and a tool for ensuring the economic security of the Russian regions. The research methodology is based on a systematic approach, methods of statistical analysis, expert assessment and spatial modeling. The analysis covers 85 subjects of the Russian Federation for the period 2023–2025. As a result, synergetic effects between the quality of spatial planning and the innovation activity of regions (correlation coefficient 0.73) are identified, a typology of regions on the effectiveness of the integration of spatial planning and innovation policy is developed, a methodology for a comprehensive assessment of the effectiveness of the system is created. The conducted research allows identifying the role of the strategic spatial planning system in ensuring economic security and stimulating innovative growth. The author's model of optimizing the spatial planning system to stimulate innovation is based on the principles of adaptive management, multilevel coordination and innovation orientation.

The scientific novelty consists in substantiating the concept of a strategic spatial planning system as an integrated mechanism for synchronizing territorial development with innovative processes through multilevel management of spatial transformations and clustering of territories. The practical significance is determined by the possibility of applying the developed methodological tools to improve regional policy and improve the effectiveness of public management of spatial development, including in the implementation of the current Spatial Development Strategy of the Russian Federation for the period up to 2030 with a forecast up to 2036.

Keywords

Strategic spatial planning, innovative growth, economic security, regional development, synergetic effects, territorial clusters, agglomerations, technological sovereignty, public administration.

For citation

Dergunov A.I. (2026) Development of the Strategic Spatial Planning System for Ensuring Economic Security and Stimulating Innovative Growth in the Russian Regions. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 117. P. 34–50. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-34-50

Дата поступления/Received: 26.03.2026

Введение

Современная геополитическая конфигурация предъявляет повышенные требования к эффективности системы государственного управления пространственным развитием России. В условиях санкционного давления и необходимости обеспечения технологического суверенитета система стратегического пространственного планирования приобретает стратегическое значение как инструмент мобилизации внутренних ресурсов развития и формирования устойчивых конкурентных преимуществ¹. Особую актуальность приобретает задача интеграции пространственного планирования с механизмами стимулирования инновационного роста, что требует переосмысления традиционных подходов к территориальному управлению.

Проблематика исследования заключается в координации пространственного планирования с задачами стимулирования инновационного роста и обусловлена фрагментарностью существующих институциональных механизмов, недостаточной синхронизацией территориальных и отраслевых стратегий развития, ограниченностью инструментария оценки синергетических эффектов от интеграции пространственных и инновационных процессов. Отсутствие комплексного подхода к формированию системы стратегического пространственного планирования как единого механизма управления инновационным развитием снижает эффективность государственной политики и не позволяет в полной мере реализовать потенциал российских регионов [Зубаревич 2019, 142].

Научная новизна исследования заключается в теоретическом обосновании содержания концепции системы стратегического пространственного планирования как интегрированного механизма синхронизации территориального развития с инновационными процессами через многоуровневое управление пространственными трансформациями.

Цель исследования состоит в разработке теоретико-методологических основ функционирования интегрированной системы стратегического пространственного планирования как драйвера инновационного роста и инструмента обеспечения экономической безопасности российских регионов.

Задачи исследования включают: анализ теоретических подходов к интеграции пространственного планирования и инновационного развития; разработку методологии оценки эффективности системы пространственного планирования в стимулировании инноваций; проведение эмпирического анализа влияния качества пространственного планирования на инновационную активность регионов; создание типологии регионов по эффективности интеграции пространственного планирования и инновационной политики.

¹ Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2024 № 4146-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_495567/ (дата обращения: 06.09.2025).

Методология исследования базируется на системном подходе, методах статистического анализа, экспертной оценки и пространственного моделирования с применением инструментария регрессионного анализа и кластерного анализа.

Теоретические основы стратегического пространственного планирования

Стратегическое пространственное планирование в российской практике государственного управления представляет собой комплексную систему целеполагания, программирования и организации территориального развития, основанную на координации различных уровней власти и интеграции отраслевых политик². Системный характер пространственного планирования определяется его многоуровневой архитектурой, включающей федеральный, макрорегиональный, региональный и муниципальный уровни, каждый из которых обладает специфическими функциями и инструментами воздействия на территориальные процессы.

Концептуальное значение системы стратегического пространственного планирования заключается в обеспечении пространственной когерентности социально-экономических процессов через механизмы межуровневой координации и межсекторального взаимодействия. Принципиальным отличием системного подхода от традиционного территориального планирования является ориентация на достижение синергетических эффектов от интеграции различных направлений государственной политики в территориальном разрезе [Квинт 2022, 78].

Теоретические основания интеграции пространственного планирования и инновационного развития базируются на концепции инновационных экосистем, которая рассматривает территорию как платформу для формирования и развития инновационных сетей [Araújo et al. 2022, 1117]. Пространственное измерение инновационных процессов определяется эффектами агломерации, кластеризации и формирования критической массы инновационных ресурсов в рамках определенных территориальных образований [Hou, Richard 2021].

Ключевым теоретическим принципом является концепция пространственной концентрации инновационной активности, согласно которой эффективность инновационных процессов существенно возрастает при достижении определенной плотности размещения инновационных агентов на территории. Данный принцип лежит в основе формирования инновационных кластеров, технопарков, наукоградов и других форм территориальной организации инновационной деятельности [Петрухина 2013, 87].

Экономическая безопасность в рамках системы пространственного планирования рассматривается как состояние защищенности территориальной социально-экономической системы от внутренних и внешних угроз, обеспечивающее устойчивое развитие и реализацию конкурентных преимуществ региона [Караваева, Лев 2024, 2309]. Пространственное измерение экономической безопасности включает территориальную диверсификацию экономики, снижение зависимости от моноотраслевой специализации, формирование устойчивых транспортно-логистических связей и обеспечение пространственной сбалансированности развития.

Система стратегического пространственного планирования выступает инструментом обеспечения экономической безопасности через механизмы территориального перераспределения рисков, формирования резервных производственных мощностей, развития внутрирегиональных кооперационных связей и создания территориальных буферов устойчивости [Мун 2024, 105].

² Федеральный закон «О стратегическом планировании в РФ» от 28.06.2014 № 172-ФЗ // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения: 06.09.2025).

Международная практика демонстрирует различные модели интеграции пространственного планирования и инновационной политики. Европейская модель характеризуется высоким уровнем наднационального планирования и координации инновационных стратегий через механизмы «умной специализации». Американская модель акцентирует внимание на формировании инновационных мегарегионов и развитии межштатного сотрудничества. Азиатская модель (Китай, Южная Корея) демонстрирует эффективность централизованного планирования инновационного развития с активным использованием инструментов территориального зонирования [Климанов 2024, 156]. Практика стратегического планирования в европейской традиции подтверждает, что его стратегический характер определяется не формальным соответствием процедурам, а содержательными характеристиками самих планов [Albrechts, Balducci 2013].

Система стратегического пространственного планирования для стимулирования инновационного роста (Таблица 1) представляет собой интегрированный комплекс институциональных механизмов, инструментов и процедур многоуровневого управления территориальным развитием, направленный на создание оптимальных пространственных условий для генерации, диффузии и коммерциализации инноваций через координацию размещения производительных сил, развитие инновационной инфраструктуры и формирование территориальных инновационных кластеров.

Таблица 1. Основные подходы к исследованию стратегического пространственного планирования для стимулирования инновационного роста³

Подход	Основные характеристики	Инструменты интеграции	Пространственные эффекты
Европейская модель «умной специализации»	Региональная дифференциация приоритетов развития, межрегиональное сотрудничество	Программы RIS3, структурные фонды ЕС, межрегиональные проекты	Формирование полицентричной структуры инновационного развития
Американская модель мегарегионов	Формирование крупных инновационных агломераций, межштатная кооперация	Федеральные инвестиционные программы, государственно-частное партнерство	Концентрация инновационной активности в мегарегионах
Китайская модель зонирования	Централизованное планирование, создание специальных экономических зон	Особые экономические зоны, технопарки, инновационные города	Точечное размещение инновационных центров
Российская модель (формирующаяся)	Многоуровневое планирование, интеграция федеральных и региональных приоритетов	Национальные проекты, стратегии пространственного развития	Развитие полюсов роста и агломераций

Методологические основы исследования

Методологической основой исследования выступает системный подход, позволяющий рассматривать стратегическое пространственное планирование как сложную адаптивную систему, характеризующуюся иерархической структурой, множественными обратными связями и эмерджентными свойствами. Применение системного подхода обусловлено необходимостью учета

³ Составлено автором.

сложной структуры взаимосвязей между пространственными и инновационными процессами, многоуровневой организацией системы планирования и множественностью акторов, участвующих в процессах территориального развития [Кузьминов и др. 2025, 24].

Компаративный анализ используется для сопоставления различных моделей интеграции пространственного планирования и инновационной политики, выявления лучших практик и адаптации зарубежного опыта к российским условиям. Статистические методы исследования включают корреляционный анализ для выявления взаимосвязей между показателями качества пространственного планирования и инновационной активности регионов, регрессионный анализ для моделирования зависимостей, кластерный анализ для типологизации регионов (Рисунок 1).

Разработанная методика базируется на построении интегрального индекса качества пространственного планирования (ИКПП), включающего следующие компоненты: индекс институциональной развитости системы планирования (0,3), индекс качества стратегических документов (0,25), индекс координации уровней планирования (0,2), индекс инфраструктурной обеспеченности (0,15), индекс инновационной инфраструктуры (0,1).

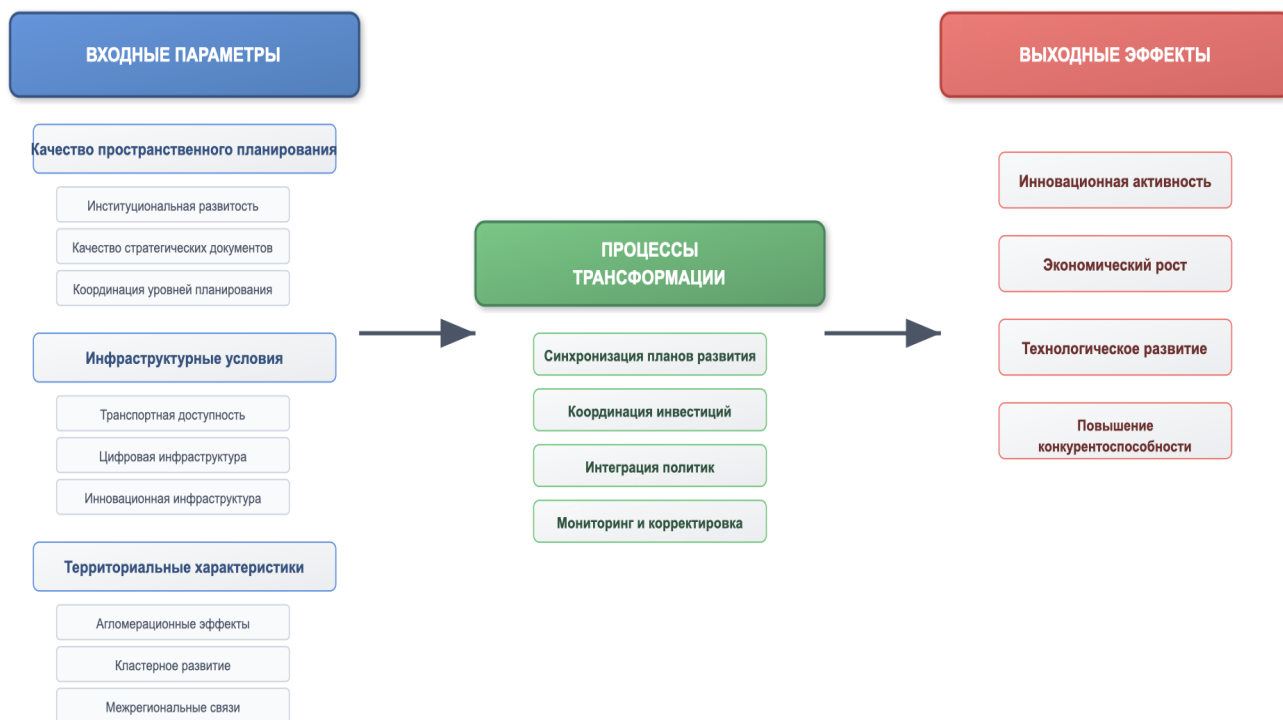


Рисунок 1. Методологическая модель исследования взаимосвязи пространственного планирования и инновационного роста⁴

Разработанная методика базируется на построении интегрального индекса качества пространственного планирования (ИКПП), включающего следующие компоненты: индекс институциональной развитости системы планирования (0,3), индекс качества стратегических документов (0,25), индекс координации уровней планирования (0,2), индекс инфраструктурной обеспеченности (0,15), индекс инновационной инфраструктуры (0,1).

Оценка инновационного роста осуществляется на основе композитного индекса, включающего: долю инновационно-активных организаций, объем инновационных товаров и услуг на душу населения, количество патентных заявок на 10 тыс. населения, долю высокотехнологичных производств в ВРП, количество субъектов инновационной инфраструктуры.

⁴ Составлено автором.

Система индикаторов включает следующие группы показателей:

- количественные индикаторы: коэффициент пространственной концентрации инновационной активности, индекс диверсификации инновационной деятельности по территории региона, показатель эффективности межмуниципальной кооперации в сфере инноваций, коэффициент использования инновационного потенциала агломераций;
- качественные индикаторы: уровень интеграции региональных и муниципальных стратегий развития, степень координации инновационной и пространственной политики, качество межведомственного взаимодействия при реализации пространственных проектов.

Методика основана на расчете интегрального показателя эффективности системы пространственного планирования в стимулировании инноваций (ЭПСИИ):

$$\text{ЭПСИИ} = 0,4 \times \text{ИКПП} + 0,3 \times \text{ИИР} + 0,2 \times \text{КСЭ} + 0,1 \times \text{ИУС},$$

где ИКПП — индекс качества пространственного планирования; ИИР — индекс инновационного развития региона; КСЭ — коэффициент синергетических эффектов; ИУС — индекс устойчивости системы.

Современное состояние системы стратегического планирования в российских регионах

Современное состояние системы стратегического пространственного планирования в России характеризуется процессом институциональной консолидации и методологического совершенствования. По состоянию на 2025 год функционирует трехуровневая система планирования, включающая федеральный уровень (Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года), макрорегиональный уровень (стратегии развития макрорегионов) и региональный уровень (стратегии социально-экономического развития субъектов РФ).

Ключевым достижением периода 2023–2025 гг. стало повышение уровня координации между различными уровнями планирования. Согласно данным Минэкономразвития России, 78% регионов России привели свои стратегии в соответствие с федеральными приоритетами пространственного развития, что на 23% выше показателей 2022 года [Сенчагов 2024, 156]. Одновременно усилилась интеграция пространственного планирования с национальными проектами — 85% регионов включили мероприятия национальных проектов в свои территориальные стратегии.

Система пространственного планирования демонстрирует прогрессивную динамику в части развития цифровых инструментов управления. В 2024–2025 гг. введена в эксплуатацию Единая информационная система стратегического планирования, обеспечивающая интеграцию данных всех уровней планирования и повышающая качество мониторинга реализации стратегических документов

Важным достижением стало усиление роли экономической безопасности в системе пространственного планирования. В соответствии с положениями Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года, пространственное развитие рассматривается как ключевой фактор обеспечения сбалансированного регионального развития и укрепления единства экономического пространства страны [Караваяева, Лев 2024, 2319]. Неравномерность пространственного развития определена как одна из основных

угроз экономической безопасности, что актуализирует необходимость совершенствования системы территориального планирования с учетом вызовов национальной безопасности [Земсков 2020].

Анализ инструментов пространственного планирования выявляет их неравномерную эффективность в стимулировании инновационного роста. Наиболее действенными оказались механизмы развития городских агломераций и формирования инновационных кластеров. Инновационная активность демонстрирует прямую корреляцию с качеством пространственного планирования: регионы с развитой системой стратегического планирования показывают уровень инновационной активности организаций на 15–20% выше среднероссийского⁵.

По данным НИУ ВШЭ, в 2025 году Москва сохранила лидерство в рейтинге инновационного развития регионов с отрывом более чем на 20% от других регионов России, что обусловлено высоким уровнем концентрации научно-технического потенциала и качеством пространственного планирования. В топ-3 рейтинга вошли также Татарстан и Нижегородская область, что отражает концентрацию инновационной активности в регионах с высоким качеством пространственного планирования и развитой агломерационной структурой⁶.

Инструменты территориального зонирования показали смешанные результаты. Особые экономические зоны технико-внедренческого типа продемонстрировали эффективность в концентрации инновационной деятельности, однако их влияние на окружающие территории остается ограниченным. Территории опережающего развития на Дальнем Востоке показали потенциал для стимулирования инновационного роста в условиях активной государственной поддержки⁷.

Пространственная дифференциация инновационного роста в российских регионах (Рисунок 2) характеризуется высокой степенью неравномерности. Согласно исследованию ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, регионы разделены на четыре группы по уровню инновационного развития: лидеры (Москва), сильные инноваторы (8 регионов), умеренные инноваторы (29 регионов) и слабые инноваторы (47 регионов)⁸.

Наибольшую эффективность пространственное планирование демонстрирует в регионах с развитой агломерационной структурой. Московская, Санкт-Петербургская, Нижегородская и Новосибирская агломерации показывают устойчивую динамику инновационного роста, что связано с концентрацией научно-образовательных учреждений, высокотехнологичных производств и качественной транспортно-логистической инфраструктурой. Регионы с моноотраслевой экономической структурой демонстрируют ограниченную эффективность пространственного планирования в стимулировании инноваций. Однако успешные примеры диверсификации экономики старопромышленных регионов (Белгородская, Липецкая области) показывают потенциал интеграции пространственного планирования с инновационной политикой [Сорокина 2022].

⁵ Рейтинг инновационного развития субъектов РФ // НИУ ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/primarydata/rir> (дата обращения: 07.09.2025).

⁶ Москва возглавила рейтинг инновационного развития регионов // РИА Новости [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20250717/moskva-2029586266.html> (дата обращения: 30.08.2025).

⁷ Российский сектор ИКТ в 2024 году // НИУ ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/news/1037622972.html> (дата обращения: 07.09.2025).

⁸ Рейтинги регионального развития // НИУ ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://region.hse.ru/rankingid19> (дата обращения: 31.08.2025)



Рисунок 2. Модель пространственной дифференциации инновационного роста в российских регионах (2025 год)⁹

Городские агломерации выступают ключевыми драйверами инновационного роста в системе пространственного планирования: крупнейшие и крупные городские агломерации концентрируют свыше 70% научно-технической и инновационной деятельности в России. Агломерационные эффекты обеспечивают повышение плотности инновационных взаимодействий, снижение транзакционных издержек и формирование критической массы инновационных ресурсов.

Московская агломерация демонстрирует наивысший уровень интеграции пространственного планирования и инновационного развития. Формирование Московского инновационного кластера, включающего «Сколково», наукоград Дубна, технопарки Зеленограда, обеспечивает синергетические эффекты от территориальной близости инновационных агентов.

Под инновационными ресурсами в данном случае понимается совокупность взаимосвязанных активов, концентрирующихся в агломерационных ядрах: научно-исследовательские компетенции университетов и институтов РАН, производственные мощности технопарков и центров прототипирования, венчурный капитал частных и корпоративных фондов, высококвалифицированные кадры инженерно-технического профиля, а также патентный портфель резидентов, в совокупности превышающий 12 тыс. действующих патентов только в периметре «Сколково» по состоянию на 2025 год. Синергетический эффект для прилегающих территорий

⁹ Составлено автором на основе исследования ИСИЭЗ НИУ ВШЭ.

проявляется в нескольких измеримых формах: рост числа спин-офф-компаний в Московской области, которые выстраивают кооперационные цепочки с резидентами кластера; трансфер технологий через сети поставщиков комплектующих, расположенных в соседних регионах; подготовка инженерно-технических кадров в опорных вузах кластера для нужд региональных предприятий. Именно эти механизмы обеспечивают годовой оборот Московского инновационного кластера свыше 400 млрд рублей, при этом не менее трети добавленной стоимости формируется за пределами Москвы — на производственных площадках Московской области и смежных регионов ЦФО.

Санкт-Петербургская агломерация специализируется на развитии высокотехнологичных производств в сфере информационных технологий, приборостроения и биотехнологий. Пространственная концентрация инновационной инфраструктуры в рамках агломерации обеспечивает эффективное использование человеческого капитала и технологических ресурсов¹⁰.

Региональные агломерации (Нижний Новгород, Екатеринбург, Новосибирск, Казань) формируют полюса инновационного роста в макрорегионах, обеспечивая диффузию инноваций на прилегающие территории. Однако эффективность диффузии существенно варьируется в зависимости от качества транспортно-логистической инфраструктуры и уровня межмуниципального сотрудничества¹¹.

Основными барьерами интеграции выступают институциональная фрагментация, недостаточная координация между уровнями власти и ограниченность финансовых ресурсов для реализации комплексных пространственных проектов. Разобщенность федеральных, региональных и муниципальных стратегий развития препятствует формированию единого пространства инновационного роста [Комбаров 2021].

Низкое качество межведомственного взаимодействия ограничивает возможности синхронизации инвестиций в инфраструктурные проекты и инновационное развитие. Отсутствие единых стандартов оценки эффективности пространственных проектов затрудняет принятие обоснованных управленческих решений [Расходчиков 2024, 142].

Региональная дифференциация инновационного потенциала создает структурные ограничения для реализации единой модели интеграции пространственного планирования и инновационной политики. Регионы с низким уровнем социально-экономического развития испытывают дефицит ресурсов для формирования инновационной инфраструктуры и привлечения высококвалифицированных кадров [Воловик 2024].

Пример 1. Московский инновационный кластер. Интеграция «Сколково», наукограда Дубна, технопарков Зеленограда и Троицка в единую инновационную экосистему через механизмы пространственного планирования обеспечила формирование крупнейшего в России центра инновационного развития с годовым оборотом свыше 400 млрд рублей.

Пример 2. Казанский IT-кластер. Формирование специализированной IT-зоны в структуре Казанской агломерации с концентрацией образовательных, исследовательских и производственных функций обеспечило создание свыше 25 тыс. рабочих мест в высокотехнологичной сфере и рост экспорта IT-услуг в 3,5 раза за период 2020–2025 гг.

Пример 3. Новосибирский Академгородок. Модернизация пространственной структуры научного центра с интеграцией университетских, академических и промышленных площадок обеспечила рост числа инновационных предприятий на 45% и увеличение объема инновационной продукции в 2,1 раза.

¹⁰ Эксперты ВШЭ составили рейтинг инновационного развития регионов России // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/61403f699a794719a68bf3b5> (дата обращения: 23.08.2025).

¹¹ Развитие инновационных кластеров в России // Деловой профиль [Электронный ресурс]. URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/innovatsionnye-klastery-rossii/> (дата обращения: 23.08.2025).

Пример 4. Нижегородский автомобильный кластер. Пространственная реорганизация промышленных площадок с формированием инновационных зон для разработки электромобилей и беспилотных транспортных средств обеспечила привлечение свыше 15 млрд рублей инвестиций в высокотехнологичные проекты.

Пример 5. Белгородский агропромышленный кластер. Интеграция сельскохозяйственных, перерабатывающих и научно-исследовательских площадок в рамках единой пространственной структуры обеспечила рост производительности труда на 30% и увеличение доли инновационной продукции до 65% от общего объема выпуска.

Результаты исследования

Проведенное исследование выявило статистически значимую положительную корреляцию между качеством системы пространственного планирования и уровнем инновационного развития регионов (коэффициент корреляции Пирсона $r = 0,73$, $p < 0,01$). Регионы с высокими значениями интегрального индекса качества пространственного планирования демонстрируют уровень инновационной активности на 25–35% выше среднероссийских показателей.

Множественный регрессионный анализ показал, что качество пространственного планирования объясняет 53% вариации инновационной активности регионов ($R^2 = 0,532$). Наиболее значимыми факторами выступают: качество стратегических документов ($\beta = 0,34$), координация уровней планирования ($\beta = 0,28$), институциональная развитость системы ($\beta = 0,25$) и инфраструктурная обеспеченность ($\beta = 0,22$).

Региональный анализ выявил существенную дифференциацию эффектов пространственного планирования. Наибольшую эффективность система демонстрирует в регионах Центрального (средний коэффициент эффективности — 0,78) и Северо-Западного (0,72) федеральных округов. Минимальные значения зафиксированы в Северо-Кавказском (0,43) и Дальневосточном (0,48) федеральных округах (Таблица 2).

Таблица 2. Данные корреляционного анализа взаимосвязи качества пространственного планирования и инновационной активности регионов по федеральным округам¹²

Федеральный округ	Среднее ИКПП	Среднее ИИР	Коэффициент корреляции Пирсона	Временной лаг (мес.)	Число субъектов
Центральный (ЦФО)	0,79	0,74	0,78	18	18
Северо-Западный (СЗФО)	0,73	0,68	0,72	20	11
Приволжский (ПФО)	0,67	0,63	0,68	21	14
Уральский (УФО)	0,62	0,59	0,63	22	6
Южный (ЮФО)	0,56	0,52	0,58	20	8
Сибирский (СФО)	0,54	0,50	0,55	21	10
Северо-Кавказский (СКФО)	0,38	0,35	0,43	24	7
Дальневосточный (ДФО)	0,42	0,38	0,48	24	11

Данные Таблицы 2 подтверждают неоднородность выявленной корреляции в разрезе федеральных округов. Наиболее тесная связь между ИКПП и ИИР характерна для округов с развитой агломерационной структурой — ЦФО и СЗФО, где коэффициент Пирсона превышает 0,70, а временной лаг составляет 18–20 месяцев. Для округов с низкими значениями обоих индексов — СКФО и ДФО — лаг возрастает до 24 месяцев, что согласуется с тезисом об инерционности институциональных

¹² Составлено автором по данным ИСИЭЗ НИУ ВШЭ и Минэкономразвития России.

изменений в регионах с недостаточной плотностью инновационной инфраструктуры. Округа со средними значениями — ПФО, УФО, СФО, ЮФО — занимают промежуточное положение, их коэффициенты корреляции варьируются в диапазоне 0,55–0,68, что соответствует типам Б и В, выделенным в Таблице 3. Эта закономерность подтверждает, что качество пространственного планирования является значимым, но не единственным фактором инновационного роста: в регионах со слаборазвитой институциональной средой эффект планирования проявляется медленнее и носит менее выраженный характер.

Исследование выявило несколько ключевых закономерностей. Первая закономерность связана с пороговым эффектом: минимальный уровень качества пространственного планирования (ИКПП > 0,6) необходим для запуска процессов активизации инновационной деятельности. Регионы с ИКПП < 0,6 демонстрируют стагнацию инновационных процессов независимо от других факторов развития.

Вторая закономерность отражает синергетический эффект между агломерационными процессами и качеством пространственного планирования. В регионах с развитыми агломерациями коэффициент корреляции между ИКПП и инновационной активностью возрастает до 0,84, что свидетельствует о мультипликативном воздействии пространственной концентрации на инновационные процессы.

Третья закономерность демонстрирует временной лаг эффектов пространственного планирования: улучшение качества планирования начинает оказывать статистически значимое воздействие на инновационную активность через 18–24 месяца, достигая максимального эффекта через 3–4 года. Данная закономерность обусловлена инерционностью институциональных изменений и необходимостью накопления критической массы координационных эффектов.

Четвертая закономерность связана с отраслевой специфичностью эффектов: наибольшее воздействие пространственное планирование оказывает на высокотехнологичные отрасли обрабатывающей промышленности (коэффициент эластичности 1,34) и сферу информационно-коммуникационных технологий (1,28). Минимальные эффекты наблюдаются в добывающих отраслях (0,15) и традиционных отраслях сельского хозяйства (0,22).

На основе кластерного анализа 85 субъектов России выделено пять типов регионов по эффективности интеграции пространственного планирования и инновационного развития (Таблица 3):

Таблица 3. Типы регионов по эффективности интеграции пространственного планирования и инновационного развития¹³

Тип региона	Количество	ИКПП	ИИР	КСЭ	Основные характеристики
А — инновационные лидеры	3	>0,85	>0,80	>0,75	Высокая концентрация НИИ, развитая инновационная инфраструктура, эффективная координация
Б — динамичные регионы	12	0,65–0,84	0,60–0,79	0,55–0,74	Региональные полюса роста, активное межмуниципальное сотрудничество
В — регионы с потенциалом	23	0,45–0,64	0,40–0,59	0,35–0,54	Наличие ресурсного потенциала, фрагментарная координация
Г — отстающие регионы	31	0,25–0,44	0,20–0,39	0,15–0,34	Низкое качество планирования, ограниченная инновационная активность
Д — проблемные территории	16	<0,25	<0,20	<0,15	Критический уровень развития, необходимость специальной поддержки

¹³ Составлено автором.

Тип А — инновационные лидеры (3 региона: Москва, Санкт-Петербург, Московская область). Характеризуются высоким качеством пространственного планирования (ИКПП > 0,85) и максимальными показателями инновационной активности (ИИР > 0,80). Обеспечивают синергетические эффекты от интеграции федеральных, региональных и корпоративных инновационных программ.

Тип Б — динамичные регионы (12 регионов, включая Татарстан, Нижегородскую, Новосибирскую области). ИКПП в диапазоне 0,65–0,84, ИИР — 0,60–0,79. Демонстрируют устойчивую положительную динамику интеграции пространственного планирования с инновационной политикой, формируют региональные полюса роста.

Тип В — регионы с потенциалом (23 региона). ИКПП = 0,45–0,64, ИИР = 0,40–0,59. Обладают ресурсным потенциалом для активизации инновационного развития, однако нуждаются в совершенствовании систем координации и повышении качества стратегического планирования.

Тип Г — отстающие регионы (31 регион). ИКПП = 0,25–0,44, ИИР = 0,20–0,39. Характеризуются фрагментарностью системы пространственного планирования и низкой инновационной активностью. Требуют комплексной модернизации институциональной среды.

Тип Д — проблемные территории (16 регионов). ИКПП < 0,25, ИИР < 0,20. Отличаются критически низким уровнем интеграции пространственного планирования и инновационного развития, нуждаются в специальных программах государственной поддержки.

Авторская модель оптимизации системы пространственного планирования для стимулирования инноваций базируется на принципах адаптивного управления, многоуровневой координации и инновационной ориентированности. Модель включает четыре основных блока:

- *блок стратегического целеполагания* предусматривает синхронизацию целей пространственного развития с приоритетами инновационной политики на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Ключевой механизм — формирование интегрированных стратегических документов, учитывающих пространственные аспекты инновационного развития;
- *блок институциональной координации* обеспечивает согласование деятельности органов власти различных уровней и ведомств при реализации пространственных проектов инновационной направленности. Основные инструменты: межведомственные координационные советы, единые проектные офисы, цифровые платформы координации;
- *блок ресурсного обеспечения* предполагает формирование интегрированных механизмов финансирования пространственных проектов с высоким инновационным потенциалом. Включает инструменты государственно-частного партнерства, региональные инновационные фонды, механизмы софинансирования инфраструктурных и инновационных проектов;
- *блок мониторинга и корректировки* обеспечивает систематическую оценку эффективности интеграции пространственного планирования и инновационного развития с использованием системы индикаторов и регулярной корректировкой стратегических приоритетов.

Расчет синергетических эффектов показал, что интегрированный подход к пространственному планированию и инновационному развитию обеспечивает следующие количественные эффекты:

- увеличение инновационной активности организаций на 18–22% в сравнении с изолированной реализацией инновационных программ;
- сокращение временных затрат на создание инновационной инфраструктуры на 25–30% за счет координации инвестиционных проектов;
- повышение эффективности использования бюджетных средств на 15–20% вследствие синхронизации федеральных, региональных и муниципальных программ;
- рост числа межрегиональных инновационных проектов на 40–45% благодаря улучшению координации между регионами России;
- увеличение объема частных инвестиций в инновационные проекты на 35–40% за счет снижения инвестиционных рисков и повышения предсказуемости развития территорий.

Совокупный экономический эффект от внедрения интегрированной системы пространственного планирования для стимулирования инновационного роста оценивается в 2,1–2,4 трлн рублей в течение 10-летнего периода реализации, что составляет 1,8–2,1% ВВП России.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать основные выводы о роли системы стратегического пространственного планирования в обеспечении экономической безопасности и стимулировании инновационного роста.

Системный характер воздействия. Стратегическое пространственное планирование выступает системообразующим фактором инновационного развития, обеспечивающим координацию территориальных, отраслевых и институциональных аспектов инновационной политики. Эффективность отдельных инструментов инновационного развития возрастает на 25–35% при их интеграции в систему пространственного планирования.

Агломерационная концентрация эффектов. Наибольший синергетический эффект от интеграции пространственного планирования и инновационного развития достигается в условиях агломерационной организации экономического пространства. Городские агломерации концентрируют 70% инновационного потенциала страны и демонстрируют коэффициент эффективности пространственного планирования в 1,5–1,8 раза выше среднероссийского уровня.

Пороговые эффекты качества планирования. Существует критический уровень качества пространственного планирования ($ИКПП > 0,6$), ниже которого инструменты территориального развития не оказывают значимого воздействия на инновационную активность. Достижение данного порога требует комплексной модернизации институциональной среды регионального управления.

Временные лаги воздействия. Эффекты от совершенствования системы пространственного планирования проявляются с временным лагом 18–24 месяца, что обуславливает необходимость долгосрочного планирования и устойчивости политических приоритетов. Максимальный эффект достигается через 3–4 года после начала реализации интегрированных программ.

Отраслевая дифференциация эффектов. Наибольшее воздействие пространственное планирование оказывает на высокотехнологичные отрасли экономики с высокой степенью кооперационных связей. Коэффициент эластичности инновационной активности по качеству пространственного планирования в высокотехнологичных отраслях составляет 1,3–1,4, что в 3–4 раза превышает аналогичные показатели для традиционных отраслей.

Региональная специфичность. Эффективность системы пространственного планирования существенно варьируется в зависимости от региональных особенностей: уровня социально-экономического развития, структуры экономики, качества человеческого капитала и институциональной среды. Стандартизированные подходы демонстрируют ограниченную эффективность, что актуализирует необходимость дифференцированной региональной политики.

Синергетические эффекты экономической безопасности. Интеграция пространственного планирования с инновационным развитием обеспечивает комплексное повышение уровня экономической безопасности регионов через взаимоусиливающее воздействие процессов диверсификации экономической структуры, снижение зависимости от внешних факторов и формирование устойчивых конкурентных преимуществ. Данный синергетический эффект проявляется в том, что совместное воздействие пространственного планирования и инновационного развития на экономическую безопасность превышает сумму их изолированных эффектов на 15–18%.

На основе результатов исследования предлагается комплекс рекомендаций по совершенствованию системы пространственного планирования.

Институциональные рекомендации:

- формирование в структуре Минэкономразвития России постоянно действующего межведомственного координационного совета по вопросам пространственного планирования и инновационного развития с участием Минпромторга России, Минобрнауки России, институтов инновационного развития и уполномоченных представителей субъектов Российской Федерации; к функциям совета следует отнести: согласование приоритетов пространственного и инновационного развития, устранение межведомственных барьеров при реализации территориальных проектов, мониторинг синергетических эффектов от интеграции федеральных и региональных программ;
- внедрение обязательной процедуры оценки инновационного воздействия при разработке документов пространственного планирования;
- формирование межрегиональных координационных советов по развитию инновационных макрорегионов.

Методические рекомендации:

- разработка единых стандартов качества пространственного планирования с включением критериев инновационной направленности в развитие действующих Методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации, утвержденных Минэкономразвития России, — с расширением их блоком критериев инновационной направленности пространственного развития;
- внедрение системы индикаторов синергетических эффектов от интеграции пространственного и инновационного развития;
- создание методики оценки инновационного потенциала территорий в системе пространственного планирования.

Финансовые рекомендации:

- формирование интегрированных механизмов финансирования пространственных и инновационных проектов;
- создание региональных фондов пространственно-инновационного развития;
- внедрение инструментов результативного бюджетирования для оценки эффективности пространственных программ.

Перспективные направления научных исследований включают: разработку динамических моделей взаимодействия пространственного планирования и инновационного развития с учетом циклических колебаний экономики; исследование влияния цифровизации на эффективность систем пространственного планирования; анализ международного опыта интеграции пространственного планирования и инновационной политики в условиях постпандемийного развития; изучение роли пространственного планирования в формировании циркулярной экономики и обеспечении устойчивого развития территорий.

Практическая значимость исследования определяется возможностью применения разработанных методических инструментов органами государственной власти федерального, регионального и муниципального уровней для повышения эффективности стратегического планирования территориального развития с учетом инновационных приоритетов; оптимизации распределения бюджетных ресурсов между пространственными и инновационными проектами; формирования обоснованной политики поддержки регионов различных типов по уровню инновационного развития; создания механизмов межрегиональной координации в сфере инновационного развития; разработки целевых программ развития инновационных территориальных кластеров.

Результаты исследования могут быть использованы при реализации положений Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года, разработке региональных стратегий инновационного развития и совершенствовании механизмов государственной поддержки инновационной деятельности на территориальном уровне.

Список литературы:

- Воловик А.М. Региональные аспекты экономической безопасности в новой реальности // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7. № 4. С. 967–984. DOI: [10.18334/ecsec.7.4.120938](https://doi.org/10.18334/ecsec.7.4.120938)
- Земсков В.В. Риски и угрозы пространственного развития страны // Экономическая безопасность. 2020. Т. 3. № 3. С. 313–322. DOI: [10.18334/ecsec.3.3.110793](https://doi.org/10.18334/ecsec.3.3.110793)
- Зубаревич Н.В. Стратегия пространственного развития: приоритеты и инструменты // Вопросы экономики. 2019. № 1. С. 135–145. DOI: [10.32609/0042-8736-2019-1-135-145](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2019-1-135-145)
- Караваева И.В., Лев М.Ю. Экономическая безопасность регионов России // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7. № 9. С. 2305–2330. DOI: [10.18334/ecsec.7.9.121743](https://doi.org/10.18334/ecsec.7.9.121743)
- Квинт В.Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2022.
- Климанов В.В. Региональные финансы и бюджетная политика в условиях федерализма. М.: ИНФРА-М, 2024.
- Комбаров М. А. Масштабы неравномерности пространственного развития России и пути их снижения // Экономическая безопасность. 2021. Т. 4. № 2. С. 209–226. DOI: [10.18334/ecsec.4.2.111510](https://doi.org/10.18334/ecsec.4.2.111510)
- Кузьминов Я.И., Кошель А.С., Кручинская Е.В. Регулирование цифровых платформ как bona fides: от экономической эффективности к норме // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 1. С. 7–37. DOI: [10.17323/1999-5431-2025-0-1-7-37](https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-1-7-37)
- Мун Д.В. Превентивные меры как основа защиты населения, экономики и экологии регионов России от наступающих климатических рисков // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7. № 1. С. 215–233. DOI: [10.18334/ecsec.7.1.120185](https://doi.org/10.18334/ecsec.7.1.120185)
- Петрухина Е.В. Особенности и закономерности стратегического планирования инновационного развития регионов // Фундаментальные исследования. 2013. № 4–3. С. 710–714.

Расходчиков А.Н. Социологическое сопровождение проектов территориального планирования как инструмент взаимодействия органов власти с населением // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 1. С. 124–142. DOI: [10.17323/1999-5431-2024-0-1-124-142](https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-1-124-142)

Сенчагов В.К. Экономическая безопасность России: методы оценки и управления. М.: Лаборатория знаний, 2024.

Сорокина Н.Ю. Оценка перспектив развития старопромышленных регионов как региональных «центров роста» Российской Федерации // Экономическая безопасность. 2022. Т. 5. № 2. С. 639–654. DOI: [10.18334/ecsec.5.2.114476](https://doi.org/10.18334/ecsec.5.2.114476)

Araújo G., Kato H., Del Corso J. Dynamic Capabilities, Strategic Planning and Efficiency: A Fruitful and Mutually Reinforcing Cycle // Journal of Management and Organization. 2022. Vol. 28. Is. 5. P. 1116–1132. DOI: [10.1017/jmo.2022.33](https://doi.org/10.1017/jmo.2022.33)

Hou S., Richard Y. Les dynamiques spatiales contemporaines de la Russie // EchoGéo. 2021. No. 56. DOI: [10.4000/echogeo.21910](https://doi.org/10.4000/echogeo.21910)

References:

Araújo G., Kato H., Del Corso J. (2022) Dynamic Capabilities, Strategic Planning and Efficiency: A Fruitful and Mutually Reinforcing Cycle. *Journal of Management and Organization*. Vol. 28. Is. 5. P. 1116–1132. DOI: [10.1017/jmo.2022.33](https://doi.org/10.1017/jmo.2022.33)

Hou S., Richard Y. (2021) Les dynamiques spatiales contemporaines de la Russie. *EchoGéo*. No. 56. DOI: [10.4000/echogeo.21910](https://doi.org/10.4000/echogeo.21910)

Karavaeva I.V., Lev M.Yu. (2024) Economic Security of Russian Regions. *Ekonomicheskaya bezopasnost'*. Vol. 7. No. 9. P. 2305–2330. DOI: [10.18334/ecsec.7.9.121743](https://doi.org/10.18334/ecsec.7.9.121743)

Klimanov V.V. (2024) *Regional'nyye finansy i byudzhetskaya politika v usloviyakh federalizma* [Regional finance and budgetary policy under federalism]. Moscow: INFRA-M.

Kombarov M.A. (2021) The Scale of Uneven Spatial Development of Russia and Ways of Its Reduction. *Ekonomicheskaya bezopasnost'*. Vol. 4. No. 2. P. 209–226. DOI: [10.18334/ecsec.4.2.111510](https://doi.org/10.18334/ecsec.4.2.111510)

Kuzminov Ya.I., Koshel A.S., Kruchinskaia E.V. (2025) Platform Regulation as Bona Fides: From Economic Efficiency to Rule. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*. No. 1. P. 7–37. DOI: [10.17323/1999-5431-2025-0-1-7-37](https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-1-7-37)

Kvint V.L. (2012) *Strategicheskoye upravleniye i ekonomika na global'nom formiruyushchemsya rynke* [Strategic management and economics in a global emerging market]. Moscow: Biznes Atlas.

Mun D.V. (2024) Preventive Measures as a Basis for Protecting the Population, Economy and Ecology of Russian Regions from the Coming Climate Risks. *Ekonomicheskaya bezopasnost'*. Vol. 7. No. 1. P. 215–233. DOI: [10.18334/ecsec.7.1.120185](https://doi.org/10.18334/ecsec.7.1.120185)

Petrukhina E.V. (2023) Features and Regularities of Strategic Planning of Innovative Development of Regions. *Fundamental'nyye issledovaniya*. No. 4–3. P. 710–714.

Raskhodchikov A.N. (2024) Sociological Support for Territorial Planning Projects as a Tool for Interaction Between authorities and Citizens. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*. No. 1. P. 124–142. DOI: [10.17323/1999-5431-2024-0-1-124-142](https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-1-124-142)

Senchagov V.K. (2024) *Ekonomicheskaya bezopasnost' Rossii: metody otsenki i upravleniya* [Economic security of Russia: Assessment and management methods]. Moscow: Laboratoriya znaniy.

Sorokina N.Yu. (2022) Assessment of the Prospects for the Development of Old Industrial Regions as Regional Growth Centers of the Russian Federation. *Ekonomicheskaya bezopasnost'*. Vol. 5. No. 2. P. 639–654. DOI: [10.18334/ecsec.5.2.114476](https://doi.org/10.18334/ecsec.5.2.114476)

Volovik A.M. (2024) Regional Aspects of Economic Security in the New Reality. *Ekonomicheskaya bezopasnost'*. Vol. 7. No. 4. P. 967–984. DOI: [10.18334/ecsec.7.4.120938](https://doi.org/10.18334/ecsec.7.4.120938)

Zemskov V.V. (2020) Risks and Threats to the Country's Spatial Development. *Ekonomicheskaya bezopasnost'*. Vol. 3. No. 3. P. 313–322. DOI: [10.18334/ecsec.3.3.110793](https://doi.org/10.18334/ecsec.3.3.110793)

Zubarevich N.V. (2019) Spatial Development Strategy: Priorities and Instruments. *Voprosy Ekonomiki*. No. 1. P. 135–145. DOI: [10.32609/0042-8736-2019-1-135-145](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2019-1-135-145)

Методические подходы к позиционированию регионов РФ в пространственном развитии: концептуальный обзор

Сапрыкин Матвей Алексеевич¹

Аспирант, SPIN-код РИНЦ: [5606-1882](#), ORCID: [0009-0006-0221-5365](#), mtvey.s@gmail.com

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

Леонтьева Лидия Сергеевна

Доктор экономических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [6508-6503](#), ORCID: [0000-0001-8504-0148](#), leontieva@spa.msu.ru

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

Аннотация

Статья посвящена методическим основаниям позиционирования субъектов Российской Федерации в системе пространственного развития. Отправной точкой для исследования выступает разрыв между стратегическим описанием роли региона, статистически наблюдаемой структурой экономики и пространственным положением территории. На основе концептуального обзора работ 2019–2025 гг., отобранных по базам Crossref, OpenAlex, eLibrary, Cyberleninka и сайтам профильных журналов, систематизированы российские и международные подходы к анализу региональных стратегий, индикаторов социально-экономической и отраслевой структуры региона и пространственных связей. Предложена рамка, в которой позиционирование региона трактуется как сопоставление трех источников: текста стратегии, наблюдаемых показателей и пространственного контекста. Цель — систематизировать подходы к этой постановке, выявить методические пробелы и очертить повестку эмпирической проверки; вклад состоит не в новой содержательной классификации регионов, а в схеме, различающей методы по доминирующему источнику измерения. В результате выделены четыре группы подходов — описательные и текстовые, индикаторные, пространственно-сетевые и интегрированные латентно-ролевые — и построена матрица «тип источника — уровень анализа». Показано, что российская литература подробно рассматривает институциональные ограничения стратегирования и неоднородность региональных документов, но редко соединяет текстовые, статистические и пространственные данные в одной воспроизводимой процедуре, тогда как международные NLP-подходы и пространственные ML-методы не адаптированы к субъектам РФ. Иллюстративный микрокейс Свердловской области демонстрирует ограниченность простого лексического подсчета и необходимость проверки разрыва между декларацией и наблюдением на корпусе регионов. Сформулирована исследовательская повестка из пяти направлений, переводящая критику декларативности в проверяемую эмпирическую задачу.

Ключевые слова

Позиционирование региона, пространственное развитие, стратегические документы, тематическое моделирование, пространственное машинное обучение, региональная роль, описательный обзор, стратегия пространственного развития.

Для цитирования

Сапрыкин М.А., Леонтьева Л.С. Методические подходы к позиционированию регионов РФ в пространственном развитии: концептуальный обзор // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 117. С. 51–59. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-51-59

Methodological Approaches to Positioning Russian Regions in Spatial Development: A Conceptual Review

Matvey A. Saprykin²

Postgraduate Student, ORCID: [0009-0006-0221-5365](#), mtvey.s@gmail.com

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

Lidia S. Leontieva

DSc (Economics), Professor, ORCID: [0000-0001-8504-0148](#), leontieva@spa.msu.ru

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

Abstract

The article examines methodological foundations for positioning constituent entities of the Russian Federation within spatial development. The starting point is the gap between the strategic description of a region's role, the statistically observed structure of its economy and its spatial position. Based on a conceptual review of 2019–2025 publications selected through Crossref, OpenAlex, eLibrary, Cyberleninka and relevant journals, the paper systematizes Russian and international approaches to the analysis of regional strategies, indicators of regional socio-economic profile and sectoral specialization and spatial relations. It proposes a framework in which regional positioning is treated as a comparison of three sources: strategy text, observable indicators and spatial context. The aim is to systematize approaches to this problem, identify methodological gaps and outline an agenda for empirical testing; the contribution lies not in a new substantive classification of regions but in a scheme that distinguishes methods by their dominant source of measurement. As a result, four groups of approaches are distinguished — descriptive and text-based, indicator-based,

¹ Корреспондирующий автор.

² Corresponding author.

spatial-network and integrated latent-role — and a “source type — level of analysis” matrix is built. Russian literature discusses institutional constraints of strategizing and the heterogeneity of regional documents in detail but rarely links textual, statistical and spatial data in a reproducible procedure, whereas international NLP and spatial ML methods are not adapted to Russian regions. An illustrative micro case of Sverdlovsk Oblast demonstrates the limits of a simple lexical count and the need to test the declaration–observation gap on a regional corpus. A five-direction research agenda is formulated, turning the critique of declarativeness into a testable empirical task.

Keywords

Regional positioning, spatial development, strategic documents, topic modelling, spatial machine learning, regional role, narrative review, spatial development strategy.

For citation

Saprykin M.A., Leontieva L.S. (2026) Methodological Approaches to Positioning Russian Regions in Spatial Development: A Conceptual Review. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 117. P. 51–59. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-51-59

Дата поступления/Received: 25.04.2026

Введение

Принятие Стратегии пространственного развития Российской Федерации в 2019 г. зафиксировало долгосрочную логику размещения населения, инфраструктуры и экономической активности³. Уже первые экспертные интерпретации показали, что документ не снимает вопрос о соотношении федеральных приоритетов, региональных стратегий и наблюдаемой структуры экономики [Зубаревич 2019; Кузнецова 2019]. В российской дискуссии этот вопрос обычно формулируется как проблема декларативности: Стратегия задает желаемую роль территории, но не всегда содержит процедуру измерения согласованности декларации с данными и пространственным контекстом [Бухвальд 2023; Козырь 2023].

Неоднородность региональных стратегий и критика декларативности Стратегии пространственного развития (СПР) делают сопоставимое позиционирование субъектов РФ важной задачей для региональной экономики и государственного управления [Трифенова 2021; Антипин и др. 2023]. Обновление повестки пространственного развития усиливает спрос на методы сравнения регионов по перечню целей и по согласованности текстовых, статистических и пространственных данных [Жихаревич, Прибышин 2021; Seliverstov 2022].

В международной литературе за последнее десятилетие заметно расширились NLP-подходы к пространственному планированию [Kaczmarek и др. 2022; Morandell et al. 2025] и пространственные ML-методы для больших геоданных [Korczewska 2022; Chen et al. 2024]. Эти направления развиваются параллельно и редко сводятся в единую измерительную схему для российских субъектов РФ. Настоящий обзор предлагает типологию и рамку сопоставления трех источников информации; готовая эмпирическая модель в статье не заявляется.

Статья не вводит новую содержательную классификацию регионов. Ее вклад состоит в схеме, где методы позиционирования различаются по доминирующему источнику измерения: тексту, индикаторам или пространственному контексту.

На уровне субъектов РФ ситуация осложняется неоднородностью стратегических документов. Корпусные и кейсные исследования показывают, что регионы по-разному структурируют пространственные разделы, используют разные уровни детализации и неодинаково связывают приоритеты с индикаторами [Трифенова 2021; Антипин и др. 2023]. Сравнивать регионы по текстам стратегий мешает не нехватка данных, а отсутствие сопоставимой семантической разметки роли. Индикаторы без текста теряют политико-смысловую привязку приоритетов; текст без индикаторов и пространственного слоя может оставаться на уровне декларативных формулировок без измеримой операционализации.

³ Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года: распоряжение Правительства РФ от 13.02.2019 № 207-р // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/72174066/> (дата обращения: 20.04.2026).

В статье позиционирование региона понимается как сопоставление трех источников: стратегии как текста, фиксирующего декларируемую роль; наблюдаемой структуры экономики, населения и инфраструктуры; пространственного контекста, включающего соседство, связанность территорий и макрорегиональные рамки. Цель исследования состоит в систематизации подходов к такой постановке, выявлении методических пробелов и формулировании повестки эмпирической проверки.

Для достижения этой цели обобщена российская и международная литература по стратегиям пространственного развития и вычислительным методам анализа региональных данных, построена типология подходов к позиционированию региона, определены разрывы в связке «текст — индикаторы — пространство» и рассмотрен микрокейс Свердловской области. Методология включает описательный обзор (narrative review) с явным протоколом отбора, качественную систематизацию по доминирующему источнику измерения и иллюстративный лексико-статистический микрокейс без претензии на корпусную валидацию.

Российская дискуссия о стратегиях пространственного развития

Институциональный контур принятия СПР описывается как результат согласования научного и управленческого полей [Жихаревич, Прибышин 2021]; Е.М. Бухвальд дополняет это тезисом о рассогласованности стратегий разного уровня [Бухвальд 2023]. В.Е. Селиверстов описывает воспроизводство «единых формул» в региональных стратегиях и слабую связь с наблюдаемой специализацией [Seliverstov 2022]. П.С. Трифонова на корпусе 240 документов показывает, что стратегии субъектов РФ меняются по глубине, формату и актуализации, но не переходят в единую метрику позиционирования [Трифорова 2021].

После принятия СПР российская литература развивается по нескольким линиям. Критика реализуемости федеральной Стратегии представлена у Н.В. Зубареви́ча, который выделяет концептуальные шаги вперед, но подчеркивает ограничения реализации приоритетов в макроэкономических условиях [Зубареви́ч 2019]. О.В. Кузнецова связывает качество управления пространственным развитием с недостаточностью статистической базы, включая территориальную структуру бюджетных расходов и учет городских агломераций [Кузнецова 2019]. Е.М. Бухвальд дополняет эту линию институционально-правовым аргументом: СПР принималась при несформированной системе разграничения «регионального» и «пространственного» развития [Бухвальд 2023].

Отдельная линия связана с перспективными специализациями. Н.С. Козырь показывает, что выбор специализаций через ОКВЭД дает техническую картину отраслей, но плохо переводится в содержательную роль территории и не позволяет понять вектор развития государства в целом [Козырь 2023]. Экономическая специализация не равна региональной роли, если не показано, как отраслевой классификатор связан с текстом стратегии и пространственными связями.

Наконец, в литературе подробно обсуждается неоднородность региональных стратегий. П.С. Трифонова анализирует 240 стратегических документов за 1997–2020 гг. и показывает длительную эволюцию стратегирования на субнациональном уровне [Трифорова 2021]. Ряд авторов отмечает, что даже при наличии методических рекомендаций субъекты РФ строят пространственный раздел исходя из собственных приоритетов и характеристик [Антипин и др. 2023]. Б.С. Жихаревич и Т.К. Прибышин рассматривают СПР как результат взаимодействия научного и управленческого сообществ и подчеркивают, что региональные документы воспроизводят федеральную рамку с разной степенью адаптации [Жихаревич, Прибышин 2021]. В.Е. Селиверстов показывает, что реализация пространственной политики на региональном уровне часто отстает от декларируемых целей и требует более жесткой связки стратегии с инструментами реализации [Seliverstov 2022].

Ручное сопоставление всех регионов в таких условиях становится трудоемким и зависимым от экспертных решений, что повышает интерес к формализуемым процедурам.

Международные вычислительные подходы

Международная литература дает инструменты, но не готовое решение для российских субъектов. NLP применяется для интеграции и классификации планировочных документов, когда единые стандарты описания отсутствуют [Kaczmarek et al. 2022]. Тематическое моделирование и автоматизированный контент-анализ используются для анализа сельских проектов и связи между городом и сельской местностью (urban–rural linkages) [Jeong et al. 2025; Morandell et al. 2025]. Эти работы показывают, что большие корпуса документов можно переводить в сопоставимые тематические признаки.

Параллельно развивается пространственное машинное обучение (spatial machine learning, ML). Оно рассматривается как методологическое поле для региональной науки, где машинное обучение дополняет пространственную эконометрику при работе с большими геоданными и автокорреляцией [Korczewska 2022]. Графовые нейронные сети позволяют учитывать топологию пространственных объектов, а семантически обогащенные GCNN (graph convolutional neural network, графовая сверточная нейронная сеть) связывают мобильность, демографию и функции городских единиц [Chen et al. 2024]. Для регионального позиционирования пространственный контекст нельзя сводить к фону; его нужно включать в модель как отдельный источник сигнала.

Перенос этих подходов на российские стратегии не прямой. Международные методики рассчитаны на иные типы документов, масштабы пространственных единиц и юрисдикционные классификации. Для российской регионалистики они важны как постановка вопроса: можно ли объединить текст стратегии, индикаторную панель и граф связей в интерпретируемую модель роли региона. Даже успешные NLP-проекты по планировочным документам, как правило, останавливаются на тематической или классификационной разметке и не связывают результат с официальной статистикой и пространственной топологией [Kaczmarek и др. 2022; Morandell et al. 2025]. Пространственное машинное обучение, напротив, работает с наблюдаемыми данными и редко включает нормативный текст стратегии как самостоятельный вход [Korczewska 2022]. Поэтому интегрированная латентно-ролевая модель пока остается задачей постановки: сначала нужно развести признаки декларации, наблюдения и контекста, затем зафиксировать правила их сопоставления.

Протокол отбора источников

Обзор выполнен как описательный обзор с явным, но не PRISMA-формализованным протоколом. Поиск охватывал период 2019–2025 гг. по базам Crossref, OpenAlex, eLibrary, Cyberleninka и по содержанию журналов «Пространственная экономика», «Регион: экономика и социология», «Федерализм», «Управленец», Annals of Regional Science, Sustainable Cities and Society, Landscape and Urban Planning. Критерии включения: работы о стратегиях пространственного развития РФ, региональном стратегировании, анализе стратегических документов и spatial ML/NLP-методах, применимых к региональным текстам и данным. Исключались учебники, диссертации и материалы без методологической связи с позиционированием региона. Отобранные источники сгруппированы по доминирующему источнику измерения и по уровню анализа (один регион / система регионов). Протокол не претендует на исчерпывающую систематизацию, но делает процедуру отбора прослеживаемой: перечень баз, период и критерии включения могут быть проверены другим исследователем без скрытого расширения выборки. Оперативные статистические данные за 2026 г. использованы только в иллюстративном микрокейсе и не входят в корпус научной литературы обзора.

Рабочая типология подходов

Предлагаемая типология строится не по содержательным школам регионального развития, а по доминирующему источнику измерения.

Описательные и текстовые подходы охватывают качественные обзоры, структурные разборы стратегий, периодизацию документов и тематическое моделирование. Они ближе всего к нормативному смыслу стратегии, но плохо масштабируются и легко отрываются от измеримой базы [Трифенова 2021; Антипин и др. 2023].

Индикаторные подходы опираются на официальную статистику, отраслевые классификаторы и сравнительные панели. Их преимущество — сопоставимость; слабое место — связь с тем, как регион сам формулирует приоритеты. Критика ОКВЭД-логики перспективных специализаций показывает, что индикаторная структура не исчерпывает содержательную роль территории [Козырь 2023].

Пространственно-сетевые и графовые подходы трактуют регион как узел в системе соседства, потоков и функциональных связей; здесь важны выбор графа, весов ребер и масштаб наблюдения [Korczewska 2022; Chen et al. 2024].

Интегрированные латентно-ролевые модели пока слабо представлены в российской литературе. В такой постановке текст, индикаторы и пространственный контекст должны объединяться в латентное представление роли региона, но целостных примеров почти нет.

Матрица «тип источника — уровень анализа»

Литературу можно дополнительно разложить по двум осям: тип источника (текст / данные) и уровень анализа (один регион / система регионов) (Таблица 1). Российская традиция наиболее сильна в ячейке «текст / система регионов»: корпусные обзоры стратегий и критика СПР [Кузнецова 2019; Трифенова 2021; Бухвальд 2023]. Ячейка «данные / система регионов» представлена статистической критикой, анализом специализаций и пространственного машинного обучения [Korczewska 2022; Козырь 2023]. Локальные кейсы нужны для иллюстрации механизма, но сами по себе не дают воспроизводимой типологии.

Таблица 1. Матрица «тип источника — уровень анализа» (схематизация по обзору)⁴

Уровень анализа	Текстовые источники	Данные
Один регион	Качественные разборы стратегий; микрокейсы	Региональные панели показателей; отраслевая специализация
Система регионов	Корпусные обзоры стратегий; критика СПР	Сравнительные индикаторные рейтинги; spatial ML на графах

На стыке осей расположены гибридные работы по интеграции множества локальных планов через NLP [Kaczmarek и др. 2022]. Для субъекта РФ как единицы позиционирования прямой перенос ограничен масштабом и юрисдикцией.

На гибридной диагонали почти нет работ, которые одновременно используют текст, индикаторы и пространственный слой для большого набора регионов. Методика позиционирования субъектов РФ должна строиться на этом стыке, иначе сравнение снова распадается на отдельные описания текста, статистики и пространства.

Микрокейс Свердловской области

Для иллюстрации рассмотрен текст закона Свердловской области от 21.12.2015 № 151-ОЗ⁵. В качестве грубой лексической базы подсчитаны заранее заданные корневые маркеры:

⁴ Составлено авторами по [Кузнецова 2019; Трифенова 2021; Korczewska 2022; Kaczmarek et al. 2022].

⁵ Закон Свердловской области от 21.12.2015 № 151-ОЗ «О Стратегии социально-экономического развития Свердловской области на 2016–2030 годы» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/429024960> (дата обращения: 18.04.2026).

demography, innovation, investment, human_capital, infrastructure, spatial, industrial. Частоты составили: demography — 56, innovation — 33, investment — 28, human_capital — 23, infrastructure — 14, spatial — 11, industrial — 6 (корпус — 43142 знака, 5374 слова)⁶.

Этот результат не следует читать как доказательство «неиндустриальности» региона. Лексическая поверхность Стратегии может не совпадать с ожидаемым образом индустриального региона: промышленность описывается через смежные термины, отраслевые названия и инфраструктурные проекты. Частотный подсчет полезен только как начальная проверка, а не как полноценная оценка роли.

Сверка с оперативным мониторингом Росстата за январь–февраль 2026 г.⁷ требует отдельного чтения декларативных акцентов Стратегии и динамики отдельных социально-экономических показателей. Индекс промышленного производства за январь–февраль 2026 г. составил 90,5% к уровню января–февраля 2025 г., обрабатывающие производства — 88,1%, добыча полезных ископаемых — 84,4%; реальная заработная плата выросла на 3,2% за январь 2026 г. к январю 2025 г. Такой короткий интервал не доказывает невыполнение Стратегии, но указывает на необходимость регулярной проверки разрыва между долгосрочной индустриальной целью и текущей статистической траекторией. Количественная оценка такого разрыва на панели показателей выходит за рамки иллюстративного микрокейса.

Формальная процедура должна отслеживать согласованность или расхождение между текстом и статистикой. На примере Свердловской области это видно особенно наглядно: Стратегия 2015 г. акцентирует инновационную, инвестиционную и демографическую повестку, тогда как индустриальный маркер в простом лексическом подсчете выражен слабо. Тот же вывод следует из более общей критики несовпадения отраслевых и текстовых описаний специализации [Кузнецова 2019; Козырь 2023].

Интеграция источников и исследовательская повестка

Четыре кластера нужны, чтобы не подменить одну меру другой. Текст стратегии описывает заявленный образ будущего; индикаторы — наблюдаемую структуру экономики, населения и инфраструктуры; пространственный граф — положение региона в системе соседства, потоков и макрорегиональных связей. Смешение этих уровней дает видимость измерения, а не измерение.

Например, индустриальная специализация может быть сильной в статистике, но слабой в тексте стратегии, если регион меняет риторику на инновационную или сервисную. Обратная ситуация также возможна: стратегия декларирует инновационный профиль, но индикаторы показывают инерционную отраслевую структуру. Пространственный контекст добавляет еще один слой: регион может быть статистически похож на другой субъект, но занимать иное положение в транспортной, миграционной или агломерационной сети.

Исследовательские пробелы по кластерам

В текстовом кластере по-прежнему нет общей кодировки «роли» при признанной гетерогенности разделов о пространственном развитии [Антипин и др. 2023]: корпус из сотен документов [Трифорова 2021] не переводится в сопоставимую метрику позиционирования без дополнительной схемы. Разрыв деклараций и наблюдения задает внешний критерий валидности текстовых выводов, который в российской линии чаще постулируется, чем измеряется совместно с текстом [Кузнецова 2019; Бухвальд 2023].

⁶ Расчеты авторов по тексту Стратегии Свердловской области.

⁷ Информация для ведения мониторинга социально-экономического положения свердловской области за 2026 год // Свердловскстат [Электронный ресурс]. URL: [https://66.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/%D0%A1-%D0%94%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0-%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3-2026%20\(1\).pdf](https://66.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/%D0%A1-%D0%94%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0-%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3-2026%20(1).pdf) (дата обращения: 18.04.2026).

В индикаторном кластере «позиция» региона остается хрупкой без прозрачной статистической базы [Кузнецова 2019], а отраслевая структура по классификаторам деятельности не эквивалентна стратегической роли [Козырь 2023]. Международная линия умной специализации (smart specialization) задает политико-инновационную рамку, но не заменяет анализ текстов региональных стратегий РФ.

В пространственно-сетевом кластере обзорные рамки spatial ML [Korczewska 2022] и графовые модели городских функций не сводят «роль субъекта РФ» к одной процедуре: объект анализа — зона или городская сетка [Chen et al. 2024], а не регион как узел национальной системы.

В интегрированном латентно-ролевом кластере целостных российских примеров, объединяющих текст стратегии, индикаторы и пространственный контекст, почти нет; существующие NLP-подходы к планировочным документам [Kaczmarek и др. 2022] не закрывают национальный корпус стратегий субъектов РФ.

Операционализация интегрированной рамки

Концептуальная рамка обзора задает требование сопоставления трех источников, которое можно проверить эмпирически на ограниченном наборе регионов. Минимальная операционализация такой проверки должна разводить декларативный профиль стратегии, наблюдаемую индикаторную структуру и пространственный контекст, а затем оценивать не только сходство регионов, но и величину разрыва между заявленной и наблюдаемой ролью. Это уточняет типологию: текст, индикаторы и пространственные связи могут расходиться как внутри одного региона, так и между регионами при внешне схожей риторике специализации [Seliverstov 2022; Козырь 2023].

Дальнейшие работы, по нашему мнению, могут идти в пяти направлениях: типология структур разделов о пространственном развитии по корпусу стратегий субъектов РФ; минимальная онтология региональных ролей для двойного ручного кодирования и последующего машинного обучения; индикаторная панель с отраслевыми, демографическими, инфраструктурными и бюджетными показателями; метрика разрыва между декларативным профилем стратегии и наблюдаемыми индикаторами; прототип интегрированной латентной модели, объединяющей текстовые признаки, индикаторы и граф пространственных связей. Так общая критика декларативности СПР может перейти в проверяемую эмпирическую задачу.

Заключение

Обзор показывает, что проблема позиционирования региона находится на пересечении трех исследовательских линий. В рассмотренных российских работах обсуждаются институциональные ограничения СПР, неоднородность региональных стратегий и слабость отраслевой логики перспективных специализаций [Кузнецова 2019; Бухвальд 2023; Козырь 2023]. Международная литература предлагает инструменты NLP, тематического моделирования и spatial ML [Kaczmarek и др. 2022; Korczewska 2022; Chen et al. 2024]. Между этими линиями остается расхождение: текст, индикаторы и пространство редко объединяются в одной процедуре.

Роль региона нельзя надежно вывести из одного источника: ни из стратегии, ни из статистики, ни из пространственного графа в отдельности. Стратегия задает декларацию, индикаторы — наблюдаемую структуру, пространственный контекст — условия интерпретации. Позиционирование в этом смысле является процедурой сопоставления, а не извлечением готовой роли из одного массива данных.

Ограничение обзора связано с его концептуальным характером: это описательный обзор, а не PRISMA-систематизация. Микрокейс Свердловской области имеет иллюстративный статус и не заменяет корпусную проверку. Тем не менее он показывает, почему простые лексические

подсчеты требуют осторожной интерпретации и почему дальнейшая работа должна переходить к корпусу субъектов РФ, контрольным регионам и открытым воспроизводимым метрикам. Без корпуса стратегий, формализованной онтологии ролей, минимальной индикаторной панели и интегрированной латентной модели сравнение регионов остается на уровне деклараций.

Список литературы:

Антипин И.А., Власова Н.Ю., Иванова О.Ю. Стратегическое планирование в регионах России: вопросы пространственного развития // Управленец. 2023. Т. 14. № 6. С. 50–62. DOI: [10.29141/2218-5003-2023-14-6-4](https://doi.org/10.29141/2218-5003-2023-14-6-4)

Бухвальд Е.М. Институциональные проблемы стратегирования пространственного развития // Федерализм. 2023. Т. 28. № 1(109). С. 80–98. DOI: [10.21686/2073-1051-2023-1-80-98](https://doi.org/10.21686/2073-1051-2023-1-80-98)

Жихаревич Б.С., Прибышин Т.К. Стратегия пространственного развития России как результат взаимодействия науки и власти // Регион: экономика и социология. 2021. № 4(112). С. 3–26. DOI: [10.15372/REG20210401](https://doi.org/10.15372/REG20210401)

Зубаревич Н.В. Стратегия пространственного развития: приоритеты и инструменты // Вопросы экономики. 2019. № 1. С. 135–145. DOI: [10.32609/0042-8736-2019-1-135-145](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2019-1-135-145)

Козырь Н.С. Перспективные экономические специализации макрорегионов как ключевая недоработка Стратегии пространственного развития России // Ars Administrandi. 2023. Т. 15. № 1. С. 103–124. DOI: [10.17072/2218-9173-2023-1-103-124](https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-1-103-124)

Кузнецова О.В. Стратегия пространственного развития РФ: иллюзия решений и реальность проблем // Пространственная экономика. 2019. Т. 15. № 4. С. 107–125. DOI: [10.14530/se.2019.4.107-125](https://doi.org/10.14530/se.2019.4.107-125)

Трифонов П.С. Основные стратегические документы субъектов РФ: анализ, актуализация, индивидуализация // Вестник университета (ГУУ). 2021. № 6. С. 31–43. DOI: [10.26425/1816-4277-2021-6-31-43](https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-6-31-43)

Chen Y., Zhao P., Lin Y., Sun Y., Chen R., Yu L., Liu Y. Semantic-Enhanced Graph Convolutional Neural Networks for Multi-Scale Urban Functional-Feature Identification Based on Human Mobility // ISPRS International Journal of Geo-Information. 2024. Vol. 13. Is. 1. DOI: [10.3390/ijgi13010027](https://doi.org/10.3390/ijgi13010027)

Jeong H., Shin Y., Lee S., Han S., An K. Identifying Local Characteristics for Customized Policy Application within Rural Areas Using LDA Topic Modelling // Sustainability. 2025. Vol. 17. Is. 12. DOI: [10.3390/su17125332](https://doi.org/10.3390/su17125332)

Kaczmarek I., Iwaniak A., Swietlicka A., Piwowarczyk M., Nadolny A. A Machine Learning Approach for Integration of Spatial Development Plans Based on Natural Language Processing // Sustainable Cities and Society. 2022. Vol. 76. DOI: [10.1016/j.scs.2021.103479](https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.103479)

Kopczewska K. Spatial Machine Learning: New Opportunities for Regional Science // Annals of Regional Science. 2022. Vol. 68. P. 713–755. DOI: [10.1007/s00168-021-01101-x](https://doi.org/10.1007/s00168-021-01101-x)

Morandell T., Wicki M., Kaufmann D. The Planning of Urban–Rural Linkages: An Automated Content Analysis of Spatial Plans Adopted by European Intermediate Cities // Landscape and Urban Planning. 2025. Vol. 255. DOI: [10.1016/j.landurbplan.2024.105258](https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2024.105258)

Seliverstov V.E. The “Five-Year Plan” of Spatial Development and Regional Policy of Russia: Running in Place or Readiness for a Sprint? // Regional Research of Russia. Vol. 12. No. 2. P. 177–191. DOI: [10.1134/s2079970522020228](https://doi.org/10.1134/s2079970522020228)

References:

Antipin I.A., Vlasova N.Yu., Ivanova O.Yu. (2023) Strategic Planning in Russian Regions: Spatial Development Issues. *Upravlenets*. Vol. 14. No. 6. P. 50–62. DOI: [10.29141/2218-5003-2023-14-6-4](https://doi.org/10.29141/2218-5003-2023-14-6-4)

Bukhvald E.M. (2023) Institutional Problems of Spatial Development Strategization. *Federalizm*. Vol. 28. No. 1(109). P. 80–98. DOI: [10.21686/2073-1051-2023-1-80-98](https://doi.org/10.21686/2073-1051-2023-1-80-98)

- Chen Y., Zhao P., Lin Y., Sun Y., Chen R., Yu L., Liu Y. (2024) Semantic-Enhanced Graph Convolutional Neural Networks for Multi-Scale Urban Functional-Feature Identification Based on Human Mobility. *ISPRS International Journal of Geo-Information*. Vol. 13. Is. 1. DOI: [10.3390/ijgi13010027](https://doi.org/10.3390/ijgi13010027)
- Jeong H., Shin Y., Lee S., Han S., An K. (2025) Identifying Local Characteristics for Customized Policy Application within Rural Areas Using LDA Topic Modelling. *Sustainability*. Vol. 17. Is. 12. DOI: [10.3390/su17125332](https://doi.org/10.3390/su17125332)
- Kaczmarek I., Iwaniak A., Swietlicka A., Piwowarczyk M., Nadolny A. (2022) A Machine Learning Approach for Integration of Spatial Development Plans Based on Natural Language Processing. *Sustainable Cities and Society*. Vol. 76. DOI: [10.1016/j.scs.2021.103479](https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.103479)
- Kopczewska K. (2022) Spatial Machine Learning: New Opportunities for Regional Science. *Annals of Regional Science*. Vol. 68. P. 713–755. DOI: [10.1007/s00168-021-01101-x](https://doi.org/10.1007/s00168-021-01101-x)
- Kozyr N.S. (2023) Macro-Regions Promising Economic Specializations as a Key Gap in Spatial Development Strategy of Russian Federation. *Ars Administrandi*. Vol. 15. No. 1. P. 103–124. DOI: [10.17072/2218-9173-2023-1-103-124](https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-1-103-124)
- Kuznetsova O.V. (2019) Problems of Elaboration of Spatial Development Strategy of the Russian Federation. *Prostranstvennaya ekonomika*. Vol. 15. No. 4. P. 107–125. DOI: [10.14530/se.2019.4.107-125](https://doi.org/10.14530/se.2019.4.107-125)
- Morandell T., Wicki M., Kaufmann D. (2025) The Planning of Urban–Rural Linkages: An Automated Content Analysis of Spatial Plans Adopted by European Intermediate Cities. *Landscape and Urban Planning*. Vol. 255. DOI: [10.1016/j.landurbplan.2024.105258](https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2024.105258)
- Seliverstov V.E. (2022) The “Five-Year Plan” of Spatial Development and Regional Policy of Russia: Running in Place or Readiness for a Sprint? *Regional Research of Russia*. Vol. 12. No. 2. P. 177–191. DOI: [10.1134/s2079970522020228](https://doi.org/10.1134/s2079970522020228)
- Trifonova P.S. (2021) The Main Strategic Documents of the Russian Federation’s Subjects: Analysis, Actualization, Individualization. *Vestnik universiteta*. No. 6. P. 31–43. DOI: [10.26425/1816-4277-2021-6-31-43](https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-6-31-43)
- Zhikharevich B.S., Pribyshin T.K. (2021) Spatial Development Strategy of Russia as a Result of Science and Authorities Interacting. *Region: ekonomika i sotsiologiya*. No. 4(112). P. 3–26. DOI: [10.15372/REG20210401](https://doi.org/10.15372/REG20210401)
- Zubarevich N.V. (2019) Spatial Development Strategy: Priorities and Instruments. *Voprosy Ekonomiki*. No. 1. P. 135–145. DOI: [10.32609/0042-8736-2019-1-135-145](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2019-1-135-145)

Станкостроение России в условиях глобальной конкуренции: состояние, проблемы и перспективы развития

Хидиров Зураб Валерикович

Аспирант, ORCID: [0009-0000-4813-1120](https://orcid.org/0009-0000-4813-1120), zurabonline@mail.ru

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, РФ.

Аннотация

Экономическая безопасность и технологический суверенитет неразрывно связаны между собой и влияют на устойчивость государства к внешним вызовам и угрозам. Данная статья рассматривает отрасль производства средств производства — станкостроение, степень развитости которой оказывает непосредственное влияние на уровень конкурентоспособности экономики любой из стран мира. События 2022 года, связанные с началом специальной военной операции, стали переломным этапом, придав импульс расширению производственных мощностей. Роль введения санкций в отношении экономики России наглядно отражена в динамике объема производства металлообрабатывающих станков в натуральном выражении: в 2023 году рост объема производства станочного оборудования составил 24,7%. Однако он обеспечивается во многом за счет наращивания объемов производства базового оборудования. В ходе анализа состояния зарубежной отрасли станкостроения выявлена тенденция на снижение показателей в европейских странах — лидерах по производству станочного оборудования, что выступает подтверждением важности проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в целях создания отечественных современных технологий и ускоренного наращивания потенциала экономики. Большое значение в контексте рассматриваемой проблемы имеет вопрос стратегирования промышленного ядра национальной экономики. В настоящее время в российской системе отмечается несовершенство применяемой методологии разработки и реализации стратегий развития отраслей промышленности. Предложенный в статье OTSW-анализ станкостроительной отрасли в России позволил определить перспективное направление развития отечественной отрасли станкостроения, связанное с обеспечением внутреннего спроса на станочное оборудование благодаря росту инновационной активности, что будет способствовать достижению технологического суверенитета Российской Федерации. В рамках исследования применялись общие и специфические методы. К общим методам относятся сравнительный анализ, моделирование, корреляционный анализ, а также анализ нормативных правовых актов и статистических данных. В качестве специфического метода использовался OTSW-анализ российской станкостроительной отрасли.

Ключевые слова

Обрабатывающая промышленность, станкостроение, стратегия, технологический суверенитет, импортозамещение, цифровизация.

Для цитирования

Хидиров З.В. Станкостроение России в условиях глобальной конкуренции: состояние, проблемы и перспективы развития // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 117. С. 60–75. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-60-75

Russian Machine Tool Industry in the Context of Global Competition: Current State, Challenges and Development Prospects

Zurab V. Khidirov

Postgraduate student, ORCID: [0009-0000-4813-1120](https://orcid.org/0009-0000-4813-1120), zurabonline@mail.ru

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

Abstract

Ensuring economic security and technological sovereignty are inextricably linked, as both factors affect the state's resilience to external challenges and threats. The article analyses the industry of production of means of production, namely, machine tool industry. The degree of development of this industry has a direct impact on the level of competitiveness of the economy of any country in the world. The events of 2022, related to the special military operation, became a turning point. They gave an impetus to the expansion of production capacities. The role of sanctions' imposition on the Russian economy is clearly reflected in the dynamics of the volume of production of metalworking machines in physical terms. In 2023, the growth in the production of machine tools amounted to 24,7%. However, it is mostly provided by increasing the production of basic machinery. During the analysis of the foreign machine tool industry, the downward trend in European leaders in the production of machine tools is identified. It confirms the importance of research and development work in order to create modern domestic technologies to accelerate economic growth. The issue of strategizing the industrial core of the national economy plays an important role in the context of the problem under consideration. Nowadays, the Russian system is characterized by the imperfection of the applied methodology for the development and implementation of industrial development strategies. The OTSW-analysis of the machine tool industry in Russia, which focuses on the initial identification of opportunities and threats, is proposed in the article. It allowed identifying a promising direction of the domestic industry development, related to ensuring domestic demand for machine tools thanks to the innovation activity growth and achievement of Russian Federation technological sovereignty. General and specific methods were used during the study. Common methods include comparative analysis, modelling, correlation analysis, as well as analysis of regulatory legal acts and statistical data. The OTSW-analysis of the Russian machine tool industry was used as a specific method.

Keywords

Manufacturing industry, machine tool industry, strategy, technological sovereignty, import substitution, digitalization.

For citation

Khidirov Z.V. (2026) Russian Machine Tool Industry in the Context of Global Competition: Current State, Challenges and Development Prospects. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 117. P. 60–75. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-60-75

Дата поступления/Received: 29.12.2025

Введение

Экономические, политические и технологические трансформации современного мирового уклада приводят к структурным изменениям во многих отраслях экономики. Особое место в данном вопросе занимает станкостроительная промышленность, поскольку уровень развитости данной сферы оказывает непосредственное воздействие на конкурентоспособность национальной экономики.

События 2022 года, связанные с началом специальной военной операции, оказали существенное влияние на бизнес-процессы большинства стран мира, сменив в том числе траекторию развития отечественного станкостроения. На протяжении более 30 лет данная отрасль характеризуется высокой степенью импортозависимости: период перестройки социально-экономических основ советского государства (1985–1990 годы) нанес огромный ущерб развитию отраслей тяжелого и среднего машиностроения, результаты которого наблюдаются до сих пор. Главной причиной проблем российского станкостроения является низкий уровень конкурентоспособности отечественной продукции на мировом рынке, что привело к ее вымыванию и на внутреннем рынке. Современные высокоточные станки требуют специальной электроники, производство которой отсутствует в России. Результатом сложившейся ситуации явилась не только зависимость от западных технологий, но и снижение профессиональных компетенций на рынке труда в области машиностроительной индустрии [Сасаев, Квинт 2024].

В работах исследователей отмечается низкий уровень цифровых навыков работников машиностроительных предприятий и затрат на разработку, внедрение и использование цифровых технологий, что провоцирует высокую импортозависимость от зарубежных технологий при недостаточной инвестиционной активности в данном направлении машиностроительных предприятий¹. Все это происходит в условиях, когда термин «станок» обретает новое значение, связанное с киберфизическими системами, а конкурентоспособность на рынке обеспечивается высокотехнологичным производством с использованием аддитивных технологий.

Данное направление исследований приобрело еще большее значение на фоне экономического кризиса, вызванного структурными изменениями на геополитической арене, в результате чего уже в 2022 году поставки высокотехнологичного оборудования в Россию практически остановились, что потребовало ускоренной разработки и реализации стратегии импортозамещения в области станкостроения.

Цель настоящего исследования заключается в комплексном сравнительном анализе и систематизации эмпирических данных о состоянии станкостроительной отрасли в России и в зарубежных странах, выявлении ее сильных и слабых сторон, а также определении перспективных направлений развития отечественного станкостроения. Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи исследования:

¹ Индекс цифровизации отраслей экономики и социальной сферы // НИУ ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/785333175.pdf> (дата обращения: 09.05.2026).

- проведен аналитический обзор научной литературы и статистических данных, характеризующих состояние и динамику развития отечественной и зарубежной отрасли станкостроения;
- определена корреляционная зависимость между инвестиционной активностью и уровнем инновационного развития в сфере производства станочного оборудования;
- осуществлена оценка действующих отечественных документов стратегического планирования в области развития станкоинструментальной отрасли России;
- проведен OTSW-анализ, на основе которого определены ключевые направления развития отрасли производства средств производства.

Отрасль станкостроения и ее состояние в зарубежных странах

Сфера производства средств производства является отправной точкой развития любого бизнес-процесса и современных технологий [Cooper 2024]. При этом следует подчеркнуть, что отрасль станкостроения крайне чувствительна к структурным изменениям в мировой и национальной экономике, реагируя на кризисы и спады, в том числе современную геополитическую обстановку, связанную с началом специальной военной операции в 2022 году. Одновременно современная парадигма развития экономик стран мира, соответствующая концепции четвертой промышленной революции, представленной в 2016 году немецким экономистом К. Швабом, выделяет новые критерии конкурентоспособности [Schwab 2016]. Если в XX веке ключевыми параметрами были тип обработки (токарная, фрезерная, шлифовальная) и степень автоматизации (ручные, полуавтоматические, ЧПУ), то сегодня отрасль столкнулась с вызовами, связанными с уровнем наукоемкости того или иного продукта. Новый этап развития промышленности знаменует появление нового типа станочного оборудования — умного станка с киберфизическим управлением² (CPCM, cyber-physically controlled machine tool) [Liu, Xu 2017; Kaarlelaa, Outeiro 2025].

Перечисленные факторы оказали существенное влияние на мировой рынок станочного оборудования. По результатам годового отчета Европейской ассоциации станкостроительной индустрии (CECIMO), за 2023 год сбои в цепочках поставок, инфляционное давление, эскалация конфликтов на Ближнем Востоке и в Восточной Европе, а также рост цен на энергоносители усилили глобальную инфляцию и увеличили издержки станкостроительного бизнеса. Несмотря на это, в 2023 году страны CECIMO³ продемонстрировали определенную устойчивость к негативным вызовам: объем производства станков в этих странах вырос на 8,7%, достигнув 27,5 млрд евро, что позволило увеличить долю стран-участниц в мировом производстве до 32,8% (Таблица 1). Среди них Германия остается крупнейшим производителем станков, обеспечив 38,5% от общего количества произведенного оборудования соответствующими странами. Следующие два места в рейтинге занимает Италия (25%) и Швейцария (11,4%) (Рисунок 1).

Таблица 1. Объем производства станкоинструментального оборудования в зарубежных странах в 2019–2023 гг. (млн евро)⁴

Страна/Регион	2019	2020	20/19	2021	21/20	2022	22/21	2023	23/22
CECIMO	27169	19993	-26,4%	22385	12,0%	25287	13,0%	27493	8,7%
Китай	17347	16950	-2,3%	21815	28,7%	27100	24,2%	27390	1,1%

² Системы киберфизические. Типовая архитектура для киберфизической системы управления умным станком // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1304228434> (дата обращения: 09.05.2026).

³ Страны — участницы CECIMO: Германия, Италия, Швейцария, Австрия, Испания, Турция, Франция, Великобритания, Чехия, Бельгия, Нидерланды, Финляндия, Португалия, Дания, Швеция.

⁴ Составлено автором по: CECIMO Economic and statistical. Annual report. 2023 // CECIMO [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cecimo.eu/wp-content/uploads/2024/10/Annual-Report-2023.pdf> (дата обращения: 09.05.2026).

Япония	10783	7464	-30,8%	8208	10,0%	9133	11,3%	8338	-8,7%
США	5932	5075	-14,4%	6096	20,1%	6926	13,6%	8089	16,8%
Южная Корея	4124	3107	-24,7%	3997	28,6%	4559	14,1%	4614	1,2%
Тайвань	3530	2509	-28,9%	3177	26,6%	3878	22,1%	3267	-15,7%
Бразилия	322	258	-19,9%	269	4,1%	325	21,1%	319	-1,8%
Индия	1045	584	-44,1%	1024	75,4%	1386	35,3%	1402	1,2%
Канада	393	372	-5,3%	485	30,4%	618	27,3%	608	-1,6%
Таиланд	511	318	-37,7%	570	79,2%	631	10,6%	561	-11,2%
Сингапур	508	407	-19,9%	522	28,3%	489	-6,4%	423	-13,5%
Мир	73352	58507	-20,2%	70346	20,2%	80865	15,0%	83800	3,6%

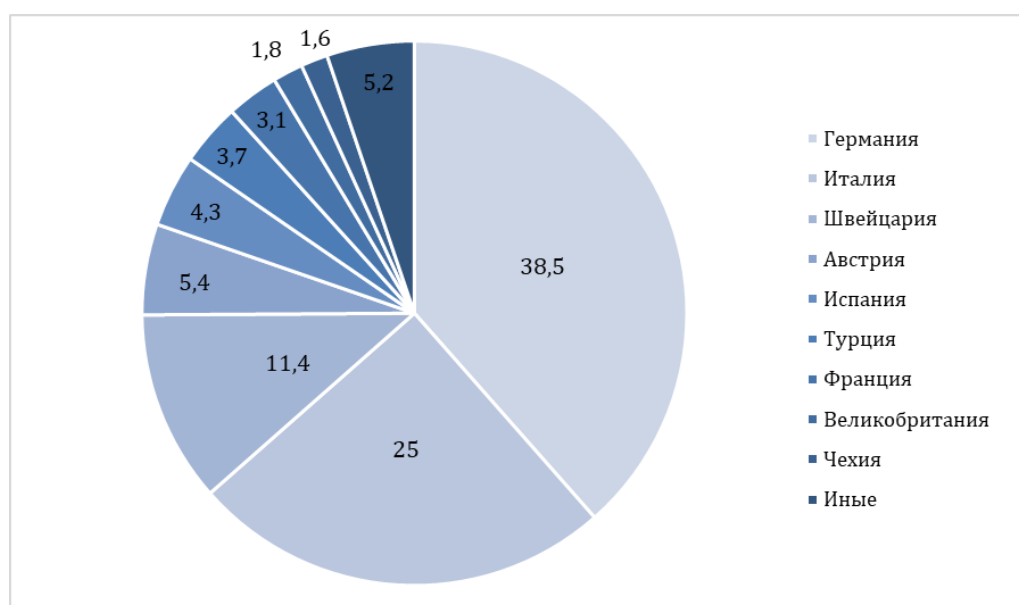


Рисунок 1. Доли стран — членов CECIMO в производстве станков (%)⁵

Наиболее устойчивый рост производства станкоинструментального оборудования отмечается в США со средним значением за период с 2021 года по 2023 год +16,8%. Симметричный рост соответствующего показателя сохраняется также в Индии и Южной Корее (+1,2%), несмотря на снижение темпов по отношению к 2024 году. У других стран — ключевых игроков рынка машиностроения положение дел в отрасли характеризуется спадом.

Темп роста объемов производства станков в денежном выражении в Китае в 2024 году достиг лишь +1,1% к показателю предыдущего года, но важно отметить высокую долю рынка Китая в мировом производстве (32,7%), которая соответствует всей совокупности произведенных станков в странах — членах CECIMO (32,8%) и более чем в 3 раза превышает долю США (9,7%). Это объясняет высокую долю импорта китайского оборудования в Россию, в частности после ужесточения санкционной политики⁶. Однако во второй половине 2025 года Китай ввел ограничения на поставку

⁵ Составлено автором по: CECIMO Economic and statistical. Annual report. 2023 // CECIMO [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cecimo.eu/wp-content/uploads/2024/10/Annual-Report-2023.pdf> (дата обращения: 09.05.2026).

⁶ Expert Briefings Russian reliance on China for dual-use goods will rise // Emerald [Электронный ресурс]. URL: <https://www.emerald.com/expert-briefings/article-abstract/doi/10.1108/OXAN-DB291241/1223310/Russian-reliance-on-China-for-dual-use-goods-will?redirectedFrom=fulltext> (дата обращения: 09.05.2026).

в Россию высокотехнологичного оборудования⁷. Ввоз ограниченного перечня станков возможен при наличии экспортной лицензии, что влечет сильное снижение доли Китая на отечественном рынке.

При этом по итогам 2024 года отмечается обратная стабильному росту тенденция: в большинстве зарубежных регионов объем заказов на производство станочного оборудования сократился на четверть. На рынке Китая отмечается высокая напряженность по причине усиливающейся внутренней конкурентной составляющей, обусловленной агрессивной ценовой политикой. В США в преддверии выборов экономическое положение в отрасли характеризовалось упадком, что было вызвано сдержанной инвестиционной политикой [Shaan 2024]. Тем не менее показатели четвертого квартала в определенной степени демонстрируют восстановление ранее утерянных позиций.

Рассмотрим подробнее состояние рынка станкостроения в 2024 году на примере ключевого игрока Европейского союза в отрасли станкостроения, Германии, которая также продемонстрировала отрицательную динамику. На основе анализа рынка станкостроения за 2024 год, представленного Ассоциацией станкостроителей Германии (Deutsche Werkzeugmaschinen), систематизирован ряд ключевых показателей отрасли в Германии за период с 2020 по 2024 годы (Таблица 2).

Таблица 2. Ключевые показатели состояния отрасли станкостроения в Германии (2020–2024 гг.)⁸

	2020	2021		2022		2023		2024	
	млрд евро	млрд евро	%	млрд евро	%	млрд евро	%	млрд евро	%
Производство	12,1	12,8	+6	14,1	+10	15,4	+9	14,8	-4
Станки	8,7	8,9	+2	9,7	+9	10,6	+9	10,3	-3
Комплектующие	2,2	2,6	+18	3,0	+14	3,2	+7	2,9	-9
Экспорт	7,3	8,0	+10	8,8	+9	9,8	+11	9,3	-4
Импорт	2,5	3,0	+20	3,7	+24	3,7	+2	3,1	-17
Эксп. квота	66,6	69,5		68,9		70,5		70,7	
Имп. квота	40,4	45,7		48,0		47,8		44,5	

Так, в стране произошло снижение производства станков и их комплектующих на 4%, тем самым совокупный объем произведенной продукции составил 14,8 миллиардов евро. Однако при этом необходимо учитывать, что крупные предприятия имеют в управлении заводы, расположенные на территории других стран, что позволяет удерживать конкурентоспособность на ключевых зарубежных рынках (в том числе в США и Китае). Политика Германии основывается на принципе «местное производство для местного потребления» (local for local), который выступает причиной более интенсивного роста производства за рубежом [Cernicky 2023].

Снижение объемов производства повлекло за собой упадок экспорта продукции также на 4%. На долю двух крупнейших рынков сбыта, США и Китай, в 2024 году пришлось 18,3% и 16,4% соответственно. Тем не менее Европа оставалась ключевым направлением экспорта, объединяя в себе множество самостоятельных рынков сбыта. В расчете от совокупного объема производства экспорт составил 71%, что демонстрирует повышенный на международном рынке и одновременно

⁷ Промышленники пожаловались на отказ Китая продавать России высокоточные станки // Рупостерс [Электронный ресурс]. URL: <https://ruposters.ru/news/02-10-2025/promishlenniki-pozhalovalis-otkaz-kitaya-prodavat-rossii-visokotochnie-stanki> (дата обращения: 09.05.2026).

⁸ Составлено автором по: Market Report 2024: The German Machine Tool Industry and its Position in the World Market // VDW [Электронный ресурс]. URL: <https://vdw.de/wp-content/uploads/2025/06/VDW-Marktbericht-2024.pdf> (дата обращения: 09.05.2026).

снижающийся на национальном спрос на продукцию станкостроения Германии. При этом рыночная политика Германии в области производства и потребления станочного оборудования имеет характерные черты протекционизма⁹. Объем импорта в денежном выражении в 2024 году снизился на 17% до 3,1 млрд евро, что в 3 раза меньше объема экспорта в соответствующем году.

Таким образом, наблюдается существенная трансформация мирового рынка станочного оборудования. Усиленная глобальная инфляция, финансовая нестабильность и прочие внешние факторы обуславливают сокращение объемов производства, в том числе в ключевых странах — производителях станков. Однако с появлением новых вызовов существующая повестка выступает стимулом к наиболее эффективному использованию возможностей развития, что отмечается в отечественной отрасли станкостроения. Подобный тренд особенно заметен в российском станкостроении, где адаптация к новым реалиям сопровождается сосредоточением усилий как со стороны государства, так и со стороны предпринимательского сообщества. В настоящее время данная сфера характеризуется умеренными темпами расширения производственных мощностей и повышения уровня их наукоемкости.

Тенденции развития станкостроения в России

Российская обрабатывающая промышленность в ходе своего развития пережила как индустриальный прогресс, так и вызовы отдельных эпох: она прошла этапы создания, динамичного роста и последующего кризиса, что наглядно отражает сложные зависимости обрабатывающих отраслей промышленности от состояния социально-экономической среды, а также влияния внешних политических факторов на формирование промышленной политики.

В период с 2014 по 2022 годы показатель доли импорта металлообрабатывающего оборудования имел тенденцию к увеличению. В частности, к концу 2019 года уровень локализации производства металлорежущих станков в России составлял примерно 47%, в то время как импорт комплектующих охватывал 80–95% от общего объема потребностей в станкостроении¹⁰. Основными импортерами в данный период являлись Германия, Италия, Япония, Чехия, Тайвань, Республика Корея, США [Афанасьев 2023].

Низкое технологическое оснащение станков, произведенных на российских предприятиях, не позволяло обеспечить конкурентоспособность этой продукции на мировом рынке. В частности, статистика отражает перевес импорта одного из важнейших видов промышленного товара, металлорежущих станков, над экспортом¹¹. За период с 2019 года по 2021 год объем экспорта в страны дальнего зарубежья не превысил уровня 5 тысяч единиц, в то время как минимальное значение импорта составило 583 тысячи единиц (Таблица 3).

Таблица 3. Экспорт и импорт металлорежущих станков в Российской Федерации в 2019–2021 гг. (тыс. ед.)¹²

	2019			2020			2021		
	Всего	Страны СНГ	Страны дальнего зарубежья	Всего	Страны СНГ	Страны дальнего зарубежья	Всего	Страны СНГ	Страны дальнего зарубежья
Экспорт	16,5	15,5	1,0	23,1	20,9	2,2	30,4	25,4	5,0
Импорт	612	28,6	583	653	518	601	739	50,4	689

⁹ Invernizzi A. Understanding the New Protectionism: A Sectoral Approach: doctoral thesis for obtaining the academic degree Doctor of Politics and Public Administration (Dr. rer. pol.). Konstanz, 2024.

¹⁰ Распоряжение от 5 ноября 2020 г. № 2869-р. Стратегия развития станкоинструментальной промышленности на период до 2035 года // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/NyeLKqLhrJrydNGRBm39nHl0hJN0zHzQ.pdf> (дата обращения: 21.05.2026).

¹¹ Промышленное производство в России. 2023: Стат.сб. М.: Росстат, 2023. С. 143.

¹² Составлено автором по: Промышленное производство в России. 2023: Стат.сб. М.: Росстат, 2023. С. 143.

В 2021 г. по виду экономической деятельности (ВЭД) «производство машин и оборудования» отмечается близкое друг к другу значение количества соглашений в рамках экспорта и импорта, однако разница стоимости предмета соглашения составила 227,2 млн долларов США, что отражает низкую рентабельность и ценность технологий, разрабатываемых на территории России (Таблица 4).

Таблица 4. Торговля технологиями по ВЭД «производство машин и оборудования, не включенных в другие группировки» в России в 2021 гг.¹³

	Число соглашений	Стоимость предмета соглашения, млн долл. США	Поступление средств за год, млн долл. США
Экспорт	78	13,7	4,3
Импорт	93	240,9	69,3

Одной из причин кризиса является существенное недофинансирования отрасли. Отмечается, что для отечественной модели технологического обновления характерно состояние «отсталости с локальными инновациями» в условиях ригидности к инвестициям в новые технологии. Данный вывод основывается на исследованиях структуры инвестиций в новые и старые технологии [Глазунова, Сухарев 2024].

До 2020 года, характеризуемого мировым кризисом в результате пандемии коронавируса, отрасль стагнировала. Однако в 2021 году после снижения на 13,9% начался стабильный рост на 60%. В 2023 году рост объема производства составил 24,7%. К 2024 году общий темп прироста снизился, составив 5,6%, при этом значительный прирост (в 4,4 раза) отмечается в сегменте обрабатывающих центров и агрегатных и многопозиционных станков. Но важно отметить, что подобный рост во многом обеспечен увеличением объемов производства базового оборудования, не оснащенного высокими технологиями, что не способствует формированию «кибериндустриального» хозяйственного уклада [Черняев, Хайтбаев 2024] (Таблица 5).

Таблица 5. Объем производства металлообрабатывающих станков в натуральном выражении в России, 2017–2024 гг. (ед.)¹⁴

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Станки для обработки металлов лазером и станки аналогичного типа; обрабатывающие центры и станки аналогичного типа	624	886	707	677	859	954	1 272	2879
Станки для обработки металла путем удаления материала с помощью лазера, ультразвука и аналогичным способом	369	499	260	297	436	609	884	1168
Центры обрабатывающие, агрегатные станки и многопозиционные станки для обработки металлов	255	387	447	387	423	345	388	1711
Прочие металлообрабатывающие	4783	5085	4573	3871	6419	10701	13262	12462
Итого	5407	5971	5280	4548	7278	11655	14534	15341

Несмотря на то, что рассматриваемая сфера промышленного производства требует большого количества научных исследований и опытно-конструкторских работ (НИОКР), доля инвестиций в основной капитал по соответствующему виду экономической деятельности за период с 2014 по

¹³ Составлено автором по: Промышленное производство в России. 2023: Стат.сб. М.: Росстат, 2023. С. 150.

¹⁴ Составлено автором по: Производство основных видов продукции в натуральном выражении // ЕМИСС [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/58636> (дата обращения: 24.05.2026).

2023 годы имела тенденцию на снижение и достигла значения 0,35%, что на 0,21 процентных пункта ниже показателя в 2014 году (0,56%). Наибольшее отрицательное влияние на отрасль оказывает снижение инвестиционной активности в рамках процесса производства металлообрабатывающих станков, поскольку оно покрывает большую часть рынка машин, станков и оборудования для обработки твердых материалов (в 2020 году к 2017 году показатель снизился в 1,7 раза). Но вслед за стремительным снижением образовалась тенденция на восстановление ранее сложившейся ситуации. В частности, в 2023 году данный показатель увеличился более чем в 1,5 раза к 2020 году и составил 0,0065%, что соответствует значению 2018 года (Таблица 6).

Таблица 6. Инвестиции в основной капитал по видам экономической деятельности в 2014–2023 гг. (млрд рублей)¹⁵

Год	Все виды хозяйствующих субъектов			Крупные и средние организации и организации с численностью работников до 15 человек			Инновационная активность
	Всего (млрд рублей)	Инвестиции по ВЭД «производство машин и оборудования»		Всего (млрд рублей)	Производство станков, машин и оборудования для обработки металлов и прочих твердых материалов		
		млрд рублей	%		млрд рублей	%	%
2014	13902,6	77,2	0,56%	—	—	—	—
2015	13897,2	82,1	0,59%	—	—	—	—
2016	14748,8	63,0	0,43%	—	—	—	—
2017	16027,3	65,7	0,41%	12025,6	0,86	0,0072%	58,6
2018	17782,0	67,2	0,38%	13207,7	0,88	0,0067%	42,1
2019	19329,0	72,6	0,38%	14245,5	0,64	0,0045%	34,9
2020	20393,7	61,1	0,30%	15217,8	0,63	0,0042%	41,9
2021	23239,5	74,9	0,32%	17311,6	0,88	0,0051%	46,9
2022	28413,9	94,0	0,33%	21347,3	1,08	0,0050%	45,6
2023	34038,9	118,2	0,35%	25759,6	1,67	0,0065%	47,4

Сокращение инвестиций является и причиной, и одновременно следствием дефицита инновационного развития, что напрямую связано с недостаточной активностью в НИОКР. Это снижает рентабельность продукции и лишает предприятия собственных средств для развития [Розанова 2025]. Прямая зависимость между данными переменными подтверждается значением показателя инновационной активности предприятий обрабатывающей промышленности, определяемого отношением числа организаций, осуществляющих инновационную деятельность, к общему числу обследованных организаций (Рисунок 2). Период до 2020 года, характеризующийся существенным снижением доли инвестиций в рассматриваемой области (-0,26 п.п. к 2014 г. по ВЭД «производство машин и оборудования»), соответствует стремительному упадку инновационной активности. С 2017 г. в области производства металлообрабатывающих станков за три года значение данного показателя снизилось на 23,7 п.п. и составило 34,9%. Но с момента возобновления процессов наращивания объемов инвестиций в 2020 году отмечается благоприятная тенденция. К 2023 г. уровень инновационной активности станкостроительных предприятий достиг значения 47,4%.

¹⁵ Составлено автором по: Инвестиции в основной капитал по видам экономической деятельности по полному кругу хозяйствующих субъектов // ЕМИСС [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/59048> (дата обращения: 24.05.2026); Инвестиции в основной капитал по видам экономической деятельности // ЕМИСС [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/59084> (дата обращения: 24.05.2026); Уровень инновационной активности организаций промышленного производства // ЕМИСС [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/58769> (дата обращения: 24.05.2026).

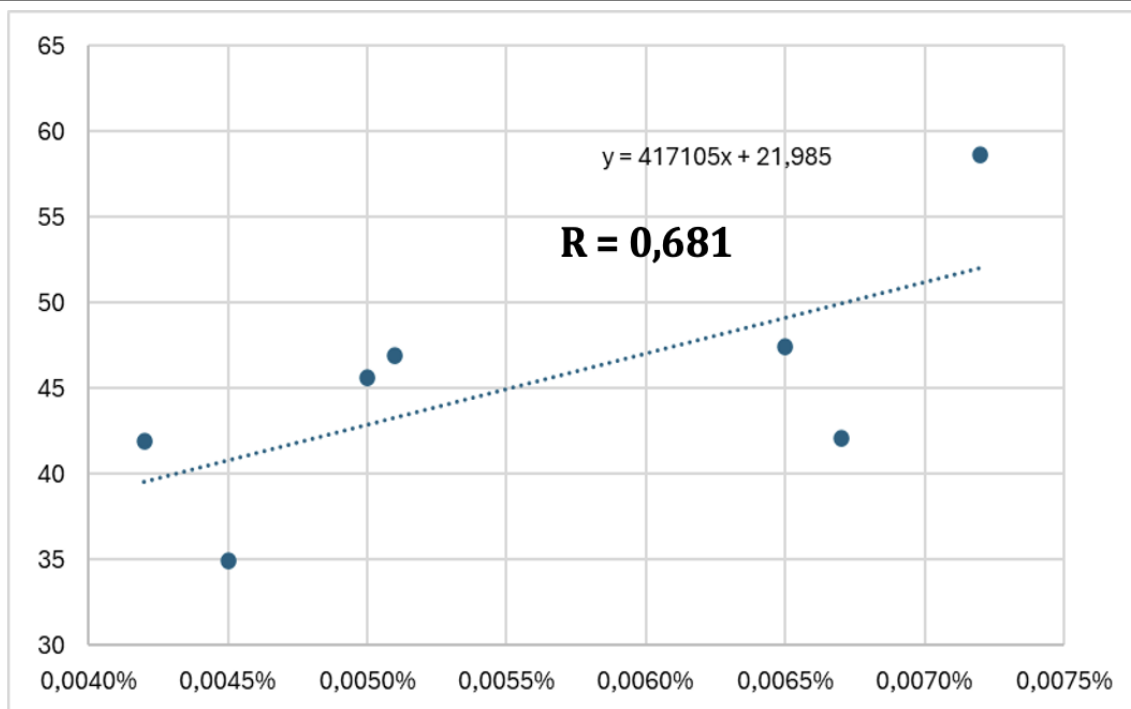


Рисунок 2. Корреляционная зависимость доли объема инвестиций по ВЭД «производство станков, машин и оборудования для обработки металлов и прочих твердых материалов» от общего объема инвестиций и уровня инновационной активности в соответствующей отрасли за 2017–2023 гг.

Несмотря на указанные положительные моменты общего тренда роста, отмечается сохранение нестабильного положения участников отрасли станкостроения. Согласно данным Росстата, в 2024 году отрасль испытала резкое снижение инновационной активности предприятий до 33,96%. Во многом это было вызвано резким увеличением ключевой ставки Банка России до максимального значения с 2013 года (21%) и, как следствие, высокой волатильностью отечественной финансовой системы. Текущие значения кредитных ставок затрудняют процесс планирования привлечения заемных средств для закупки оборудования, комплектующих и проведения НИОКР, даже в условиях сниженного значения отношения кредиторской задолженности к оборотным активам (35% в 2024 г., или -18,8 п.п. к 2020 г.). В то же время уровень их обеспеченности собственными оборотными средствами (25% в 2024 г.) позволяет финансировать лишь сам процесс производства¹⁶. Существенное техническое перевооружение производств требует дополнительных стимулов, в том числе повышения доступности кредитных ресурсов для отрасли.

Как отмечалось выше, с изменением геополитической ситуации в 2022 году поставки высокотехнологичного оборудования в Россию практически остановились. Так, согласно данным официального сайта Министерства экономики, торговли и промышленности Японии, с начала 2024 года в перечень товаров, запрещенных к экспорту в Россию, вошли станки с ЧПУ. Резкое прекращение поставок также прослеживается в отчетности Ассоциации японских станкостроителей. Суммарный объем новых заказов российских предприятий по поставке японского оборудования в 2021 году составлял 4353 млн японских йен, что превысило показатель предшествующего года на 20,1%, однако к 2024 году данный показатель снизился на 96,6% и составил 147 млн японских йен (Таблица 7).

¹⁶ Динамика развития станкостроения // НИУ ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/news/1050640826.html> (дата обращения: 24.05.2026).

Таблица 7. Объем новых заказов станков в Японии, 2021–2024 гг.¹⁷

	2021		2022		2023		2024	
	млн йен	%	млн йен	%	млн йен	%	млн йен	%
Россия	4 353	+20,1	-1334	—	266	—	147	-44,7
Мир	1031095	+78,6	1156370	+12,1	1099698	-12,7	1043571	+3,4

Следует отметить, что начиная с 2022 года доля поставок из стран, не относящихся к недружественным, таких как Китай и Турция, заметно возросла. В частности, Китай стал основным поставщиком станкостроительного оборудования и комплектующих, увеличив свою долю более чем в два раза — 45,7% в 2022 году. Турция также значительно увеличила объемы поставок, однако рост произошел в первую очередь за счет ввоза более доступного, но менее технологичного и качественного оборудования (Рисунок 3).

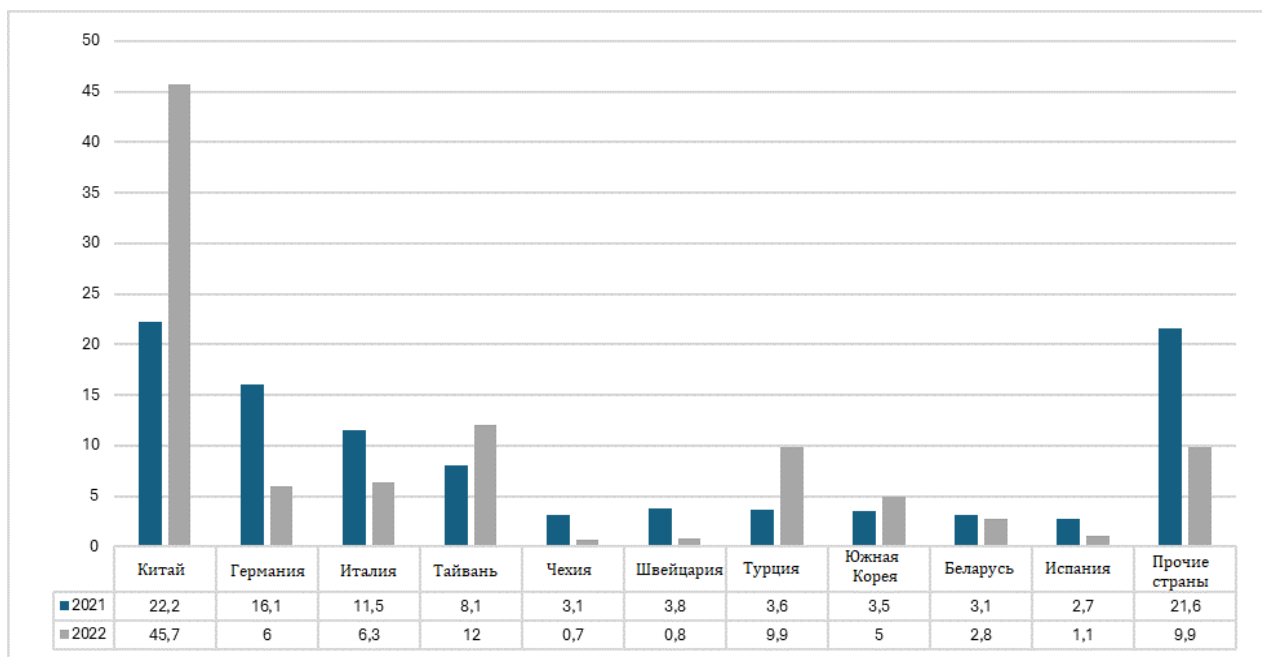


Рисунок 3. Структура импорта металлообрабатывающего оборудования по ведущим странам-импортерам в 2021, 2022 гг. (% от общей суммы импорта)¹⁸

Таким образом, сложившаяся за десятилетия зависимость от зарубежных поставок высокоточных станков и комплектующих к ним стала серьезной проблемой для локализации станкостроения, что потребовало ускоренной разработки стратегий импортозамещения и изменений в импортной политике. События 2022 года стали переломным этапом в развитии отечественной станкостроительной промышленности. Одновременно с появлением новых вызовов, в том числе повышенной конкуренции со стороны азиатских стран, оттока квалифицированных кадров, а также старения инженерного корпуса, что значительно влияет на адаптационный потенциал производственного процесса, санкционное давление придало необходимый импульс расширению производственных мощностей и повышению их технологического оснащения [Махаматова 2023].

¹⁷ Составлено автором по: The Current Condition of the Japanese Machine Tool Industry 2021 // JMTBA [Электронный ресурс]. URL: <https://www.jmtba.or.jp/english/wjmtbap/wp-content/uploads/JMTBA-NOTES-2022-01.pdf> (дата обращения: 05.05.2026); The Current Condition of the Japanese Machine Tool Industry 2022 // JMTBA [Электронный ресурс]. URL: <https://www.jmtba.or.jp/english/wjmtbap/wp-content/uploads/JMTBA-NOTES-2023-01.pdf> (дата обращения: 05.05.2026); The Current Condition of the Japanese Machine Tool Industry 2023 // JMTBA [Электронный ресурс]. URL: <https://www.jmtba.or.jp/english/wjmtbap/wp-content/uploads/JMTBA-NOTES-2024-01.pdf> (дата обращения: 05.05.2026); The Current Condition of the Japanese Machine Tool Industry 2024 // JMTBA [Электронный ресурс]. URL: <https://www.jmtba.or.jp/english/wjmtbap/wp-content/uploads/2025/02/JMTBA-NOTES-2025-01.pdf> (дата обращения: 05.05.2026).

¹⁸ Составлено автором по: Анализ рынка металлообрабатывающих станков в России в 2021–2025 гг., прогноз на 2026–2030 гг. // BusinessStat [Электронный ресурс]. URL: <https://businessstat.ru/catalog/id9235/> (дата обращения: 15.05.2026).

Безусловно, в России реализуются мероприятия по активизации НИОКР и отрасли в целом. В 2020 году в России была разработана «Стратегия развития станкостроения на период до 2035 года» (далее — Стратегия), в которой было отмечено, что наличие комплекса системных проблем на этапах создания высокотехнологичной продукции ставит под угрозу возможность сохранения в целом станкоинструментальной промышленности в России [Дементьев и др. 2024].

В качестве ключевых направлений развития выделены внедрение продуктовых и технологических инноваций, обеспечение автоматизации производства и т. д. [Колесников 2024]. Однако, основываясь на ранее представленных статистических данных, можно утверждать, что эти меры недостаточно эффективны, что является результатом некорректных расчетов при подготовке и реализации данного долгосрочного стратегического документа. Так, ряд ученых выделяет три группы ошибок: сущностные, связанные с ложной интерпретацией основных понятий; структурные, вызванные отсутствием единого алгоритма формирования стратегических документов; методические, основанные на поверхности исследования и, как следствие, недостоверности выводов, представленных в стратегии [Сасаев, Квинт 2024]. Каждая из вышеперечисленных групп ошибок характерна для Стратегии, что объясняет ее несостоятельность.

Необходима смена подходов к формированию Стратегии в целях эффективного использования сложившейся экономической и геополитической обстановки и выстраивания отечественного конкурентоспособного станкостроительного производства. Значительное внимание заслуживает методология отраслевого стратегирования, разработанная в Центре математических исследований сложных систем и на кафедре экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М.В. Ломоносова [Kvint 2016]. Она опирается на ряд принципов, которые позволяют сформировать стратегию развития, наиболее точно отражающую конечную цель и пути ее достижения. Основой выступает выверенный теоретико-методологический базис, который позволяет обеспечить корректность и единообразие документов долгосрочного планирования. Так, формируется система, которая объединяет в себе стратегии разных уровней и масштабов и подразумевает возможность вертикальной и горизонтальной взаимосвязи между ее объектами. Благодаря данному подходу формируется синергетический эффект, способствующий повышению эффективности формирования и реализации стратегии. Согласно методологии отраслевого стратегирования, определение вектора развития строится на первоочередном анализе широкого спектра интересов и трендов (глобальных, национальных, региональных и т. д.). Их согласование позволяет находить новые направления совершенствования и конкурентные преимущества [Квинт и др. 2021]. Корректное определение сильных сторон играет собою роль, поскольку они имеют неразрывную взаимозависимость с определяемыми стратегическими приоритетами и влияет на долгосрочную эффективность плана развития¹⁹. В частности, причиной частых методических ошибок принято считать использование SWOT-анализа (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) в целях оценки факторов, влияющих на рынок, и выстраивания пути развития в соответствии с существующими угрозами. Это приводит к разногласию настоящих причин разработки стратегии и конечных результатов.

Таким образом, упомянутые принципы формирования отраслевых стратегических документов позволяют обеспечить связанность всех этапов достижения ключевой цели — обеспечения достойного уровня жизни населения [Новикова и др. 2020].

С учетом наблюдаемого на текущий момент увеличения объемов российского производства станкостроительной продукции ключевой задачей как для государства, регулятора мер поддержки, так и самих предприятий является создание и поддержание высокого уровня НИОКР

¹⁹ Сасаев Н.И. Основы отраслевого стратегирования: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2024.

за счет увеличения инвестиционной активности и учета современного критерия конкурентной составляющей рынка — разработки отечественных киберфизических систем и оснащения ими станочного оборудования.

Отметим также, что отечественное станкостроение, несмотря на существующие сложности, занимает относительно устойчивое положение. Мобилизация ресурсов позволила обеспечить восстановительный рост объемов производства после экономических кризисов, связанных с пандемией COVID-19 и обострением геополитических событий.

OTSW-анализ станкостроительной отрасли России

По результатам исследования состояния отечественной и зарубежной станкостроительной отрасли, выявления существующих проблем и путей развития в условиях внешних ограничений проведен OTSW-анализ (Opportunities, Threats, Strengths, Weaknesses), предложенный академиком В.Л. Квинтом [Сасаев, Квинт 2024] (Таблица 8). Данный инструмент стратегического планирования, в отличие от SWOT-анализа, обуславливает взаимосвязь истинных причин разработки стратегии и конечных результатов ее реализации. Он позволяет опережать общие темпы развития на рынке благодаря раннему определению возможностей и угроз [Квинт 2015].

Таблица 8. OTSW-анализ российской станкостроительной отрасли²⁰

Возможности	Угрозы
Рост внутреннего спроса на отечественные станки в условиях ограниченного импорта и потенциального износа парка.	Ужесточение санкционного давления.
Развитие взаимовыгодного сотрудничества с Китаем, Индией и странами ЕАЭС.	Недостаточная эффективность стратегии развития станкостроения до 2035 г.
Рост инновационной активности в условиях недооснащения высокотехнологичным оборудованием.	Ускоренное развитие технологий и их конвергенция.
Корректировка стратегии развития станкостроения до 2035 г. в целях исправления недостатков.	Отток квалифицированных кадров и старение инженерного корпуса.
	Снижение спроса образовательных программ по подготовке кадров в области станкостроения.
	Рост себестоимости производства на фоне удорожания материалов и комплектующих.
Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие базовых производственных мощностей и опыта станкостроения, сформированных со времен СССР.	Технологическое отставание от передовых мировых практик.
Приоритетное внимание государства.	Высокая импортозависимость в сегментах высокотехнологичного оборудования.
Восстановительный рост объемов производства станочного оборудования после спада в 2019 и 2020 гг.	Низкая инвестиционная активность в области НИОКР.
Наличие стабильного рынка сбыта, обеспечиваемого предприятиями оборонно-промышленного комплекса и госкорпорациями.	Недостаток квалифицированных кадров.
	Конкуренция со стороны зарубежных производителей (Китай, Турция).
	Нестабильность финансовой системы (высокая стоимость кредита).

На основе результатов OTSW-анализа можно утверждать, что ключевой возможностью развития станкостроения в России в настоящее время и на долгосрочную перспективу является обеспечение внутреннего спроса на станочное оборудование благодаря росту инновационной активности и достижению технологической независимости. Обеспечить конкурентоспособность продукции предлагается через взаимовыгодное сотрудничество с дружественными странами в целях обмена технологиями и опытом внедрения аддитивных технологий. Использование

²⁰ Составлено автором на основе проведенного исследования и по [Kvint 2016].

данных возможностей позволит нивелировать ряд угроз, в том числе потенциальное ужесточение санкционной политики в отношении отечественной экономики, технологическое отставание промышленных процессов, полное замещение российского оборудования станками из Китая, Турции и иных стран-импортеров. При этом важно правильно определять сильные и слабые аспекты рассматриваемой отрасли, что позволит наиболее эффективно использовать вышеперечисленные возможности.

Заключение

Таким образом, совокупность факторов — устойчиво растущая инфляция, геополитическая напряженность, волатильность финансовых рынков — приводит к сдерживанию объемов производства станков у ведущих стран-производителей. В условиях нестабильной экономической конъюнктуры наблюдается усиление конкуренции за технологическое преимущество, что приводит к структурным трансформациям отрасли.

Особое внимание в рамках настоящего исследования уделено российской станкостроительной отрасли. В настоящее время она находится на этапе восстановления. Осложнение геополитической обстановки в 2022 году стало стимулом для развития данной сферы промышленности, обеспечив существенный прирост объемов производства в целях обеспечения отложенного спроса, сформированного в том числе в период пандемии COVID-19. Однако на мировом рынке отечественное станочное оборудование не обладает высокой степенью конкурентоспособности по причине его низкой технологической оснащенности. Появление и динамичное распространение термина «умный станок с киберфизическим управлением» констатирует смену производственной парадигмы и необходимость активизации научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Усиленное санкционное давление на отечественную экономику стало причиной появления ряда вызовов, в том числе повышения себестоимости производства, ограничения доступа к зарубежным технологиям, кадровой недостаточности и, как следствие, сложности обслуживания используемого оборудования.

Важную роль в решении комплексной проблемы высокой степени зависимости от импорта играет применение механизма стратегирования промышленного ядра национальной экономики. Существующая Стратегия развития станкостроения на период до 2035 года обладает рядом недостатков, которые в результате не позволяют эффективно достигать поставленных целей. В рамках данного исследования предлагается подход отраслевого стратегирования к формированию документов по долгосрочному развитию отраслей, разработанный в Центре математических исследований сложных систем и на кафедре экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М.В. Ломоносова. Он позволит сформировать базис отечественного станкостроения за счет систематизации процессов долгосрочного планирования разного масштаба на разных уровнях, а также за счет обеспечения согласованности трендов, интересов и возможностей в рамках того или иного сектора экономики.

В соответствии с подходом стратегирования выполнен OTSW-анализ российской станкостроительной отрасли, согласно которому ключевой целью является обеспечение внутреннего спроса за счет увеличения степени оснащенности предприятий отечественными современными технологиями. Это возможно благодаря росту инвестиционной и инновационной активности, в том числе за счет повышения доступности кредитных ресурсов. Требуется также корректировка стратегии развития станкостроения для согласования определяемых целей, результатов, возможностей и приоритетов. Перспективным направлением выступает возобновление взаимовыгодного сотрудничества с зарубежными странами, в частности с Китаем, на фоне ограничения ввоза на территорию России высокотехнологичной продукции. Активная реализация перечисленных

возможностей в совокупности с эффективным использованием конкурентных преимуществ позволит нивелировать угрозы, стоящие перед отечественной станкостроительной отраслью, и наверстать технологическое отставание.

Список литературы:

Афанасьев А.А. Сравнительный анализ значения отечественного станкостроения в модернизации производств СССР, постсоветского периода и на современном этапе развития России // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 7. С. 2167–2188. DOI: [10.18334/epp.13.7.117948](https://doi.org/10.18334/epp.13.7.117948)

Глазунова В.В., Сухарев О.С. Модели технологического развития: влияние структуры инвестиций // Journal of New Economy. 2024. Т. 25. № 4. С. 6–23. DOI: [10.29141/2658-5081-2024-25-4-1](https://doi.org/10.29141/2658-5081-2024-25-4-1)

Дементьев В.Е., Еленев К.С., Кудряшов С.А. Организационно экономические факторы развития российской станкоинструментальной промышленности // Экономическая наука современной России. 2024. № 4(107). С. 46–60. DOI: [10.33293/1609-1442-2024-4\(107\)-46-60](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2024-4(107)-46-60)

Квинт В.Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. № 7(79). С. 6–11.

Квинт В.Л., Новикова И.В., Алимуратов М.К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. DOI: [10.35854/1998-1627-2021-11-900-909](https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909)

Колесников Р.Ю. Инструменты стимулирования инновационного развития российского станкостроения // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2024. № 1. С. 76–83. DOI: [10.18384/2949-5024-2024-1-76-83](https://doi.org/10.18384/2949-5024-2024-1-76-83)

Махаматова С.Т. Импортзамещение и национальные проекты как стимулы развития российской экономики в условиях экономических санкций // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2023. Т. 13. № 1. С. 35–40. DOI: [10.26794/2226-7867-2023-13-1-35-40](https://doi.org/10.26794/2226-7867-2023-13-1-35-40)

Новикова И.В., Бойко К.В., Дудовцева Ю.В., Овчинников В.А. Стратегические приоритеты формирования достойной жизни в Кузбассе // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 308–317. DOI: [10.17073/2072-1633-2020-3-308-317](https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-308-317)

Розанова Л.И. Отраслевые структурные сдвиги под воздействием санкций и технологических вызовов // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2025. Т. 11. № 1. С. 70–77.

Сасаев Н.И., Квинт В.Л. Стратегирование промышленного ядра национальной экономики // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 3. С. 245–260. DOI: [10.17073/2072-1633-2024-3-1349](https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1349)

Черняев Е.В., Хайтбаев А.А. Оценка нормативной базы стратегии восстановления и развития станкостроительной промышленности России // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2024. № 65. С. 153–170. DOI: [10.17223/19988648/65/9](https://doi.org/10.17223/19988648/65/9)

Cernicky J. «Local for Local» Is Not a Solution, But a Symptom // Konrad Adenauer Stiftung. 2023. № 139. URL: <https://www.kas.de/en/in-short/detail/-/content/local-for-local-ist-keine-loesung-sondern-ein-symptom>

Cooper J. The Machine Tool Industry of Russia at a Time of War and Sanctions // Post-Communist Economies. 2024. Vol. 36. Is. 5. P. 527–561. DOI: [10.1080/14631377.2024.2325787](https://doi.org/10.1080/14631377.2024.2325787)

Kaarlelaa T., Outeiro J. A Cyber-Physical Machine Tool Concept for Education and Workforce Training in CNC Machining // Manufacturing Letters. 2025. Vol. 44. P. 1209–1218. DOI: [10.1016/j.mfglet.2025.06.140](https://doi.org/10.1016/j.mfglet.2025.06.140)

Kvint V.L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge, 2016.

Liu Ch., Xu X. Cyber-Physical Machine Tool — the Era of Machine Tool 4.0 // Procedia CIRP. 2017. Vol. 63. P. 70–75. DOI: [10.1016/j.procir.2017.03.078](https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.03.078)

Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016.

Shaan G. Economic Impact of United States Presidential Election Years: A Comparative Analysis // Research Archive of Rising Scholars (preprint). 2024. DOI: [10.58445/rars.1666](https://doi.org/10.58445/rars.1666)

References:

Afanasev A.A. (2023) Comparative Analysis of the Importance of Domestic Machine-Tool Construction in the Modernization of Production Facilities of the USSR, the post-Soviet Period and at the Present Stage of Development of Russia. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*. Vol. 13. No. 7. P. 2167–2188. DOI: [10.18334/epp.13.7.117948](https://doi.org/10.18334/epp.13.7.117948)

Cernicky J. (2023) «Local for Local» Is Not a Solution, But a Symptom. *Konrad Adenauer Stiftung*. No. 139. Available at: <https://www.kas.de/en/in-short/detail/-/content/local-for-local-ist-keine-loesung-sondern-ein-symptom>

Chernyaev E.V., Khaibbaev V.A. (2024) Assessment of the Regulatory Framework for the Restoration Strategy of the Russian Machine Tool Building Industry. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika*. No. 65. P. 153–170. DOI: [10.17223/19988648/65/9](https://doi.org/10.17223/19988648/65/9)

Cooper J. (2024) The Machine Tool Industry of Russia at a Time of War and Sanctions. *Post-Communist Economies*. Vol. 36. Is. 5. P. 527–561. DOI: [10.1080/14631377.2024.2325787](https://doi.org/10.1080/14631377.2024.2325787)

Dementiev V.E., Elenev K.S., Kudryashov S.A. (2024) Organizational and Economic Factors of the Development of the Russian Machine Tool Industry. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii*. No. 4. P. 46–60. DOI: [10.33293/1609-1442-2024-4\(107\)-46-60](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2024-4(107)-46-60)

Glazunova V.V., Sukharev O.S. (2024). Models of Technological Development: The Influence of Investment Structure. *Journal of New Economy*. Vol. 25. No. 4. P. 6–23. DOI: [10.29141/2658-5081-2024-25-4-1](https://doi.org/10.29141/2658-5081-2024-25-4-1)

Kaarlelaa T., Outeiro J. (2025) A Cyber-Physical Machine Tool Concept for Education and Workforce Training in CNC Machining. *Manufacturing Letters*. Vol. 44. P. 1209–1218. DOI: [10.1016/j.mfglet.2025.06.140](https://doi.org/10.1016/j.mfglet.2025.06.140)

Kolesnikov R.Yu. (2024) Tools for Stimulating the Innovative Development of the Russian Machine Tool Industry. *Vestnik Gosudarstvennogo universiteta prosveshcheniya. Seriya: Ekonomika*. No. 1. P. 76–83. DOI: [10.18384/2949-5024-2024-1-76-83](https://doi.org/10.18384/2949-5024-2024-1-76-83)

Kvint V.L. (2015) Development of Strategy: Scanning and Forecasting of External and Internal Environments. *Upravlencheskoye konsul'tirovaniye*. No. 7(79). P. 6–11.

Kvint V.L. (2016) *Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications*. New York: Routledge.

Kvint V.L., Novikova I.V., Alimuradov M.K. (2021) Alignment of Global and National Interest with Regional Strategic Priorities. *Ekonomika i upravlenie*. Vol. 27. No. 11. P. 900–909. DOI: [10.35854/1998-1627-2021-11-900-909](https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909)

Liu Ch., Xu X. (2017) Cyber-Physical Machine Tool — the Era of Machine Tool 4.0. *Procedia CIRP*. Vol. 63. P. 70–75. DOI: [10.1016/j.procir.2017.03.078](https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.03.078)

Mahamatova S. T. (2023) Import Substitution and National Projects as Incentives for the Development of the Russian Economy under the Conditions of Economic Sanctions. *Gumanitarnye nauki. Vestnik Finansovogo universiteta*. Vol. 13. No. 1. P. 35–40. DOI: [10.26794/2226-7867-2023-13-1-35-40](https://doi.org/10.26794/2226-7867-2023-13-1-35-40)

Novikova I.V., Boiko K.V., Dudovtseva I.V., Ovchinnikov V.A. (2020) Strategic Priorities of Maintaining Decent Life in Kuzbass. *Ekonomika promyshlennosti*. Vol. 13. No. 3. P. 308–317. DOI: [10.17073/2072-1633-2020-3-308-317](https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-308-317)

Rozanova L.I. (2025) Otrazlevyye strukturnyye sdvigi pod vozdeystviyem sanktsiy i tekhnologicheskikh vyzovov [Sectoral structural shifts under the influence of sanctions and technological challenges]. *Uchenyye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V.I. Vernadskogo. Ekonomika i upravleniye*. Vol. 11. No. 1. P. 70–77.

Sasaev N.I., Kvint V.L. (2024) Strategizing the Industrial Core of the National Economy. *Ekonomika promyshlennosti*. Vol. 17. No. 3. P. 245–260. DOI: [10.17073/2072-1633-2024-3-1349](https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1349)

Schwab K. (2016) *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum.

Shaan G. (2024) Economic Impact of United States Presidential Election Years: A Comparative Analysis. *Research Archive of Rising Scholars (preprint)*. DOI: [10.58445/rars.1666](https://doi.org/10.58445/rars.1666)

Методика стратегического позиционирования регионов Российской Федерации по уровню и степени развития систем поддержки креативного сектора экономики

Шкарина Вера Сергеевна

Кандидат экономических наук, SPIN-код РИНЦ: [9865-0836](#), ORCID: [0000-0003-1565-8158](#), verashkarina@gmail.com

Российский государственный гуманитарный университет, Москва, РФ.

Аннотация

В статье предложена авторская методика стратегического позиционирования субъектов Российской Федерации по уровню и степени развития систем поддержки креативного сектора экономики. Актуальность исследования обусловлена переходом креативного сектора в число приоритетных направлений государственной политики и необходимостью совершенствования методических подходов к оценке эффективности региональных механизмов его развития. Проведен анализ эволюции научных представлений о креативном секторе экономики, рассмотрены современные отечественные методики оценки его развития, выявлены их методологические ограничения, связанные с недостаточным учетом качества институциональной среды и зрелости региональных систем поддержки. Методологическую основу исследования составили системный, институциональный и экосистемный подходы, а также методы сравнительного анализа, научного обобщения, классификации и интегральной оценки. В работе предложена авторская модель стратегического позиционирования регионов, основанная на комплексной оценке зрелости региональной экосистемы поддержки креативного сектора. В отличие от существующих рейтинговых подходов, разработанная методика ориентирована не только на измерение достигнутого уровня развития, но и на выявление стратегического положения субъектов Российской Федерации, определение их конкурентных преимуществ, институциональных ограничений и перспектив развития. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенной методики при формировании дифференцированной государственной политики, разработке региональных стратегий развития креативного сектора и совершенствовании механизмов государственной поддержки.

Ключевые слова

Креативный сектор экономики, креативные индустрии, региональная экономика, государственная политика, стратегическое позиционирование, региональная система поддержки, креативная экосистема, интегральная оценка, регионы РФ.

Для цитирования

Шкарина В.С. Методика стратегического позиционирования регионов Российской Федерации по уровню и степени развития систем поддержки креативного сектора экономики // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 117. С. 76–87. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-76-87

The Methodology of Strategic Positioning of the Russian Federation Regions according to the Level and Degree of Support Systems Development for the Creative Sector of the Economy

Vera S. Shkarina

PhD, ORCID: [0000-0003-1565-8158](#), verashkarina@gmail.com

Russian State University for the Humanities, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The article proposes an original methodology for the strategic positioning of the regions of the Russian Federation according to the level and degree of development of support systems for the creative sector of the economy. The relevance of the study is determined by the growing importance of the creative sector as a priority area of public policy and the need to improve methodological approaches to assessing the effectiveness of regional support mechanisms. The paper analyzes the evolution of scholarly approaches to the creative sector of the economy, reviews contemporary Russian methodologies for assessing its development, and identifies their methodological limitations related to the insufficient consideration of institutional quality and the maturity of regional support systems. The research is based on systemic, institutional, and ecosystem approaches and employs comparative analysis, scientific generalization, classification, and integrated assessment methods. The study develops an original model for the strategic positioning of regions based on a comprehensive assessment of the maturity of regional support ecosystems for the creative sector. Unlike existing ranking approaches, the proposed methodology is designed not only to measure the current level of development but also to identify the strategic position of Russian regions, determine their competitive advantages, reveal institutional constraints, and assess their development prospects. The practical significance of the study lies in the applicability of the proposed methodology to the design of differentiated public policies, the development of regional strategies for the creative sector, and the improvement of government support mechanisms.

Keywords

Creative sector of the economy, creative industries, regional economy, public policy, strategic positioning, regional support systems, creative ecosystem, integrated assessment, regions of the Russian Federation.

For citation

Shkarina V.S. (2026) The Methodology of Strategic Positioning of the Russian Federation Regions according to the Level and Degree of Support Systems Development for the Creative Sector of the Economy. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 117. P. 76–87. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-76-87

Дата поступления/Received: 09.05.2026

Введение

Креативный сектор экономики в настоящее время рассматривается как один из факторов обеспечения устойчивого социально-экономического развития и повышения конкурентоспособности территорий [Шкарина, Леонтьева 2023]. «Российская Федерация наделена творческим и интеллектуальным потенциалом, представляющим собой основной ресурс для развития креативного сектора экономики. Однако в силу ряда причин, среди которых отсутствие стратегического видения и системных преобразований в социальной и гуманитарной сферах, продвижение креативных индустрий происходит сдержанными темпами» [Шкарина 2022b].

В Российской Федерации развитие креативного сектора приобрело статус самостоятельного направления государственной политики, что нашло отражение в принятии Концепции развития творческих (креативных) индустрий до 2030 года¹, Федерального закона «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации»² и внедрении Регионального стандарта развития креативных индустрий³. В этих условиях особую актуальность приобретает разработка методического инструментария оценки эффективности региональных систем поддержки креативного сектора.

Несмотря на активное развитие отечественных исследований, существующие методики преимущественно ориентированы на оценку масштабов креативного сектора, его вклада в региональную экономику либо межрегиональное ранжирование субъектов Российской Федерации. При этом качество институциональной среды, уровень зрелости систем поддержки и эффективность механизмов государственного регулирования остаются недостаточно исследованными, что ограничивает возможности использования результатов оценки при формировании дифференцированной государственной политики.

Цель исследования заключается в разработке методики стратегического позиционирования субъектов Российской Федерации по уровню и степени развития систем поддержки креативного сектора экономики.

Методологическую основу исследования составили системный, институциональный и экосистемный подходы, определившие логику разработки авторской методики стратегического позиционирования субъектов Российской Федерации по уровню и степени развития систем поддержки креативного сектора экономики. Исследование базируется на сравнительном анализе отечественных и зарубежных подходов к оценке креативного сектора экономики, научном обобщении существующего методического инструментария и разработке интегральной модели оценки, ориентированной на решение задач государственного управления.

Понятие «креативный сектор экономики» как предмет научного дискурса

Формирование современного научного представления о креативном секторе является результатом длительной эволюции взглядов на роль творчества, знаний и интеллектуального капитала в экономическом развитии. Если первоначально творческая деятельность рассматривалась преимущественно как элемент культурной политики, то начиная с конца XX века она постепенно начинает восприниматься как самостоятельный сектор экономики, обеспечивающий создание добавленной стоимости, формирование занятости, развитие инноваций и повышение конкурентоспособности территорий [Шкарина 2022а; Крюков 2024].

¹ Концепция развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/HEXNAom6EJunVixBCjIAtAya8FAVDUfP.pdf> (дата обращения: 10.05.2026).

² Федеральный закон от 8 августа 2024 г. № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/409395175/> (дата обращения: 10.05.2026).

³ Региональный стандарт развития креативных (творческих) индустрий // АСИ [Электронный ресурс]. URL: <https://asi.ru/creative/standart/> (дата обращения: 10.05.2026).

Концептуальные основы современного понимания креативного сектора были заложены в 1990-х гг. Одним из первых документов, закрепивших представление о творческой деятельности как факторе экономического развития, стала австралийская программа Creative Nation (1994)⁴, институционализировавшая культуру в качестве стратегического ресурса национальной экономики. Программа существенно расширила традиционное понимание культурных индустрий, включив в их состав киноиндустрию, телерадиовещание, цифровые медиа, мультимедийные технологии и иные виды деятельности, основанные на создании интеллектуального продукта [Boix-Domènech, Lazzeretti 2025, 3].

Существенный вклад в формирование современной методологии исследования креативного сектора внесли разработанные в Великобритании документы по картированию креативных индустрий⁵, в которых были заложены методологические основы идентификации креативного сектора экономики посредством выделения совокупности видов экономической деятельности и системы статистических показателей, характеризующих их вклад в занятость, валовую добавленную стоимость и экспорт. В отличие от предшествующих подходов, креативные индустрии рассматривались уже не только как сфера культуры, но и как самостоятельный сектор постиндустриальной экономики, основанный на использовании интеллектуальной собственности и коммерциализации результатов творческой деятельности.

Существенный вклад в развитие теоретических основ креативной экономики внесли Дж. Хокинс, Ч. Лэндри, Р. Флорида и Д. Тросби. В их работах креативность рассматривается как экономически значимый ресурс, обеспечивающий переход от индустриальной модели развития к экономике, основанной на знаниях, интеллектуальной собственности, инновациях и символическом производстве. Такой подход позволил расширить традиционное понимание факторов экономического роста, включив в него человеческий капитал, культурную среду, творческое предпринимательство и способность территорий к генерации новых идей [Landry 2000; Howkins 2001; Throsby 2001; Florida 2002].

Современный этап развития научного дискурса характеризуется отсутствием общепризнанной концепции креативного сектора экономики, что проявляется в многообразии подходов к определению его сущности, состава и границ. Терминологическая вариативность обусловлена различиями в исследовательских подходах, акцентирующих внимание на экономических, институциональных, культурных и инновационных аспектах функционирования креативного сектора. Наряду с термином «креативный сектор» широко используются категории «креативные индустрии», «креативная экономика», «индустрии, основанные на авторском праве», «экономика впечатлений» и «экономика знаний», отражающие различные методологические подходы к исследованию творческой деятельности и ее экономической роли [Божья-Воля, Салтыкова 2026]. Несмотря на терминологические различия, большинство исследователей сходятся во мнении, что объединяющим признаком креативного сектора является производство товаров и услуг, экономическая ценность которых определяется использованием интеллектуальной собственности, творческого труда и нематериальных активов.

В российской научной литературе категория креативного сектора экономики получила широкое распространение сравнительно недавно. Если первоначально исследования были сосредоточены преимущественно на раскрытии сущности креативных индустрий и оценке их

⁴ Creative Nation: Commonwealth Cultural Policy, October 1994 // National Library of Australia [Электронный ресурс]. URL: <https://catalogue.nla.gov.au/catalog/1948332> (дата обращения 10.05.2026).

⁵ Creative Industries Mapping Document // Gov.uk [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998> (дата обращения 10.05.2026).

вклада в экономическое развитие, то в последние годы научный интерес смещается к вопросам формирования государственной политики, институционального обеспечения, развития человеческого капитала, совершенствования механизмов управления и оценки эффективности функционирования региональных креативных экосистем.

Особое значение для институционализации креативного сектора в Российской Федерации имело принятие Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года, а также Федерального закона «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации». Указанные документы впервые закрепили нормативные основы государственной политики в сфере креативной экономики, определили правовой статус креативных индустрий и сформировали институциональные предпосылки для развития региональных систем поддержки. Несмотря на усиление внимания государства к развитию креативного сектора экономики за последние годы, о чем свидетельствуют содержание и динамика нормативно-правовых документов, проблемы практической реализации креативного предпринимательства сохраняются и не приносят ожидаемых от них экономических результатов [Бутова и др. 2023, 48]

Дальнейшее развитие нормативного регулирования связано с утверждением Минэкономразвития России официального перечня видов экономической деятельности, относящихся к сфере креативных индустрий. В настоящее время в него включены народные художественные промыслы, арт-индустрия, культурное наследие, исполнительские искусства, кино, телевидение, музыка, архитектура, дизайн, реклама и связи с общественностью, программное обеспечение, видеоигры, медиа, гастрономия, книжное дело, индустрия моды и другие виды деятельности, основанные на создании и коммерциализации интеллектуального продукта⁶.

Обобщая существующие научные подходы, можно предложить рассматривать креативный сектор как совокупность взаимосвязанных видов экономической деятельности, основанных на создании, использовании и коммерциализации результатов интеллектуальной и творческой деятельности, функционирование которых обеспечивается системой институтов государственной поддержки, специализированной инфраструктурой, человеческим капиталом и механизмами взаимодействия государства, бизнеса, науки и культуры, что позволяет рассматривать креативный сектор не как совокупность отдельных видов экономической деятельности, а как региональную экосистему, выступающую объектом стратегического государственного управления. Эволюция зарубежных исследований позволяет констатировать постепенный переход от отраслевого понимания креативных индустрий к экосистемной концепции креативного сектора, в которой определяющее значение приобретают качество институциональной среды и механизмы государственного регулирования.

Современные отечественные подходы к оценке развития креативного сектора экономики в субъектах Российской Федерации

Одним из первых отечественных проектов, направленных на изучение пространственного развития креативного сектора экономики, стал «Атлас креативных индустрий Российской Федерации»⁷, подготовленный Агентством стратегических инициатив. В отличие от последующих

⁶ Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 23.04.2025 № 266 «Об утверждении перечня видов экономической деятельности в сфере креативных (творческих) индустрий на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности» // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411974548/> (дата обращения 10.05.2026).

⁷ Атлас креативных индустрий, 2020 // Полис [Электронный ресурс]. URL: <https://disk.yandex.ru/i/uQKj3m12Iwxsrg> (дата обращения 10.05.2026).

рейтинговых исследований, Атлас ориентирован не на ранжирование субъектов Российской Федерации, а на формирование единой информационно-аналитической базы, отражающей территориальное распределение креативного сектора, его отраслевую структуру, экономический потенциал и существующие механизмы государственной поддержки. В основе методики лежит система статистических показателей, характеризующих масштабы креативного предпринимательства, занятость, выручку, налоговые поступления и институциональные условия развития креативных индустрий.

Несомненным достоинством Атласа является комплексное описание пространственной структуры креативного сектора экономики и создание единой базы сопоставимых региональных данных. Вместе с тем данный подход носит преимущественно информационно-аналитический характер и ориентирован на мониторинг состояния креативного сектора, уровень зрелости региональных систем поддержки и эффективность реализуемой государственной политики не оцениваются.

Следующим этапом развития отечественного методического инструментария стала разработка Российского регионального индекса креативных индустрий (РРИКИ)⁸ Институтом статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. В отличие от Атласа, РРИКИ представляет собой рейтинговую модель, предназначенную для межрегионального сопоставления субъектов Российской Федерации. Индекс формируется на основе четырех блоков показателей, характеризующих социально-экономические условия, культурную среду, экономику креативных индустрий и систему их поддержки. РРИКИ является одним из наиболее комплексных отечественных инструментов оценки развития креативного сектора экономики. Однако методологическое ограничение РРИКИ заключается в том, что рейтинг отражает преимущественно достигнутое состояние объекта исследования, тогда как внутренние механизмы формирования региональных различий остаются за пределами анализа.

Самостоятельное направление отечественных исследований составляют методики, ориентированные на интегральную оценку состояния креативного сектора и определение его вклада в социально-экономическое развитие регионов. В отличие от рейтинговых моделей, основной целью данных исследований является не межрегиональное ранжирование субъектов Российской Федерации, а оценка масштабов, структуры и экономической эффективности функционирования креативного сектора. Так, И.А. Крюков разработал методику оценки вклада креативного сектора в социально-экономическое развитие регионов, основанную на расчете креативного продукта территории и определении его роли в формировании валового регионального продукта. Предлагаемый подход предусматривает оценку масштабов креативного сектора посредством анализа численности занятых, производительности труда, уровня оплаты труда, объема создаваемой добавленной стоимости и других экономических параметров, характеризующих эффективность его функционирования. На заключительном этапе осуществляется типологизация субъектов Российской Федерации в зависимости от уровня развития креативного сектора и его вклада в региональную экономику, что позволяет выявлять пространственные различия в его развитии [Крюков 2024].

Развитие интегральных подходов к изучению креативного сектора экономики также представлено в исследовании П.А. Булочникова, А.Д. Евменова и Т.А. Сорвиной. Авторы рассматривают креативный сектор как объект комплексного мониторинга и предлагают интегральную модель

⁸ Рейтинг креативных регионов России // Высшая школа экономики [Электронный ресурс]. URL: https://www.hse.ru/data/2023/11/14/2106798958/Human_Capital_NCMU_Digest_Special_Issue_3_Creative_Regions_11-2023.pdf (дата обращения 10.05.2026).

оценки, ориентированную на информационно-аналитическое сопровождение управленческих решений [Булочников и др. 2025]. Данные методики ориентированы преимущественно на оценку уровня развития и экономической результативности креативного сектора, тогда как качество институциональной среды, степень зрелости региональной системы поддержки и стратегическое позиционирование субъектов Российской Федерации не рассматриваются в качестве самостоятельных объектов исследования.

Таким образом, существующие отечественные методические подходы позволяют оценивать масштабы, структуру и экономическую результативность креативного сектора, а также проводить его интегральную диагностику, однако их аналитический потенциал остается ограниченным в части исследования зрелости региональных систем поддержки и выявления институциональных факторов регионального развития. В этой связи актуализируется необходимость разработки методики, позволяющей перейти от оценки уровня развития креативного сектора к стратегическому позиционированию субъектов Российской Федерации на основе комплексной оценки зрелости региональных систем поддержки и определения типа региональной модели развития. Необходимость включения в систему оценки институциональных характеристик обусловлена тем, что именно качество нормативно-правовой среды, инфраструктуры поддержки, статистического обеспечения и механизмов взаимодействия участников креативного сектора все чаще рассматриваются как условия его устойчивого развития [Панасенко и др. 2025]

Методологической основой предлагаемого подхода выступает представление о креативном регионе как об экосистеме, объединяющей органы государственной власти, институты развития, образовательные и научные организации, субъекты предпринимательской деятельности, культурные учреждения, профессиональные сообщества и инфраструктурные объекты, взаимодействие которых обеспечивает формирование благоприятных условий для развития креативной экономики.

Предлагаемая методика рассматривается не как самостоятельный инструмент оценки, а как элемент системы государственного управления развитием креативного сектора экономики. Ее использование обеспечивает взаимосвязь между процедурами комплексной оценки регионального развития, стратегическим позиционированием субъектов Российской Федерации и обоснованием дифференцированных направлений государственной политики. Концептуальная модель реализации предлагаемого подхода представлена на Рисунке 1 и отражает авторское понимание стратегического позиционирования как элемента замкнутого цикла государственного управления развитием креативного сектора экономики. Если существующие подходы ориентированы преимущественно на проведение статистического мониторинга или межрегионального ранжирования, то предложенная модель обеспечивает последовательную взаимосвязь факторов развития креативного сектора, механизмов государственной поддержки, процедур комплексной оценки и стратегического позиционирования субъектов Российской Федерации с последующим выбором дифференцированных мер государственного регулирования.

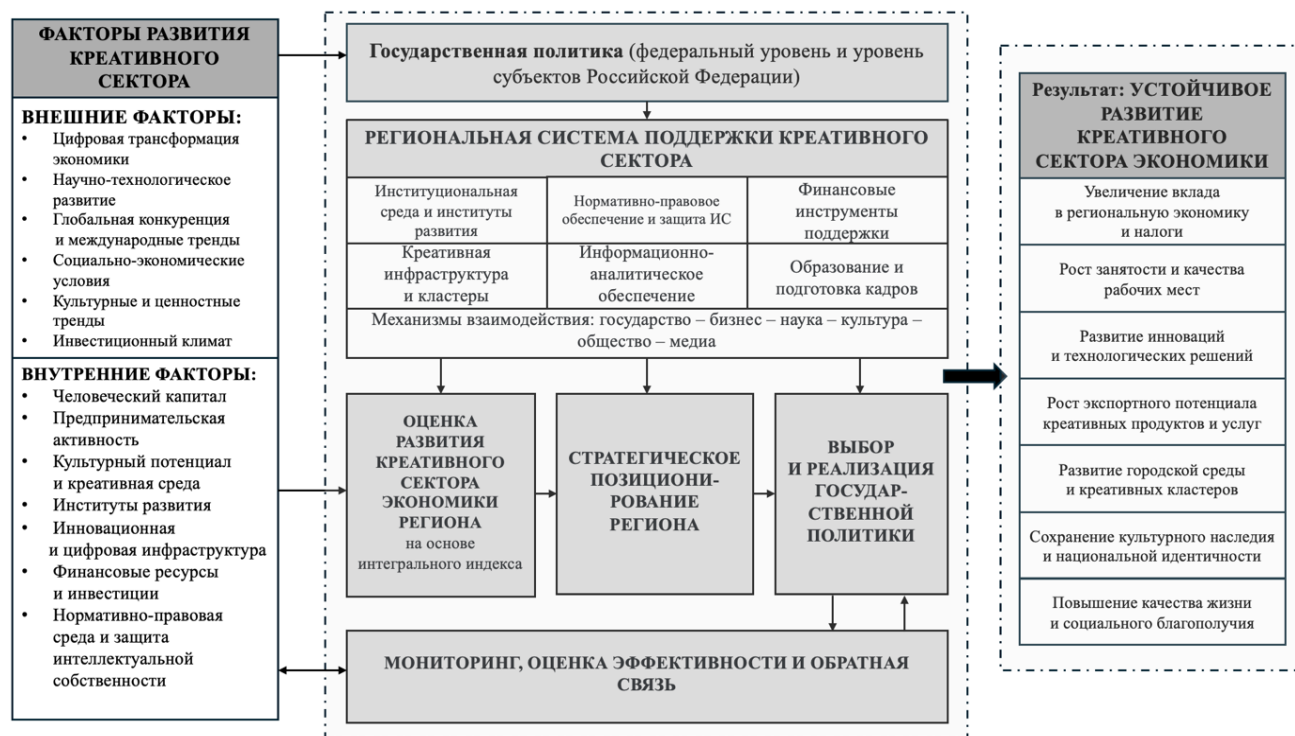


Рисунок 1. Концептуальная модель государственного управления развитием креативного сектора экономики⁹

Результаты стратегического позиционирования рассматриваются не как конечная цель исследования, а как информационно-аналитическая основа корректировки государственной политики, распределения ресурсов и совершенствования региональных систем поддержки креативного сектора экономики. В этой связи стратегическое позиционирование приобретает двойственную функцию: оно выступает и инструментом диагностики состояния региональной креативной экосистемы, и механизмом информационно-аналитического обеспечения государственного управления, позволяющим адаптировать инструменты государственной политики к особенностям различных моделей регионального развития.

Стратегическое позиционирование субъектов Российской Федерации в сфере развития креативного сектора экономики: понятие и состав индекса

Под стратегическим позиционированием субъектов Российской Федерации в сфере развития креативного сектора экономики понимается научно обоснованная процедура определения стратегического положения региона относительно других субъектов Российской Федерации на основе комплексной оценки уровня развития креативного сектора, зрелости институциональной среды и эффективности региональной системы государственной поддержки. В отличие от традиционного ранжирования регионов, стратегическое позиционирование ориентировано не только на определение достигнутого уровня развития, но и на выявление конкурентных преимуществ, структурных ограничений и перспективных направлений государственной политики.

Предлагаемая методика основана на экосистемном подходе и базируется на принципах экосистемности, сопоставимости, управленческой ориентированности и практической применимости. Методической основой стратегического позиционирования является интегральный индекс развития креативного сектора субъектов Российской Федерации (ИИРКС), отражающий уровень развития регионального креативного сектора и степень зрелости институциональной среды его функционирования.

⁹ Составлено автором.

Структура индекса включает шесть взаимосвязанных блоков, отражающих ключевые компоненты региональной креативной экосистемы: экономические результаты развития креативного сектора; человеческий капитал; культурную и городскую среду; институциональную поддержку; предпринимательскую и инновационную активность; внешнюю конкурентоспособность региона. Совокупность указанных блоков обеспечивает комплексную оценку как достигнутого уровня развития креативного сектора, так и условий его дальнейшего роста. Структура ИИРКС субъектов Российской Федерации представлена на Рисунке 2.

1. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РАЗВИТИЯ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ	2. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ	3. КУЛЬТУРНАЯ И ГОРОДСКАЯ СРЕДА	4. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА	5. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ И ИННОВАЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ	6. ВНЕШНЯЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РЕГИОНА
Вес в индексе: 0,25	Вес в индексе: 0,2	Вес в индексе: 0,15	Вес в индексе: 0,15	Вес в индексе: 0,15	Вес в индексе: 0,1
<u>Показатели:</u>	<u>Показатели:</u>	<u>Показатели:</u>	<u>Показатели:</u>	<u>Показатели:</u>	<u>Показатели:</u>
- Доля креативных индустрий в ВРП, % - Численность занятых в креативных индустриях (на 10 тыс. чел. населения) - Количество организаций креативного сектора (на 10 тыс. чел. населения) - Оборот организаций креативных индустрий (млрд руб.) - Темп роста оборота креативных индустрий (% за 3 года) - Доля экспорта креативных товаров и услуг в общем объеме экспорта региона, %	- Доля населения с высшим образованием, % - Численность занятых в творческих профессиях (на 10 тыс. чел. населения) - Численность студентов по направлениям подготовки, связанным с креативными индустриями (на 10 тыс. чел. населения) - Выпуск специалистов по креативным направлениям (на 10 тыс. чел. населения) - Уровень занятости молодежи в креативном секторе, %	- Обеспеченность учреждениями культуры (на 100 тыс. чел. населения) - Количество объектов культурной инфраструктуры (на 100 тыс. чел. населения) - Наличие креативных кластеров, арт-пространств, коворкингов (ед.) - Интенсивность проведения культурных мероприятий (на 100 тыс. чел.) - Туристическая привлекательность региона (турпоток на 1000 чел.) - Индекс качества городской среды	- Наличие стратегии развития креативных индустрий (да/нет) - Наличие специализированного органа управления/координации (да/нет) - Объем бюджетного финансирования креативных индустрий (руб. на 1 чел.) - Количество мер государственной поддержки (ед.) - Участие в федеральных проектах и программах (кол-во проектов) - Уровень внедрения регионального стандарта развития креативных индустрий	- Количество субъектов МСП в креативных индустриях (на 10 тыс. чел. населения) - Численность самозанятых в креативной сфере (на 10 тыс. чел. населения) - Количество стартапов и инновационных проектов (на 10 тыс. чел. населения) - Количество объектов интеллектуальной собственности (на 100 тыс. чел.) - Уровень развития цифровых технологий в креативном секторе (индекс) - Наличие и развитие инновационной инфраструктуры (технопарки, акселераторы и др.)	- Объем экспорта креативных товаров и услуг (руб. на 1 чел.) - Участие в международных и всероссийских конкурсах, фестивалях, выставках (кол-во мероприятий) - Наличие узнаваемых региональных брендов в сфере креативных индустрий (ед.) - Индекс медийной представленности региона в сфере креативных индустрий - Уровень туристической известности региона (индекс)

Рисунок 2. Структура ИИРКС¹⁰

Структура интегрального индекса, как уже было отмечено, включает шесть функциональных блоков, характеризующих экономические результаты развития креативного сектора, человеческий капитал, культурную и городскую среду, институциональную поддержку, предпринимательскую и инновационную активность, а также внешнюю конкурентоспособность региона. Все показатели нормируются по единой шкале от 0 до 100 баллов, после чего агрегируются сначала в пределах функциональных блоков, а затем в ИИРКС субъекта Российской Федерации. Интегральный индекс рассчитывается по формуле (1):

$$ИИРКС = \sum_{i=1}^6 w_i P_i, \quad (1)$$

где P_i — значение соответствующего блока показателей, w_i — вес блока.

Концептуальным отличием предлагаемой методики является переход от рейтинговой парадигмы оценки к парадигме стратегического позиционирования субъектов Российской Федерации. Если существующие подходы ориентированы преимущественно на количественную фиксацию достигнутого уровня развития креативного сектора, то разработанная методика направлена на выявление внутренних закономерностей функционирования региональных

¹⁰ Составлено автором.

креативных экосистем, оценку степени их институциональной зрелости и определение факторов, обуславливающих различия в траекториях регионального развития. В этой связи интегральный индекс рассматривается не как конечный результат исследования, а как аналитический инструмент последующей типологизации субъектов Российской Федерации и формирования научно обоснованных сценариев государственной политики.

Методологической основой стратегического позиционирования выступает двухфакторная матрица, позволяющая интерпретировать результаты интегральной оценки не только с позиции достигнутого уровня развития, но и с точки зрения характера функционирования региональной системы поддержки креативного сектора экономики (Рисунок 3). Использование матричного подхода обеспечивает возможность перехода от линейного межрегионального ранжирования к многомерной оценке региональных моделей развития, основанной на сопоставлении экономических результатов функционирования креативного сектора и степени зрелости институциональной среды.

По оси абсцисс откладывается уровень развития креативного сектора, характеризующий его экономический потенциал, масштабы предпринимательской активности, вклад в валовой региональный продукт и результативность хозяйственной деятельности. По оси ординат отражается уровень зрелости региональной системы поддержки, включающий совокупность институциональных, организационно-управленческих и нормативно-правовых характеристик, определяющих качество государственного регулирования, эффективность действующих механизмов поддержки и способность региона обеспечивать устойчивое развитие креативного сектора. Предлагаемая матрица позволяет идентифицировать не только достигнутый уровень развития субъектов Российской Федерации, но и тип воспроизводственной модели региональной креативной экосистемы, что создает методологические предпосылки для дифференциации инструментов государственного регулирования в зависимости от характера выявленных структурных преимуществ и ограничений.



Рисунок 3. Матрица стратегического позиционирования субъектов Российской Федерации в сфере развития креативного сектора экономики¹¹

¹¹ Составлено автором.

В соответствии с результатами стратегического позиционирования выделяются четыре типа региональных моделей развития креативного сектора экономики, различающиеся характером взаимодействия экономических и институциональных факторов развития.

I тип — регионы сбалансированного развития. Данная группа характеризуется высокой степенью согласованности экономических, институциональных и инфраструктурных компонентов региональной креативной экосистемы. Для нее характерны высокая экономическая результативность креативного сектора, развитая предпринимательская среда, эффективное функционирование институтов развития и устойчивые механизмы межсекторного взаимодействия. Сбалансированность ключевых элементов экосистемы обеспечивает воспроизводство устойчивых конкурентных преимуществ и формирует предпосылки для долгосрочного роста. Приоритетом государственной политики выступают укрепление национальной и международной конкурентоспособности, развитие экспортного потенциала и тиражирование лучших управленческих практик.

II тип — регионы с латентным потенциалом развития. Для данной группы характерно наличие значительного ресурсного, кадрового и культурного потенциала при недостаточной зрелости институциональной среды. Несмотря на высокий уровень экономических предпосылок развития, несовершенство механизмов государственного регулирования ограничивает трансформацию имеющихся конкурентных преимуществ в устойчивые социально-экономические результаты. Приоритетным направлением государственной политики является формирование комплексной системы поддержки, обеспечивающей реализацию имеющегося потенциала посредством развития институтов, механизмов финансирования и межсекторного партнерства.

III тип — регионы институционального опережения. Данная модель характеризуется сравнительно высоким уровнем развития системы государственной поддержки при недостаточной экономической результативности креативного сектора. Подобная конфигурация свидетельствует о наличии институционально-экономического дисбаланса, при котором масштаб реализуемых мер государственной поддержки не сопровождается сопоставимым экономическим эффектом. В этой связи приоритетами государственной политики становятся повышение эффективности действующих инструментов государственной политики, стимулирование предпринимательской активности, коммерциализация креативных проектов и расширение рыночного спроса на продукцию креативного сектора.

IV тип — регионы формирующейся экосистемы. Отличительной особенностью данной группы является одновременный дефицит институциональной зрелости и экономической активности, вследствие чего процессы воспроизводства креативного сектора носят фрагментарный характер и не обеспечивают формирование устойчивой региональной экосистемы. Первоочередными направлениями государственной политики для таких регионов становятся создание базовых институтов развития, совершенствование нормативно-правового сопровождения, развитие человеческого капитала, формирование специализированной инфраструктуры и стимулирование предпринимательской инициативы.

Предлагаемая типология ориентирована не на фиксацию достигнутого уровня социально-экономического развития субъектов Российской Федерации, а на идентификацию типа функционирования региональной креативной экосистемы, отражающего степень согласованности экономических и институциональных факторов ее развития. Стратегическое положение региона рассматривается как динамическая характеристика, изменяющаяся по мере трансформации институциональной среды, совершенствования механизмов государственного регулирования и наращивания экономического потенциала креативного сектора. Подобный подход обеспечивает возможность использования результатов стратегического позиционирования не только для

межрегионального сопоставления, но и для оценки эффективности реализуемой государственной политики и мониторинга изменений региональных моделей развития.

Заключение

Проведенное исследование показало, что существующие подходы к оценке развития креативного сектора экономики ориентированы преимущественно на измерение его экономических параметров либо межрегиональное ранжирование субъектов Российской Федерации и в недостаточной степени учитывают качество институциональной среды и уровень зрелости региональных систем поддержки, во многом определяющих долгосрочные траектории развития креативного сектора.

В работе предложена методика стратегического позиционирования субъектов Российской Федерации, основанная на сочетании процедур интегральной оценки и типологического анализа региональных моделей развития. В отличие от существующих подходов, интегральный индекс рассматривается не как конечный результат исследования, а как инструмент выявления структурных особенностей региональных креативных экосистем, оценки зрелости региональной системы поддержки и определения приоритетных направлений государственной политики.

Практическая значимость разработанной методики заключается в возможности ее использования при формировании стратегий развития креативного сектора экономики, совершенствовании механизмов государственной поддержки и выборе дифференцированных управленческих решений с учетом особенностей региональных моделей развития. Использование стратегического позиционирования расширяет аналитические возможности оценки регионального развития и создает методологическую основу для повышения эффективности государственной политики в сфере развития креативного сектора экономики. Дальнейшее развитие исследования связано с эмпирической апробацией предложенной методики на материалах субъектов Российской Федерации, уточнением системы оценочных индикаторов и разработкой рекомендаций по совершенствованию региональной политики с учетом специфики различных моделей развития креативного сектора экономики.

Список литературы:

- Божья-Воля А.А., Салтыкова А.Д. Форматы государственной поддержки креативных индустрий // Вопросы государственного и муниципального управления. 2026. № 2. С. 153–171. DOI: [10.17323/1999-5431-2026-0-2-153-171](https://doi.org/10.17323/1999-5431-2026-0-2-153-171)
- Булочников П.А., Евменов А.Д., Сорвина Т.А. Методика комплексной оценки развития креативного сектора региональной экономики для АПАИТС // Экономика и управление. 2025. Т. 31. № 10. С. 1248–1260. DOI: [10.35854/1998-1627-2025-10-1248-1260](https://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-10-1248-1260)
- Бутова Т.Г., Черкасова Ю.И., Данилина Е.П., Данченко Л.А., Ниязбекова Ш.У., Улина С.Л. Приоритетные направления научных исследований в области креативных индустрий // Сервис в России и за рубежом. 2023. Т. 17. № 5(107). С. 45–58. DOI: [10.5281/zenodo.10420974](https://doi.org/10.5281/zenodo.10420974)
- Крюков И.А. Оценка вклада креативных индустрий в социально-экономическое развитие регионов СЗФО // Проблемы развития территории. 2024. Т. 28. № 4. С. 83–101. DOI: [10.15838/ptd.2024.4.132.6](https://doi.org/10.15838/ptd.2024.4.132.6)
- Панасенко С.В., Христофорова И.В., Сурай Н.М. Современные проблемы и перспективы развития креативных индустрий в России // Экономика. Профессия. Бизнес. 2025. № 2. С. 95–102. DOI: [10.14258/epb202527](https://doi.org/10.14258/epb202527)
- Шкарина В.С. Креативная экономика: мировой опыт и вызовы для России // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2022а. № 4. С. 17–30.

Шкарина В.С. Особенности развития креативных индустрий в современной экономической политике // Государственное управление. Электронный вестник. 2022b. № 94. С. 133–144. DOI: [10.24412/2070-1381-2022-94-133-144](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2022-94-133-144)

Шкарина В.С., Леонтьева Л.С. Особенности развития отечественного рынка креативных индустрий в условиях глобализации // Инновации и инвестиции. 2023. № 5. С. 510–513.

Boix-Domènech R., Lazzeretti L. Introduction: Creative Regions in the 21st Century // Handbook of Creative Regions / ed. by R. Boix-Domènech, L. Lazzeretti. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2025. P. 1–21. DOI: [10.4337/9781035317882.00005](https://doi.org/10.4337/9781035317882.00005)

Florida R. The Rise of the Creative Class. New York: Basic Books, 2002.

Howkins J. The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. London: Allen Lane, 2001.

Landry C. The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators. London: Earthscan, 2000.

Throsby D. Review: Creative Industries: Contracts between Art and Commerce by Richard E. Caves // Journal of Economic Literature. 2001. Vol. 39. Is. 3. P. 956–957. DOI: <https://doi.org/10.1257/jel.39.3.902>

References:

Boix-Domènech R., Lazzeretti L. (2025) Introduction: Creative Regions in the 21st Century. In: Boix-Domènech R., Lazzeretti L. (eds.) *Handbook of Creative Regions*. P. 1–21. DOI: [10.4337/9781035317882.00005](https://doi.org/10.4337/9781035317882.00005)

Bozhya-Volya A., Saltykova A. (2026) Formats of State Support for Creative Industries. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*. No. 2. P. 153–171. DOI: [10.17323/1999-5431-2026-0-2-153-171](https://doi.org/10.17323/1999-5431-2026-0-2-153-171)

Bulochnikov P.A., Evmenov A.D., Sorvina T.A. (2025) Methods for a Comprehensive Assessment of the Development of the Creative Sector of the Regional Economy for AHSITS. *Ekonomika i upravleniye*. Vol. 31. No. 10. P. 1248–1260. DOI: [10.35854/1998-1627-2025-10-1248-1260](https://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-10-1248-1260)

Butova T.G., Cherkasova Yu.I., Danilina E.P., Danchenok L.A., Niyazbekova Sh.U., Ulina S.L. (2023) Priorities for Scientific Researches in Creative Industry. *Servis v Rossii i za rubezhom*. Vol. 17. No. 5(107). P. 45–58. DOI: [10.5281/zenodo.10420974](https://doi.org/10.5281/zenodo.10420974)

Florida R. (2002) *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.

Howkins J. (2001) *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. London: Allen Lane.

Kryukov I.A. (2024). Assessing the Contribution of Creative Industries to the Socio-Economic Development of the Northwestern Federal District Regions. *Problemy razvitiya territorii*. Vol. 28. No. 4. P. 83–101. DOI: [10.15838/ptd.2024.4.132.6](https://doi.org/10.15838/ptd.2024.4.132.6)

Landry C. (2000) *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*. London: Earthscan.

Panasenko S.V., Khristoforova I.V., Surai N.M. (2025) Modern Problems and Prospects of Development of Creative Industries in Russia. *Ekonomika. Professiya. Biznes*. No. 2. P. 95–102. DOI: [10.14258/epb202527](https://doi.org/10.14258/epb202527)

Shkarina V.S., Leontieva L.S. (2023) Features of the Development of the Domestic Market of Creative Industries in the Context of Globalization. *Innovatsii i investitsii*. No. 5. P. 510–513.

Shkarina V.S. (2022a) Creative Economy: World Experience and Challenges for Russia. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21. Upravleniye (gosudarstvo i obshchestvo)*. No. 4. P. 17–30.

Shkarina V.S. (2022b) Features of Creative Industries Development in Modern Economic Policy. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 94. P. 133–144. DOI: [10.24412/2070-1381-2022-94-133-144](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2022-94-133-144)

Throsby D. (2001) Review: Creative Industries: Contracts between Art and Commerce by Richard E. Caves. *Journal of Economic Literature*, Vol. 39. Is. 3. P. 956–957. DOI: <https://doi.org/10.1257/jel.39.3.902>

Классификация производственных запасов промышленных предприятий на основе оценки потенциала невостребованности

Шумилов Юрий Михайлович¹

Аспирант, SPIN-код РИНЦ: [5714-3038](#), ORCID: [0000-0001-7779-0205](#), ys812@yandex.ru

Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, Санкт-Петербург, РФ.

Палкина Елена Сергеевна

Доктор экономических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [8447-6777](#), ORCID: [0000-0002-4702-3512](#), elena.palkina@hotmail.com

Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, Санкт-Петербург, РФ.

Аннотация

В статье рассматривается проблема формирования невостребованных материальных запасов на промышленных предприятиях с длительным производственным циклом. В условиях проектно-ориентированного производства расчет потребности в материалах на ранних стадиях носит предварительный характер и уточняется по мере корректировки документации, что приводит к расхождениям между плановым и фактическим расходом, а также к накоплению избыточных складских остатков. Цель исследования — оценка потенциала невостребованности материальных ресурсов и обоснование предельной доли их первичной закупки при проектной неопределенности. Актуальность обусловлена высокой долей материалов в затратах, ростом невостребованных запасов и ограниченной применимостью нормативных методов на ранних этапах закупочных процедур. Эмпирическая база включает данные о складских остатках, историю корректировок закупочных норм и архив карт замены материалов. В работе используются расчет экономии от замены, коэффициент относительной заменимости, оценка волатильности норм и коэффициент вовлеченности материала в производство. Частные оценки по каждому из этих показателей объединяются в интегральный балл потенциала невостребованности. На этой основе предложена классификация производственных запасов, разделяющая материалы на три категории риска. Для низкого риска (5–6 баллов) рекомендуемая доля первичной закупки составляет до 100%, для среднего (3–4 балла) — до 85%, для высокого (0–2 балла) — до 70% либо отсрочка закупки. Предложенный алгоритм классификации апробирован на данных промышленного предприятия с длительным производственным циклом. Разработанная классификация сокращает поступление невостребованных запасов без остановки производственного процесса.

Ключевые слова

Производственные предприятия, невостребованные запасы, универсальность материалов, закупки, карты замены, потенциал невостребованности.

Для цитирования

Шумилов Ю.М., Палкина Е.С. Классификация производственных запасов промышленных предприятий на основе оценки потенциала невостребованности // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 117. С. 88–100. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-88-100

Classification of Production Stocks of Industrial Enterprises Assessing the Potential Lack of Demand

Yury M. Shumilov²

Postgraduate student, ORCID: [0000-0001-7779-0205](#), ys812@yandex.ru

State Marine Technical University, Saint Petersburg, Russian Federation.

Elena S. Palkina

DSc (Economics), Associated Professor, ORCID: [0000-0002-4702-3512](#), elena.palkina@hotmail.com

State Marine Technical University, Saint Petersburg, Russian Federation.

Abstract

The article discusses the problem of the formation of unclaimed material reserves in industrial enterprises with a long production cycle. In the context of design-oriented production, the calculation of the need for materials in the early stages is preliminary and is clarified as the documentation is being adjusted, which leads to discrepancies between planned and actual consumption, as well as the accumulation of excess inventory. The aim of the study is to assess the potential lack of demand for material resources and to justify the maximum share of their primary purchase under project uncertainty. The relevance is due to the high proportion of materials in costs, the growth of unclaimed stocks and the limited applicability of regulatory methods in the early stages of procurement procedures. The empirical database includes data on inventory balances, a history of adjustments to procurement standards, and an archive of material replacement maps. The work uses the calculation of savings from replacement, the coefficient of relative substitutability, an assessment of the volatility of norms and the coefficient of material involvement in production. Partial estimates for each of these indicators are combined into an integral score of the potential lack of demand. On this basis, a classification of production stocks is proposed, dividing materials into three risk categories. For low risk (5–6 points), the recommended share of primary purchase is up to 100%, for medium (3–4 points) — up to 85%, for high (0–2 points) — up to 70%, or a delay in

¹ Корреспондирующий автор.

² Corresponding author.

purchase. The proposed classification algorithm has been tested on the data of an industrial enterprise with a long production cycle. The developed classification reduces the flow of unclaimed stocks without stopping the production process.

Keywords

Manufacturing enterprises, unclaimed stocks, versatility of materials, procurement, replacement cards, potential lack of demand.

For citation

Shumilov Yu.M., Palkina E.S. (2026) Classification of Production Stocks of Industrial Enterprises Assessing the Potential Lack of Demand. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 117. P. 88–100. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-88-100

Дата поступления/Received: 10.03.2026

Введение

Длительный производственный цикл характерен для проектно-ориентированного производства, при котором изделия и объекты отличаются высокой степенью индивидуализации, отсутствием повторяемости. Поэтапное уточнение конструктивных и технологических параметров обуславливает предварительный характер расчетов материальной потребности на ранних стадиях и их последующую корректировку в ходе реализации проекта, что приводит к отклонениям планируемых расходов от фактических. Формирование закупок в полном объеме на основе исходных расчетов в условиях проектной неопределенности сопровождается накоплением невостребованных материалов, обусловленным изменчивостью проектных требований и неоднородной применимостью материалов в различных проектных конфигурациях. На Рисунке 1 представлен функциональный блок IDEF0-модели, дающий укрупненное описание процесса обеспечения потребности в материалах при длительном производственном цикле.

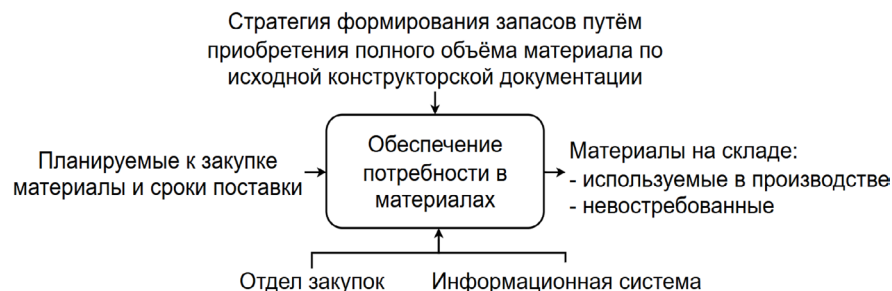


Рисунок 1. Процесс обеспечения потребности в материалах в условиях длительного производственного цикла³

Для последующего анализа особенностей длительных производственных циклов представляется целесообразным рассмотреть терминологический аппарат данного понятия. В соответствии с п. 2 ст. 271 НК РФ, для целей налогообложения прибыли, длительный производственный цикл определяется как технологический процесс, продолжительность которого превышает один налоговый период⁴. Согласно п. 1 ст. 55 НК РФ, под налоговым периодом понимается календарный год (или иной период для отдельных налогов), по окончании которого определяется налоговая база и исчисляется сумма налога к уплате⁵. Предприятия, осуществляющие производство с длительными производственными циклами, характеризуются высоким уровнем проектной неопределенности, которая обусловлена последовательным поэтапным уточнением конструкторских решений и технологических параметров [Жданова, Лapidус 2024]. Многофакторный характер причин проектной неопределенности коренится в фундаментальной сложности конструктивных

³ Составлено авторами.

⁴ Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/a71c27c043a9c3c61a550ae0baa29c34c800f1e2/ (дата обращения: 04.01.2026).

⁵ Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/3fff7bb3e65ba62b2eb130a0c94e707c5996e4d1/ (дата обращения: 04.01.2026).

решений, требующих итеративной доработки на основе поступающих данных. В связи с этим исходные проектные допущения подвергаются систематическому пересмотру на ключевых стадиях жизненного цикла проекта, что неизбежно приводит к корректировке прогнозных оценок материальной потребности, объемов закупок и сроков поставки сырья и комплектующих [Hardaway, Flage 2025].

Материальные ресурсы формируют значительную долю общей стоимости проекта и оказывают критическое влияние на его эффективность, включая соблюдение сроков, качество выполнения работ и расход ресурсов [Jusoh, Kasim 2017]. В строительных проектах доля материалов в общей стоимости достигает 50–60 %, а их неэффективное использование приводит к перерасходу бюджета, срывам сроков, снижению качества и увеличению объема отходов [Yildiz et al. 2024]. Потребность в материалах определяется нормами проектной документации [Shamsuzzoha, Jaakkola 2024]. Корректировка требуемых к закупке позиций отражает адаптацию ресурсного обеспечения предприятия к фактическим условиям производства и поставок и может выражаться как в увеличении нормативов потребления по отдельным позициям, так и во включении в план закупок дополнительных номенклатурных единиц.

К внешним факторам увеличения требуемых к закупке позиций относится деятельность проектных организаций, пересматривающих конструктивные решения изделия, включая геометрические параметры и формы. Недостаточность исходных требований, изменчивость допущений и поступление уточняющей информации в ходе разработки направлены на корректировки материальных потребностей [Svensson Harari, Fundin 2023]. Ограниченность данных о конфигурации изделий, неопределенность технологических решений и возможные изменения графиков работ делают ранние количественные прогнозы подверженными последующим уточнениям [Amade, Akpan 2014; Fleuren et al. 2025]. Существенное влияние оказывают заказчики, вносящие изменения в техническое задание путем уточнения требований к характеристикам и спецификациям продукции. Отдельную группу составляют рыночные факторы, проявляющиеся в прекращении выпуска отдельных компонентов или материалов. Воздействие внешних факторов обуславливает необходимость адаптации производственного предприятия, поскольку они формируются вне его организационных границ и не поддаются прямому контролю.

Внутренние факторы возникают в рамках производственной деятельности предприятия и поддаются регулированию. Ошибки в планировании закупок способны приводить к дефициту материальных ресурсов. Мелкосерийное производство характеризуется широким спектром технологических компетенций [Зеленский, Грибков 2023]. Нарушения технологической дисциплины и недостаточный контроль условий хранения вызывают порчу и брак материалов на производственных участках [Типнер, Исакова 2019]. В данном случае корректировка закупочных потребностей обусловлена несовершенством внутренних процессов и требует их целенаправленной оптимизации. Следующим фактором является специфика целевого использования материалов. Материал приобретает статус проектно-зависимого ресурса в момент исключения альтернативных вариантов применения, когда его использование становится однозначно привязанным к конкретному проекту, изделию или узлу [Ma et al. 2002]. До технологической обработки он сохраняет статус универсального производственного ресурса, что позволяет перераспределять его между проектами, применять в иных конструктивных решениях или использовать в качестве допустимой замены [Swaminathan, Lee 2003]. Универсальный статус определяется отсутствием технологических и геометрических ограничений, выходящих за рамки общих нормативных требований, что позволяет рассматривать такой материал как элемент общего запаса без жесткой привязки к специфичному чертежу. Резка под заданные размеры, механическая обработка, подготовка сопрягаемых

поверхностей, нанесение покрытий и иные технологические операции обуславливают перевод материала в состояние однозначной функциональной определенности. С указанного момента возможности его альтернативного использования существенно ограничиваются либо полностью утрачиваются. Возврат материала, находящегося в данном состоянии, в универсальный складской запас, как правило, является невозможным либо экономически нецелесообразным.

Совокупность перечисленных факторов формирует отклонения фактического расхода материалов от проектных норм, что приводит к перерасходу бюджета и накоплению невостребованных материальных ресурсов. Наличие невостребованных запасов отвлекает оборотный капитал и увеличивает затраты на хранение и обслуживание складской инфраструктуры, а также снижает ее пропускную способность [Bonney 1994]. На практике накопленные остатки могут быть использованы в последующих производственных программах, учтены при формировании новых закупочных расчетов, реализованы сторонним организациям либо списаны. Вместе с тем указанные действия ориентированы на устранение уже возникших последствий и не затрагивают условия формирования избыточного материального потока.

Приоритетным направлением исследований следует считать разработку превентивных механизмов снижения риска накопления невостребованных запасов. С теоретической точки зрения одним из направлений минимизации данного риска является унификация конструктивных решений [Медунецкий и др. 2016]. Формирование типовых узлов и применение стандартных модулей отсрочивают привязку материала к конкретной конфигурации, продлевая фазу его универсальности до завершающих этапов жизненного цикла проекта. Интеграция конструкторов и технологов с внедрением принципов параллельного проектирования обеспечивает технологическую проработку конструкции на ранних этапах, минимизируя последующие модификации [Денисов 2007]. Однако практическая реализация подобных мер предполагает пересмотр фундаментальных основ конструкторской политики предприятия, являясь недостижимой моделью идеального процесса в текущих условиях производства.

В условиях проектно-ориентированного производства с длительным циклом полная реализация данной модели не представляется возможной. В связи с этим целесообразно сосредоточить внимание на формировании целевого состояния процесса через совершенствование закупочной кампании как ключевого инструмента снижения риска накопления невостребованных запасов [Шумилов 2026]. Именно на этом этапе возможно ограничение объема поступления потенциально невостребованного материала без вмешательства в утвержденные проектные и технологические решения. Предлагается ввести категорию «потенциал невостребованности» для идентификации закупочных позиций, характеризующихся высоким риском неполного использования при реализации проекта.

Методы исследования

Методический подход основан на расчете экономического эффекта применения альтернативного материала, коэффициента относительной заменимости, категоризации закупаемых позиций по заменимости и ранжировании позиций по степени волатильности закупочных норм, что дает возможность для проведения классификации. В качестве эмпирической базы используются данные о складских остатках, история корректировок закупочных норм и архив согласованных замен материалов. Все диагностические признаки интерпретируются по унифицированной балльной шкале. На основе интеграции частных оценок формируется суммарный показатель, характеризующий потенциал формирования невостребованных запасов. По результатам интегральной оценки номенклатурные позиции классифицируются по уровню риска, для каждой группы обосновываются допустимые доли первичной закупки относительно расчетной потребности.

На проектно-ориентированных предприятиях может возникать ситуация, при которой материал, предусмотренный к потреблению, отсутствует на складе, а его закупка не инициирована. Для обеспечения непрерывности производственного процесса используются карты замены — формализованные документы, фиксирующие согласованное замещение одного материала другим при соблюдении функциональной эквивалентности изделий [Павлова 2023]. Такие карты отражают практическое применение альтернативных материалов в условиях дефицита исходного сырья, включая использование не востребуемых складских запасов или норм расхода, предусмотренных для других проектов, и подтверждают соответствие замещения функциональным, технологическим и нормативным требованиям. Накопленная за период реализации проектов совокупность карт замены формирует цифровую аналитическую базу применимости материалов при изменяющихся проектных условиях, что позволяет количественно оценивать их взаимозаменяемость и аккумулировать опыт преодоления проектных и ресурсных ограничений, используя цифровые тени [Палкина, Шумилов 2025].

Результаты исследования

Алгоритм категоризации закупаемых материалов (Рисунок 2) использует показатель «потенциал невостребованности» в качестве критерия для сокращения объема излишних материалов.

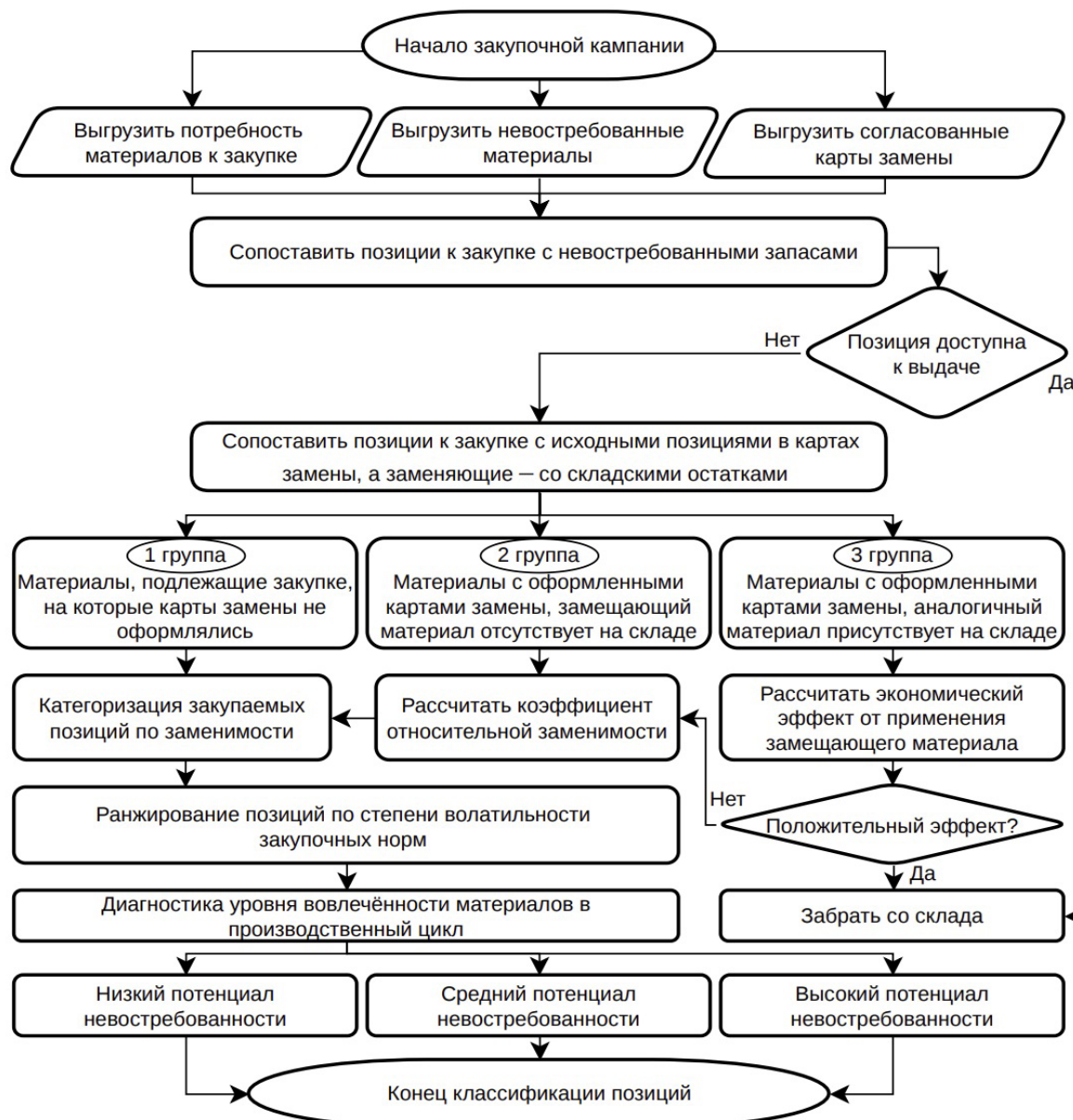


Рисунок 2. Классификация материалов по риску формирования невостребованных запасов⁶

На первом этапе предлагается сформировать исходный массив данных. Выполняется выгрузка потребности в материалах к закупке, выгрузка невостребованных материалов, находящихся на складе, а также выгрузка согласованных карт замены. Далее осуществляется сопоставление позиций, включенных в потребность к закупке, со складскими остатками. В случае наличия материала на складе потребность закрывается за счет складского остатка, и позиция исключается из дальнейшего рассмотрения. При отсутствии материала на складе позиции, подлежащие закупке, сопоставляются с исходными материалами, указанными в картах замены. Параллельно замещающие материалы сопоставляются со складскими остатками. По результатам данного сопоставления все материалы распределяются на три группы.

К первой группе относятся материалы, подлежащие закупке, по которым карты замены ранее не оформлялись. Ко второй группе относятся материалы, по которым карты замены оформлялись, однако замещающие материалы на складе отсутствуют. К третьей группе относятся материалы, по которым карты замены оформлялись и для которых замещающие материалы присутствуют на складе. Для таких позиций рассчитывается экономический эффект применения

⁶ Составлено авторами.

замещающего материала. Оценка проводится с учетом необходимости обеспечения функциональной эквивалентности изделия при различиях в форме, способе получения и расходе материала. Замещение может сопровождаться увеличением объема потребляемого материала, изменением технологии обработки и дополнительными производственными потерями. Типичным примером является изготовление детали из стандартного листового проката вместо готового профиля, что приводит к изменению материалоемкости и технологических затрат. Рассмотрим принцип расчета потенциала невостребованности.

Этап № 1. Для третьей группы рассчитывается экономический эффект применения альтернативного материала (определяется как разность приведенных затрат на использование исходного и заменяющего материала с учетом прогнозируемого расхода и сопутствующих технологических и операционных затрат). Для i -й карты замены данный результат выражается формулой (1):

$$\mathcal{E}_i = P_{\text{исх},i} * C_{\text{исх},i} - (P_{\text{зам},i} * C_{\text{зам},i} + D_{\text{затр},i}), \quad (1)$$

где $\mathcal{E}_i$ — экономия от замены для i -й карты (руб.); $P_{\text{исх},i}$ — расход исходного материала на одну функциональную единицу продукции в i -й карте замены, ед. изм.; $C_{\text{исх},i}$ — средняя закупочная цена исходного материала в i -й карте замены, руб./ед.; $P_{\text{зам},i}$ — расход замещающего материала на одну функциональную единицу продукции в i -й карте замены, ед. изм.; $C_{\text{зам},i}$ — средняя закупочная цена замещающего материала в i -й карте замены, руб./ед.; $D_{\text{затр},i}$ — дополнительные затраты на применение альтернативного материала в i -й карте замены, руб., включая технологическую переработку, изменение формы, увеличение расхода материала и неизбежные производственные потери.

Все показатели рассчитываются в сопоставимых единицах и относятся к одной и той же производственной операции. Положительное значение $\mathcal{E}_i$ указывает на экономическое преимущество альтернативного материала, потребность полностью или частично закрывается за счет складского остатка. При нулевом или отрицательном значении преимущество сохраняется за исходным материалом, выполняется расчет показателя относительной заменимости для первой и второй групп материалов.

Этап № 2. Для второй группы и материалов третьей группы (в случае отрицательного экономического эффекта замещения материала со склада) предлагается выполнение расчета коэффициента относительной заменимости. Методологическим объектом является пара материалов (исходный — заменяющий), сопоставленных в рамках одной карты замены. На основе этих данных для каждого материала вычисляется число случаев, в которых он выступал в роли заменяющего, что позволяет количественно оценить его функциональную заменимость в производственных операциях. Полученная величина характеризует степень практической применимости материала в различных проектных условиях. Показатель относительной заменимости материала рассчитывается для каждого материала и определяется по формуле (2):

$$K_{zi} = \frac{n_i}{n_{\text{max}}}, \quad (2)$$

где K_{zi} — коэффициент заменимости i -го материала; n_i — число фактов, в которых данный материал использовался в качестве заменяющего; n_{max} — максимальное число фактов замены, зафиксированное для одного материала в анализируемом периоде.

Выбор заменяющего материала в качестве объекта анализа обусловлен тем, что факт замещения отражает состоявшееся применение материала в альтернативных производственных

условиях. Такой факт свидетельствует о допустимости материала для выполнения заданной функции вне исходной спецификации. При этом не предполагается, что любой невостребованный материал обладает субституционной ценностью. Значение коэффициента находится в интервале от 0 до 1 и отражает относительную долю практики замены данного материала по сравнению с наиболее универсальной номенклатурной позицией в анализируемой базе данных.

Этап № 3. На следующем этапе для первой группы и материалов с выполненным расчетом коэффициента относительной заменимости осуществляется категоризация закупаемых позиций по заменимости (сопоставление перечня позиций, включенных в закупочную потребность, с множеством замещающих материалов и соответствующими им коэффициентами заменимости, полученными на основе ретроспективного анализа карт замены). Если позиция в перечне заменяющих отсутствует, ее коэффициент заменимости принимается равным нулю, что трактуется как отсутствие подтвержденной практики замещения в анализируемом периоде. Предлагаемый подход позволяет выявлять ряд позиций, обладающих подтвержденной универсальностью, и тем самым снижать неопределенность при проведении закупочной кампании. Аналитическое значение имеют только те материалы, которые неоднократно использовались в качестве замены и характеризуются повышенным коэффициентом заменимости. Именно повторяемость фактов применения позволяет отделить функционально универсальные материалы от случайно вовлеченных остатков.

Для интерпретации показателя заменимости к характеристике материалов, подлежащих закупке, используется трехуровневая балльная шкала. В качестве нижней границы для отделения устойчивой практики замещения от единичных и нестабильных случаев применяется нижний квартиль распределения коэффициентов заменимости. Использование квартиля позволяет учитывать структуру конкретной выборки и минимизировать влияние разовых наблюдений.

Итоговое распределение позиций к закупке по балльным группам рекомендуется интерпретировать следующим образом. К множеству позиций, получающих 2 балла, относятся материалы широкого применения, K_z позиции к закупке $> 0,5$. Высокий коэффициент заменимости подтверждает их устойчивое использование в качестве функционального аналога для широкого спектра изделий, что характеризует данную группу как наиболее универсальную и способствует минимизации риска формирования невостребованных запасов. Материалы, получающие 1 балл (при K_z позиции к закупке $> 0,25$), обладают средней гибкостью. Их взаимозаменяемость не является общей, а реализуется лишь в рамках совместимых проектных конфигураций, где совпадают критические параметры, такие как геометрия, допуски или тип сопряжений. 0 баллов (при K_z позиции к закупке $< 0,25$ или отсутствии фактов замены) присваивается узкоспециализированным материалам с высокой степенью проектной привязки. Факты их замены носят единичный характер или отсутствуют.

Этап № 4. Следующим элементом предлагаемого алгоритма является ранжирование позиций по степени волатильности закупочных норм. Диагностика нестабильности материальных позиций основана на попозиционном сравнении двух ключевых показателей каждой позиции — частоты корректировок нормы и относительной величины изменения нормы, подлежащей закупке, от первоначальной — с соответствующими медианными значениями портфеля из всех анализируемых позиций за репрезентативный двенадцатимесячный период. В качестве эталона для попозиционного сравнения используются медианные значения этих показателей, рассчитанные для всего портфеля позиций, подлежащих закупке за репрезентативный 12-месячный период. Применение медиан позволяет минимизировать влияние единичных экстремальных значений (выбросов) и определить типичные устойчивые характеристики портфеля. Эти характеристики формируют объективные пороговые критерии для последующей классификации позиций. Алгоритм процедуры включает два последовательных шага:

1) вычислить медиану количества изменений по всем анализируемым позициям по формуле (3):

$$K_{\text{портфель}} = \text{Me}_{i=1, \dots, n}(K_{\text{зам}, i}), \quad (3)$$

где n — число анализируемых материальных позиций в портфеле за репрезентативный период; $K_{\text{зам}, i}$ — число фактов изменения (корректировок) нормы для i -й позиции в этом периоде;

2) вычислить медиану относительных изменений по всем анализируемым позициям. Разнородность единиц измерения (кг, л, шт., м) исключает абсолютные сравнения, требуя относительных показателей (формула 4):

$$OI_{\text{портфель}} = \text{Me}_{i=1, \dots, n} \left(\frac{H_{\text{кон}, i} - H_{\text{нач}, i}}{H_{\text{нач}, i}} \right), \quad (4)$$

где $H_{\text{кон}, i}$ — конечная норма расхода для i -й позиции; $H_{\text{нач}, i}$ — начальная норма расхода для i -й позиции;

Для каждой i -й позиции портфеля вычисляются метрики $K_{\text{зам}, i}$ и OI_i . Последняя определяется по формуле, аналогичной $OI_{\text{портфель}}$, с использованием индивидуальных данных без медианной агрегации. Сравнение проводится с медианными пороговыми значениями портфеля. Балльная интерпретация результатов проводится по каждому критерию и представлена в Таблице 1.

Таблица 1. Балльная интерпретация результатов метрик $K_{\text{зам}, i}$ и OI_i ⁷

Критерий	Условие присвоения 2 баллов	Условие присвоения 0 баллов
Частота изменений	Если $K_{\text{зам}, i} < K_{\text{портфель}}$	Если $K_{\text{зам}, i} > K_{\text{портфель}}$
Относительность изменений	Если $OI_i < OI_{\text{портфель}}$	Если $OI_i > OI_{\text{портфель}}$

По результатам расчета каждый материал принимает значения из множества $\{0, 1, 2\}$, отражая кумулятивный риск. Максимальная сумма (2 балла) достигается при нормальной стабильности и присваивается, если ни один из индивидуальных показателей позиции не превышает типичного (медианного) уровня изменчивости портфеля. Нулевой итоговый балл указывает на одновременное превышение порогов по обоим критериям, что идентифицирует позицию как наиболее нестабильную. В случае выполнения одного условия присваивается один балл.

Этап № 5. Дальнейший алгоритм предполагает дополнить классификацию диагностикой уровня вовлеченности материалов в производственный цикл. В данном случае интерес представляет не интенсивность и равномерность списания, а доля материала, которая после приобретения остается невостребованной в течение длительного времени. Для количественной оценки вовлеченности каждой номенклатурной позиции в производственный цикл вводится коэффициент вовлеченности $K_{\text{в}}$, отражающий долю фактически израсходованного материала. Для анализа рекомендуется учитывать поступления рассматриваемого материала за период 18–36 мес., при этом из расчета исключаются поставки, совершенные в течение последних 12 месяцев, чтобы избежать искажения оценки вовлеченности материалов, не подвергшихся планируемому расходу (формула 5):

$$K_{\text{в}} = 1 - \frac{V_{\text{ост}, i}}{V_{\text{носм}, i}}, \quad (5)$$

где $V_{\text{ост}, i}$ — объем i -го материала, присутствующий на складе на момент анализа; $V_{\text{носм}, i}$ — суммарный объем i -го материала, поступившего на склад за выбранный период и находившегося на складе не менее 12 месяцев.

⁷ Составлено авторами.

Таким образом, Kv_i принимает значения от 0 до 1 и напрямую характеризует долю материала, которая за год была фактически вовлечена в производство. Использование годового интервала позволяет сопоставлять показатели по разным проектам и позициям номенклатуры и отражает типичную продолжительность производственного цикла для большинства материалов (при необходимости интервал может корректироваться по категориям материалов). Значение коэффициента Kv_i фиксируется в карточке номенклатурной позиции и используется для дальнейшей классификации совместно с вышеперечисленными результатами, полученными на основе анализа карт замены.

При значениях $Kv_i > 0,8$ материал характеризуется высоким уровнем вовлеченности, что соответствует максимальной оценке в 2 балла по установленной шкале. Это означает, что не менее 80% объема поставки было использовано в течение года, а остатки носят операционный характер. Для таких позиций риск формирования невостребованных запасов оценивается как низкий. При значениях Kv_i в интервале от 0,4 до 0,8 материал характеризуется умеренной вовлеченностью и получает 1 балл. Существенная часть объема используется в производстве, однако сохраняется значимый остаток, чувствительный к уточнению проектных решений, графиков работ или состава изделий. При значениях $Kv_i < 0,4$ материал характеризуется низкой вовлеченностью, что соответствует оценке в 0 баллов. Значительная доля поставленного объема остается на складе по истечении года, что указывает на высокую вероятность накопления неликвидных остатков и на жесткую зависимость использования материала от конкретных проектных условий.

Заключительный этап классификации направлен на обобщение результатов выполненных расчетов и присвоение номенклатурным позициям укрупненных категорий закупки в соответствии с их потенциалом невостребованности. На данном этапе совокупность частных оценок используется для определения рекомендуемого объема первичной закупки материала относительно расчетной потребности. В ходе апробации предлагаемого подхода установлено, что интеграция результатов трех диагностических направлений позволяет дифференцировать материалы по уровню риска формирования невостребованных запасов. Каждое из диагностических направлений отражает самостоятельный аспект неопределенности использования материала в проекте и оценивается по трехуровневой балльной шкале. Суммарная балльная оценка формируется на основе оценки заменимости материала, ранжирования позиций по степени волатильности закупочных норм и диагностики уровня вовлеченности материала в производственный цикл. Максимально возможное значение интегральной оценки составляет 6 баллов. По результатам интегральной оценки рекомендуется выделять три укрупненные категории материалов (Таблица 2), различающиеся по допустимой доле первичной закупки относительно объема, предусмотренного расчетной потребностью.

Таблица 2. Укрупненные категории материалов по результатам интегральной оценки⁸

Суммарный балл	Риск невостребованности материала	Рекомендованная доля первичной закупки
5–6	Низкий	до 100 %
3–4	Средний	до 85 %
0–2	Высокий	до 70% либо отсрочка закупки

Материалы с низким потенциалом невостребованности характеризуются высокой суммарной балльной оценкой, что свидетельствует о согласованности всех диагностических направлений. Для данных позиций подтверждена воспроизводимость применения в различных проектных конфигурациях, отсутствуют признаки нестабильности закупочных норм, а также

⁸ Составлено авторами.

зафиксирован высокий уровень вовлеченности в производственный цикл. Совокупность указанных факторов позволяет рассматривать расчетную потребность как устойчивую и аргументированную основу для формирования первичной закупки. В этих условиях рекомендуется приобретение материала в полном объеме, предусмотренном расчетной потребностью, без существенного риска формирования невостребованных остатков.

Материалы с умеренным потенциалом невостребованности характеризуются промежуточными значениями суммарной балльной оценки, отражающими частичное проявление факторов неопределенности использования материала в проекте. При сохранении подтвержденного производственного применения и допустимого уровня вовлеченности по таким позициям выявляются признаки нестабильности по одному или нескольким диагностическим направлениям, в том числе в форме изменчивости закупочных норм либо ограниченной воспроизводимости применения в альтернативных проектных условиях. В указанных условиях формирование первичной закупки в полном объеме расчетной потребности сопряжено с риском последующих корректировок, что обосновывает рекомендацию по ограничению объема первичного приобретения с последующим уточнением по мере подтверждения фактического расхода материала.

К категории материалов с высоким риском потенциала невостребованности отнесены позиции, для которых совокупность диагностических признаков указывает на отсутствие устойчивых признаков универсальности использования и (или) низкий уровень вовлеченности материала в течение типового производственного цикла. Использование таких позиций, как правило, обусловлено конкретными проектными решениями, а фактический расход существенно зависит от уточнения проектной документации и графиков работ.

Заключение

В работе исследованы причины и последствия расхождения между прогнозной и фактической потребностью в материальных ресурсах в условиях проектно-ориентированного производства с длительными производственными циклами. Обосновано, что ключевым фактором возникновения указанных расхождений является поэтапный характер уточнения проектной и технологической документации, обуславливающий неполноту и изменчивость исходной информации на ранних стадиях реализации проекта. Показано, что традиционные нормативные методы планирования материальной потребности характеризуются ограниченной адаптивностью к динамике проектных изменений, что приводит к одновременному формированию избыточных складских остатков и повышению вероятности дефицита критически значимых компонентов.

В качестве методического инструмента предложен алгоритм классификации номенклатурных позиций по потенциалу невостребованности. Алгоритм основан на агрегировании частных диагностических показателей в единую балльную шкалу с формированием интегрального индекса в диапазоне от 0 до 6, служащего основанием для отнесения материалов к соответствующим категориям риска и определения рекомендуемых долей первичной закупки относительно расчетной потребности.

Функциональность алгоритма предполагает его интеграцию в информационный контур предприятия, что включает дополнение номенклатурных справочников ERP-системы показателем «потенциал невостребованности», автоматизированное сопоставление плановых позиций с реестром карт замены и данными складской динамики, а также нормативное закрепление методик расчета объемов первичных закупок. Внедрение и развитие предложенного алгоритма создает предпосылки для повышения экономической обоснованности и адаптивности снабженческих процессов в условиях сохраняющейся проектной неопределенности.

Список литературы:

- Денисов А.Р. Принципы конструкторско-технологического проектирования в условиях мелкосерийного машиностроительного производства // Известия высших учебных заведений. Приборостроение. 2007. Т. 50. № 12. С. 56–60.
- Жданова М.В., Лapidус А.А. Сокращение продолжительности сроков жизненного цикла строительного проекта // Строительство и архитектура. 2024. Т. 12. № 4(45). DOI: [10.29039/2308-0191-2024-12-4-6-6](https://doi.org/10.29039/2308-0191-2024-12-4-6-6)
- Зеленский А.А., Грибков А.А. Определение основных подходов к созданию гибкого мелкосерийного микроэлектронного производства в России // Общество: политика, экономика, право. 2023. № 10(123). С. 31–37. DOI: [10.24158/pep.2023.10.4](https://doi.org/10.24158/pep.2023.10.4)
- Медунецкий В.М., Солк С.В., Лебедев О.А. Опыт единичного и мелкосерийного производства оптико-механических систем // Известия высших учебных заведений. Приборостроение. 2016. Т. 59. № 7. С. 600–604. DOI: [10.17586/0021-3454-2016-59-7-600-604](https://doi.org/10.17586/0021-3454-2016-59-7-600-604)
- Павлова А.Н. Опыт внедрения практико-ориентированных методов обучения // НАУКА. Технологии. Инновации — 2023: Сборник статей II Международной научно-практической конференции (Петрозаводск, 2023). Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2023. С. 70–74.
- Палкина Е.С., Шумилов Ю.М. Применение цифровой аналитики для повышения эффективности бизнес-процессов в цепях поставок машиностроения // Вестник Академии знаний. 2025. № 6(71). С. 551–556.
- Типнер Л.М., Исхакова Н.Р. Проблемы организации в условиях единичного и мелкосерийного производства // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 5-3. С. 97–102. DOI: [10.24411/2411-0450-2019-10733](https://doi.org/10.24411/2411-0450-2019-10733)
- Шумилов Ю.М. Сокращение невостребованных запасов через унификацию бизнес-процессов в машиностроении // Национальные цели России и механизмы их достижения: Материалы XVII Всероссийской научно-практической конференции (Чебоксары, 2026). Чебоксары: Издательско-полиграфическая компания «Новое время», 2026. С. 99–103.
- Amade B., Akpan E. Project Cost Estimation: Issues and the Possible Solutions // International Journal of Engineering and Technical Research. 2014. Vol. 2. Is. 5. P. 181–188.
- Bonney M.C. Trends in Inventory Management // International Journal of Production Economics. 1994. Vol. 35. Is. 1-3. P. 107–114. DOI: [10.1016/0925-5273\(94\)90070-1](https://doi.org/10.1016/0925-5273(94)90070-1)
- Fleuren T., Merzifonluoglu Y., Sotirov R., Hendriks M. Production-Inventory Planning in High-Tech Low-Volume Manufacturing Supply Chains // International Journal of Production Economics. 2025. Vol. 288. DOI: [10.1016/j.ijpe.2025.109687](https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2025.109687)
- Hardaway K., Flage R. A Framework for Evolving Assumptions in Risk Analysis // Risk Analysis. 2025. Vol. 45. Is. 8. P. 2232–2242. DOI: [10.1111/risa.70009](https://doi.org/10.1111/risa.70009)
- Jusoh Z.M., Kasim N. A Review on Implication of Material Management to Project Performance // MATEC Web of Conferences. 2017. Vol. 87. DOI: [10.1051/mateconf/20178701012](https://doi.org/10.1051/mateconf/20178701012)
- Ma S., Wang W., Liu L. Commonality and Postponement in Multistage Assembly Systems // European Journal of Operational Research. 2002. Vol. 142. Is. 3. P. 523–538. DOI: [10.1016/S0377-2217\(01\)00314-9](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(01)00314-9)
- Shamsuzzoha A., Jaakkola T. The Scope of Demand-Driven Material Requirements Planning in Operative Purchasing of a Multi-National Company: A Case Study // International Journal of Engineering Business Management. 2024. Vol. 16. DOI: [10.1177/18479790241293890](https://doi.org/10.1177/18479790241293890)
- Svensson Harari N., Fundin A. An Early-Phase Design Process to Enable Long-Term Flexibility in Assembly Systems // Research in Engineering Design. 2023. Vol. 34. P. 257–283. DOI: [10.1007/s00163-022-00404-0](https://doi.org/10.1007/s00163-022-00404-0)
- Swaminathan J.M., Lee H.L. Design for Postponement // Handbooks in Operations Research and Management Science. 2003. Vol. 11. P. 199–226. DOI: [10.1016/S0927-0507\(03\)11005-5](https://doi.org/10.1016/S0927-0507(03)11005-5)

Yıldız S., Güneş S., Kıvrak S. Examining the Impact of Material Management Practices on Project Performance in the Construction Industry // Buildings. 2024. Vol. 14. Is. 7. DOI: [10.3390/buildings14072076](https://doi.org/10.3390/buildings14072076)

References:

Amade B., Akpan E. (2014) Project Cost Estimation: Issues and the Possible Solutions. *International Journal of Engineering and Technical Research*. Vol. 2. Is. 5. P. 181–188.

Bonney M.C. (1994) Trends in Inventory Management. *International Journal of Production Economics*. Vol. 35. Is. 1–3. P. 107–114. DOI: [10.1016/0925-5273\(94\)90070-1](https://doi.org/10.1016/0925-5273(94)90070-1)

Denisov A.R. (2007) Principles of Constructional-Technological Designing in Conditions of Small-Scale Machinebuilding Production. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Priborostroenie*. Vol. 50. No. 12. P. 56–60.

Fleuren T., Merzifonluoglu Y., Sotirov R., Hendriks M. (2025) Production-Inventory Planning in High-Tech Low-Volume Manufacturing Supply Chains. *International Journal of Production Economics*. Vol. 288. DOI: [10.1016/j.ijpe.2025.109687](https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2025.109687)

Hardaway K., Flage R. (2025) A Framework for Evolving Assumptions in Risk Analysis. *Risk Analysis*. Vol. 45. Is. 8. P. 2232–2242. DOI: [10.1111/risa.70009](https://doi.org/10.1111/risa.70009)

Jusoh Z.M., Kasim N. (2017) A Review on Implication of Material Management to Project Performance. *MATEC Web of Conferences*. Vol. 87. DOI: [10.1051/mateconf/20178701012](https://doi.org/10.1051/mateconf/20178701012)

Ma S., Wang W., Liu L. (2002) Commonality and Postponement in Multistage Assembly Systems. *European Journal of Operational Research*. Vol. 142. Is. 3. P. 523–538. DOI: [10.1016/S0377-2217\(01\)00314-9](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(01)00314-9)

Medunetsky V.M., Solk S.V., Lebedev O.A. (2016) Experience in Single and Small Batch Production of Optical-Mechanical Systems. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Priborostroyeniye*. Vol. 59. No. 7. P. 600–604. DOI: [10.17586/0021-3454-2016-59-7-600-604](https://doi.org/10.17586/0021-3454-2016-59-7-600-604)

Palkina E.S., Shumilov Yu.M. (2025) The Use of Digital Analytics to Improve the Efficiency of Business Processes in the Supply Chains of Mechanical Engineering. *Vestnik Akademii znaniy*. No. 6(71). P. 551–556.

Pavlova A.N. (2023) Experience in Implementing Practice-Oriented Methods of Training Engineers. *Nauka. Tekhnologii. Innovatsii — 2023: Sbornik statey II Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (Petrozavodsk, 2023)*. Petrozavodsk: Mezhdunarodnyy tsentr nauchnogo partnerstva «Novaya Nauka» (IP Ivanovskaya I.I.). P. 70–74.

Shamsuzzoha A., Jaakkola T. (2024) The Scope of Demand-Driven Material Requirements Planning in Operative Purchasing of a Multi-National Company: A Case Study. *International Journal of Engineering Business Management*. Vol. 16. DOI: [10.1177/18479790241293890](https://doi.org/10.1177/18479790241293890)

Shumilov Yu.M. (2026) Sokrashcheniye nevestrebovannykh zapasov cherez unifikatsiyu biznes-protsessov v mashinostroyeni [Reduction of unclaimed stocks through unification of business processes in mechanical engineering]. *Natsional'nyye tseli Rossii i mekhanizmy ikh dostizheniya: Materialy XVII Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (Cheboksary, 2026)*. Cheboksary: Izdatel'sko-poligraficheskaya kompaniya "Novoye vremya". P. 99–103.

Svensson Harari N., Fundin A. (2023) An Early-Phase Design Process to Enable Long-Term Flexibility in Assembly Systems. *Research in Engineering Design*. Vol. 34. P. 257–283. DOI: [10.1007/s00163-022-00404-0](https://doi.org/10.1007/s00163-022-00404-0)

Swaminathan J.M., Lee H.L. (2003) Design for Postponement. *Handbooks in Operations Research and Management Science*. Vol. 11. P. 199–226. DOI: [10.1016/S0927-0507\(03\)11005-5](https://doi.org/10.1016/S0927-0507(03)11005-5)

Tipner L.M., Iskhakova N.R. (2019) Problems of Organization in Conditions of Unit and Small Batch Production. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. No 5–3. P. 97–102. DOI: [10.24411/2411-0450-2019-10733](https://doi.org/10.24411/2411-0450-2019-10733)

Yıldız S., Güneş S., Kıvrak S. (2024) Examining the Impact of Material Management Practices on Project Performance in the Construction Industry. *Buildings*. Vol. 14. Is. 7. DOI: [10.3390/buildings14072076](https://doi.org/10.3390/buildings14072076)

Zelensky A.A., Gribkov A.A. (2023) Determination of Approaches to the Creation of Flexible Small-Batch Microelectronic Production in Russia. *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo*. No. 10(123). P. 31–37. DOI: [10.24158/pep.2023.10.4](https://doi.org/10.24158/pep.2023.10.4)

Zhdanova M.V., Lapidus A.A. (2024) Life Cycle Requirement Time Optimization of a Construction Project. *Stroitel'stvo i arkhitektura*. Vol. 12. No. 4(45). DOI: [10.29039/2308-0191-2024-12-4-6-6](https://doi.org/10.29039/2308-0191-2024-12-4-6-6)

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

УДК 35(354):94(470)

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-101-112

**Сильное государство для слабого рынка: структурно-функциональный анализ
финансово-экономического блока российского правительства накануне
радикальной рыночной реформы (октябрь–декабрь 1991 г.)**

Логвенков Илья Сергеевич

Кандидат исторических наук, SPIN-код РИНЦ: [4199-0889](https://elibrary.ru/4199-0889), ORCID: [0009-0007-3134-8869](https://orcid.org/0009-0007-3134-8869), ilya.logvenkov@gmail.com

НИУ «МЭИ», Москва, РФ.

Аннотация

Цель настоящего исследования — выявить динамику роли государства в регулировании экономических процессов через призму структуры и функций российского правительства в преддверии радикальной рыночной реформы. Обзор научной литературы продемонстрировал отсутствие консенсуса в оценке востребованности государственного вмешательства в экономическую жизнь. Историография проблемы также показала, что существующие работы не позволяют сформировать точное и целостное описание структуры и функций финансово-экономического блока правительства, а значит, и провести качественный анализ его деятельности в изучаемый период. Источниковую базу исследования составили прежде всего нормативные и делопроизводственные документы органов государственной власти и материалы СМИ. Работа проведена на основе структурно-функционального подхода, предполагающего рассмотрение финансово-экономического блока правительства как целостного механизма, каждый элемент которого призван реализовывать специфические функции для достижения общей цели. Объектом анализа стал набор правительственных органов, напрямую участвовавших в оперативном управлении экономическими процессами: Министерство экономики и финансов РСФСР, Министерство торговли и материальных ресурсов РСФСР, Министерство промышленности РСФСР, Комитет внешнеэкономических связей РСФСР и Валютно-экономический совет РСФСР. В результате выявлены основные факторы структурно-функциональной эволюции финансово-экономического блока правительства: поглощение союзных министерств и госкомитетов, концентрация рычагов управления в руках узкой группы идеологически близких специалистов и отсутствие нормативно-правовой базы подчинения элементов союзной системы государственного управления. Реализация указанными органами управления своих функций сопровождалась проблемами установления контроля над крупным центральным аппаратом, дефицитом финансовых и материально-технических ресурсов, а также перестройкой механизмов управления в условиях частичной либерализации экономики. Эти факторы актуализировали тенденции к укрупнению подконтрольных реформаторам правительственных структур и концентрации в них регулирующих функций. Несмотря на то, что правительство стремилось снизить роль директивных подходов к управлению, его способность в условиях экономического кризиса распределять наиболее дефицитные ресурсы предопределила сохранение высокого уровня государственного вмешательства в экономические процессы.

Ключевые слова

СССР, РСФСР, правительство, экономическая политика, радикальная рыночная реформа, Гайдар, государственное управление.

Для цитирования

Логвенков И.С. Сильное государство для слабого рынка: структурно-функциональный анализ финансово-экономического блока российского правительства накануне радикальной рыночной реформы (октябрь–декабрь 1991 г.) // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 117. С. 101–112. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-101-112

**A Strong State for a Weak Market: A Structural and Functional Analysis of the Financial
and Economic Bloc of the Russian Government on the Eve of Market Reforms
(October–December 1991)**

Ilya S. Logvenkov

PhD, ORCID: [0009-0007-3134-8869](https://orcid.org/0009-0007-3134-8869), ilya.logvenkov@gmail.com

National Research University “Moscow Power Engineering Institute”, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The study aims to identify changes in the role of the state in regulating economic processes through the lens of the structure and functions of the Russian government on the eve of radical market reform. A review of the scholarly literature revealed a lack of consensus regarding the desirability of state intervention in economic life. The historiography of the issue likewise shows that existing studies do not provide an accurate and integrated description of the structure and functions of the government's financial and economic bloc, and therefore do not allow for a proper analysis of its activities during the period under consideration. The study is based primarily on normative and administrative documents of state authorities, as well as media materials. It is conducted within a structural-functional framework that views the government's financial and economic bloc as an integrated mechanism, each component of which is designed to perform specific functions in order to achieve a common objective. The object of analysis was the set of government bodies directly involved in the operational management of economic processes: the Ministry of Economy and Finance of the RSFSR, the Ministry of Trade and Material Resources of the RSFSR, the Ministry of Industry of

the RSFSR, the Committee for Foreign Economic Relations of the RSFSR, and the Currency and Economic Council of the RSFSR. This made it possible to identify the main factors driving the structural and functional evolution of the government's financial and economic bloc. These included the absorption of union-level ministries and state committees, the concentration of executive levers in the hands of a narrow group of ideologically aligned specialists, and the absence of a legal and regulatory framework for subordinating the elements of the union system of state administration. The performance of these administrative bodies was accompanied by difficulties in establishing control over a large central apparatus, a shortage of financial and material-technical resources, and the restructuring of administrative mechanisms under conditions of partial economic liberalization. These factors brought to the fore the tendency toward the enlargement of government structures under the control of reformers and the concentration of regulatory functions within them. Although the government sought to reduce the role of directive methods of administration, its ability, under conditions of economic crisis, to allocate the scarcest resources predetermined the persistence of a high level of state intervention in economic processes.

Keywords

USSR, RSFSR, government, economic policy, radical market reform, Gaidar, public administration.

For citation

Logvenkov I.S. (2026) A Strong State for a Weak Market: A Structural and Functional Analysis of the Financial and Economic Bloc of the Russian Government on the Eve of Market Reforms (October–December 1991). *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 117. P. 101–112. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-101-112

Дата поступления/Received: 17.04.2026

Введение

Политическая система последних лет существования Советского Союза характеризуется стремительным ростом внутренней конфликтности: различные группы элит публично отстаивали несовместимые пути дальнейшего развития, одновременно пытаясь заручиться общественной поддержкой. Одной из наиболее значимых тем политической полемики этой эпохи стали экономические преобразования. Союзное руководство в лице прежде всего М.С. Горбачева отстаивало идею рыночного социализма, предполагавшего сочетание плановых централизованных подходов с элементами рынка, такими как конкуренция предприятий и самостоятельность их работы. Позиция, которую к 1991 году заняла в этом вопросе российская власть, в основном сводилась к необходимости копирования западной модели экономических отношений. Предполагалось, что ослабление чрезмерной роли государства в управлении и переход к рынку являются необходимым условием преодоления углублявшегося кризиса.

Поражение союзных элит в августе 1991 года повлекло за собой переход всех рычагов управления страной на республиканский уровень. В этих условиях в октябре 1991 года Б.Н. Ельцин анонсировал радикальную рыночную реформу, за которой впоследствии закрепилось название шоковой терапии. Однако, несмотря на публичную критику бюрократизации экономической жизни, российское руководство не спешило с реализацией решительных мер по исправлению этой ситуации. Проблема данной работы заключается в оценке положения финансово-экономического блока российского правительства на начальном этапе рыночных преобразований через призму его структуры и функций. Ее актуальность обусловлена значимостью теоретических и практических аспектов определения параметров структур государственного управления, адекватных актуальным задачам экономической жизни.

Дискуссии о роли государства в рыночной экономике длятся не одно столетие. К концу XX века в научном сообществе они проходили на фоне реализации неолиберальных рыночных реформ на государственном и межнациональном уровне. Несмотря на рост популярности идеи о повсеместном сокращении регулирующих функций правительств, анализ реальной практики нередко демонстрировал обратные результаты. Представляется уместным выделить два основных научных направления, в рамках которых подобные тенденции находили свое осмысление: пролиберальное и проэтатистское.

В рамках первого направления тенденции к усилению роли государства рассматриваются в целом как нежелательные последствия общественного развития в последние десятилетия. Научные

работы зачастую посвящены раскрытию негативных аспектов избыточного государственного регулирования, вызванного необходимостью преодоления конкретных кризисов [Tomic, Heims 2021] или продвижением идеологических установок [Bombardini et al. 2024]. Отдельные ученые указывают на опасность попыток пересмотра принципа институциональной независимости центральных банков, продиктованных стремлением руководителей отдельных государств укрепить ресурсную базу проводимого ими курса [Romelli 2022]. Тревогу многих исследователей также вызывают и последствия научно-технического развития, которые по своей природе способствуют усилению государственного контроля в тех сферах, где ранее он был ограничен [Schmidt, Scott 2021].

Представители второго направления, наоборот, увязывают способность общественной адаптации к цифровой эпохе с усилением роли государства. Новые вызовы, по мнению ряда ученых, требуют пересмотра его конкретных задач как на внутренних рынках¹ [Riciz et al. 2024], так и в глобальном масштабе [Lavenex et al. 2021].

Целый пласт исследований связывает высокие темпы экономического развития ряда азиатских стран с относительно высоким уровнем государственного регулирования. Одной из интерпретаций подобных явлений стала позиция, согласно которой необходимость государственного вмешательства определяется авторитарностью политической системы [Wei 2021]. Однако существует и более широкая трактовка. Так, отдельные исследователи настаивают на разработке курса по делиберализации государственного управления, необходимость перехода к которому обосновывается вызовами нового времени [Maro et al. 2021].

Проблемы советской экономической модели также актуализировались в контексте мирового научно-технического развития и сопровождались дискуссиями об адекватности различных подходов к централизованному регулированию. Поражение ГКЧП привело к переходу правительственных структур под контроль специалистов, которые видели выход из кризиса в ослаблении роли государства. Сам замысел преобразований предполагал построение рыночной экономики путем предоставления экономическим агентам самостоятельности в конкурентной среде. Однако многие сторонники и противники реформы по разным причинам отстаивали идею сохранения сильного правительства. В научных работах, содержащих в целом комплиментарные оценки направления преобразований, сохранение обширных регулирующих функций государственных органов управления объясняется необходимостью преодоления острого кризиса продовольствия и систем жизнеобеспечения [Экономика переходного периода 1998; Улюкаев 1999]. Сильное государство предполагалось сохранить на переходный период, постепенно ликвидируя различные структуры и функции по мере развертывания рыночной реформы.

Противники перехода к рынку путем шоковой терапии также поддерживали идею сохранения относительно высокого уровня государственного регулирования, однако по другим причинам. Это могло быть общее представление о значимости роли государства в рыночной экономике [Глазьев 2011], о специфике российских реалий, требовавших централизованного подхода [Петраков 1998], о необходимости поддержания стабильности общественных отношений в условиях постепенной трансформации [Яременко 1998].

В свою очередь, критики идеи сохранения сильного государства утверждали, что такое положение вещей в итоге негативно сказалось на ходе преобразований либо по причине криминализации бюрократического аппарата [Handelman 1997], либо в связи с его неготовностью работать в рыночных условиях [Aslund 1995].

¹ Case Studies on the Regulatory Challenges Raised by Innovation and the Regulatory Responses // OECD [Электронный ресурс]. URL: https://www.oecd.org/en/publications/case-studies-on-the-regulatory-challenges-raised-by-innovation-and-the-regulatory-responses_8fa190b5-en/full-report.html (дата обращения: 14.03.2026).

Несмотря на обширный вклад множества исследователей, точное и целостное описание структуры и функций финансово-экономического блока правительства накануне радикальной рыночной реформы на сегодняшний день отсутствует. Под финансово-экономическим блоком в настоящем исследовании понимается набор правительственных органов, напрямую задействованных в оперативном управлении финансово-экономическими процессами. Отсутствие описания, в свою очередь, не позволяет провести качественный анализ положения российского правительства и динамики масштабов государственного регулирования финансово-экономических процессов, а также выявить ведущие факторы его структурно-функциональной эволюции.

Для решения поставленной проблемы представляется уместным обратиться к комплексу источников нормативного и делопроизводственного характера², а также мемуарам и материалам СМИ. Работа проводилась на основе структурно-функционального подхода, предполагающего рассмотрение финансово-экономического блока правительства как целостного механизма, каждый элемент которого призван реализовывать специфические функции для достижения общей цели. Эволюция правительственных органов была проанализирована в трех аспектах: изменение структуры, кадровое наполнение и реконфигурация функций в переходных условиях. Новизна исследования определяется не только постановкой проблемы, но и введением в научный оборот ранее не задействованных источников.

Реконфигурация экономического блока правительства

Центральное место в разработке и реализации экономической политики заняло объединенное Министерство экономики и финансов РСФСР, которое возглавил Е.Т. Гайдар³. Слияние и без того не малых правительственных органов С.А. Васильев⁴ объяснял нехваткой людей, которым Егор Тимурович мог бы доверить какое-либо из этих ведомств⁵. Недостаток этой версии заключается в том, что в феврале 1992 года сдвоенное министерство все же было разъединено на Минэкономики РФ и Минфин РФ, причем руководителем последнего был назначен изначально работавший заместителем Гайдара В.В. Барчук⁶. Куда интереснее выглядит версия Шохина, утверждавшего, что слияние министерств было вызвано желанием избежать назначения красного директора на пост министра экономики, что привело бы к конфликту внутри правительства⁷.

Значимость обоих министерств для реализации реформаторского курса в ноябре стала определяться еще и тем, что осенью началось фактическое поглощение аналогичных союзных структур. Несмотря на то, что постановлением Государственного совета СССР Министерство финансов СССР и Министерство экономики и прогнозирования СССР (этот государственный орган позиционировался как наследник Госплана СССР) объявлялись действующим на переходный период⁸, их функции и имущество на территории РСФСР переходили российскому Министерству экономики и финансов⁹. Де факто практическая работа по консолидации союзного и российского

² К ним относятся прежде всего указы Президента РСФСР, постановления и распоряжения правительства, а также стенограммы, протоколы и служебная переписка государственных органов.

³ Указ Президента РСФСР от 11.11.1991 № 190 «О Министерстве экономики и финансов» // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=102014002&backlink=1&nd=102013044> (дата обращения: 14.03.2026).

⁴ Наряду с Е.Т. Гайдаром, А.Б. Чубайсом и др. участник проводившихся в Ленинграде экономических семинаров. Депутат Ленинградского городского совета в 1990–1991 гг.

⁵ Реформаторы приходят к власти: Сергей Васильев // Forbes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/interview/46101-reformatory-prihodyat-k-vlasti-sergei-vasilev> (дата обращения: 21.03.2026).

⁶ До прихода в команду реформаторов Барчук работал в должности начальника бюджетного управления Министерства финансов СССР. Однако Гайдар очень высоко оценил его компетентность в ходе совместной работы в Архангельском летом–осенью 1991 года. См.: Гайдар Е.Т. Дни поражений и побед. М.: Варгиус, 1996. С. 114.

⁷ «Мы взяли столько власти, сколько было возможно» // Forbes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/ekonomika/vlast/57738-my-vzyali-stolko-vlasti-skolko-bylo-vozmozno> (дата обращения: 21.03.2026).

⁸ Постановление Госсовета СССР № ГС-13 от 14.11.1991 «Об упразднении министерств и других центральных органов государственного управления СССР» // Ведомости Верховного Совета СССР. 1991. № 50. Ст.1421.

⁹ Указ Президента РСФСР от 28.11.1991 № 242 «О реорганизации центральных органов государственного управления РСФСР» // Официальный интернет-портал правовой информации. [Электронный ресурс]. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102013291&rdk=0> (дата обращения: 14.03.2026).

бюджетов началась еще в начале ноября после соответствующих переговоров с М.С. Горбачевым¹⁰. Тогда же в ходе личного визита, не имея на то никаких нормативно-правовых оснований, Гайдар сообщил коллегии бывшего Госплана, что теперь она должна руководствоваться указаниями его заместителя А.А. Нечаева¹¹. В результате вплоть до своего упразднения Министерство экономики и прогнозирования СССР выполняло поручения как российских, так и союзных государственных структур [Курапова 2022].

Экономические преобразования 1987 года¹² повлекли за собой существенное изменение роли органов общегосударственного планирования в системе управления экономикой. Вместо жестких плановых показателей стали использоваться так называемые контрольные цифры, представлявшие собой не итоговые, а минимальные значения производства, дохода, развития социальной сферы и пр.¹³ Обязательным к исполнению являлся государственный заказ, размещаемый на предприятиях вышестоящими органами в пределах устанавливаемых Госпланом СССР (позднее Минэкономики СССР) заданий и фондов. В ходе дальнейших реформ и этот механизм стал постепенно разрушаться по мере повышения самостоятельности предприятий (по крайней мере, в нормативно-правовом аспекте¹⁴). В 1991 году союзная промышленность еще продолжала работать на основе утвержденной производственной программы, однако демонтаж отраслевых министерств и перевод хозяйства в юрисдикцию РСФСР формально лишали предприятия оснований своей работы.

На устранение этой коллизии был направлен соответствующий Указ Президента РСФСР¹⁵, предписывавший переведенным предприятиям придерживаться производственной программы 1991 года. В дальнейшем они должны были руководствоваться российским законодательством¹⁶, заменявшим госзаказ поставками на государственные республиканские нужды на добровольной контрактной основе и не предполагавшим проведение закупок для государственных предприятий¹⁷. В реалиях декабря 1991 года определение расчетных государственных потребностей было возложено на Министерство экономики и финансов РСФСР, Министерство торговли и материальных ресурсов РСФСР и Министерство сельского хозяйства РСФСР¹⁸.

Министерство торговли и материальных ресурсов РСФСР — еще один новый укрупненный орган управления, объединявший функционал Министерства торговли (союзного и республиканского уровня), Государственного комитета РСФСР по материально-техническому обеспечению республиканских и региональных программ и Министерства материальных ресурсов СССР (ранее — Госкомитет СССР по материально-техническому снабжению). Руководителем российского объединенного министерства стал министр материальных ресурсов СССР С.В. Анисимов. Это назначение лежало в логике установления конструктивных отношений между правительством и

¹⁰ Гайдар Е.Т. Указ. соч. С. 114.

¹¹ Там же. С. 113.

¹² Закон СССР от 30.06.1987 № 7284-XI «О государственном предприятии (объединении)» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/9049736> (дата обращения: 26.02.2026).

¹³ Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 17.06.1987 № 816 «О перестройке планирования и повышении роли Госплана СССР в новых условиях хозяйствования» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/765705828> (дата обращения: 26.02.2026).

¹⁴ Закон СССР от 04.06.1990 № 1529-I «О предприятиях в СССР» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/9023910> (дата обращения: 26.02.2026).

¹⁵ Указ Президента РСФСР от 03.12.1991 № 256 «О мерах по стабилизации промышленного комплекса РСФСР в условиях экономической реформы» // КонтурНорматив [Электронный ресурс]. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=1259> (дата обращения: 26.02.2026).

¹⁶ Закон РСФСР от 25.12.1990 № 445-I «О предприятиях и предпринимательской деятельности» // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102010276&rdk=0> (дата обращения: 14.03.2026).

¹⁷ Указ Президента РСФСР от 15.10.1991 № 143 «О хозяйственных связях и поставках продукции и товаров в 1992 году» // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=102012841&backlink=1&nd=102012737&rdk=0> (дата обращения: 14.03.2026).

¹⁸ Постановление Совета Министров РСФСР от 23.10.1991 № 558 «Об организации материально-технического обеспечения народного хозяйства РСФСР в 1992 году» // КонтурНорматив [Электронный ресурс]. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=45590> (дата обращения: 26.02.2026).

Верховным Советом РСФСР, достичь которых реформаторы намеревались через назначение близких и понятных депутатам людей на второстепенные посты¹⁹. По своей природе это министерство находилось в подчиненном положении относительно органов государственного планирования и прогнозирования, занимаясь преимущественно учетом их наличного состояния ресурсов и продукции, а также организацией их перемещения по стране в соответствии с расчетными государственными потребностями. Численность его аппарата была утверждена лишь в начале 1992 года и составила 1450 человек²⁰.

Почти все отраслевые министерства, которые в доперестроечный период могли продвигать свои ведомственные интересы при составлении государственного плана, в ходе поглощения были преобразованы в комитеты Министерства промышленности РСФСР с сокращением их штатной численности до 10%²¹. Исключением стали прежде всего союзные органы, прямо или косвенно связанные с функционированием ВПК, а также ранее созданные Министерство связи РСФСР и Министерство топлива и энергетики РСФСР. Нечаев позднее характеризовал руководителя российского минпрома А.А. Титкина как «человека совсем бесправного», а само министерство как «информационный центр, некий координатор и бюро жалоб»²². Ресурсы в виде «конверсионных кредитов, инвестиций, западных кредитов»²³, объемов госзаказа были сконцентрированы в Министерстве экономики и финансов РСФСР. Реформаторы не могли получить «своего» министра промышленности, так как, по мнению А.Б. Чубайса, назначение на эту должность «завлаба» обострило бы конфликт с директорским корпусом²⁴, но реальные возможности министерства влиять на ход преобразований были сведены к минимуму.

Немаловажным аспектом формирования объединенного министерства было то, что вместе с союзными органами под его контроль переходил и союзный аппарат, где традиционно сосредотачивались лучшие кадры, профильные научные и образовательные институты. Вместе с тем приемка этих структур, внедрение новых принципов работы и преодоление сопротивления стали непростой задачей для пока еще неопытных управленцев. На борьбу с формализмом, инертностью и неготовностью работать в новых условиях, по воспоминаниям Нечаева, ушло несколько месяцев, «пока я на самом деле стал министром. Когда я все-таки кого-то переубедил, кого-то выгнал, кого-то повысил-понижил»²⁵. Несмотря на определенные успехи в налаживании работы, долгосрочные проблемы коррупции и оттока специалистов в коммерческие структуры все еще сохранялись. В декабре предельная численность центрального аппарата российского министерства была установлена на уровне 2200 человек (в 1992 — до 3500). Для сравнения: центральный аппарат Минфина СССР в 1989 году — 998 работников²⁶, Минэкономики СССР — более 3000 [Райзберг 2008], что вполне сопоставимо с предельной численностью российского министерства. Вполне уместно предположить, что большую часть союзных кадров планировалось сохранить.

¹⁹ «Мы взяли столько власти, сколько было возможно» // Forbes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/ekonomika/vlast/57738-my-vzyali-stolko-vlasti-skolko-bylo-vozmozhno> (дата обращения: 29.03.2026).

²⁰ Постановление правительства РФ от 11.01.1992 № 26 «Вопросы Министерства торговли и материальных ресурсов Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102014062&rdk=0> (дата обращения: 14.04.2026).

²¹ Письмо Министра промышленности РСФСР А.А. Титкина первому вице-премьеру Правительства РСФСР Г.Э. Бурбулису от 22.11.1991 // ГАРФ. Ф. А259. Оп. 49. Д. 3552. Л. 3–4.

²² «Неприлично по всех грехах обвинять прежнюю власть» // Forbes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/ekonomika/vlast/60059-neprilichno-vo-vseh-grehah-obvinyat-prezhnyuyu-vlast> (дата обращения: 29.02.2026).

²³ Там же.

²⁴ Реформаторы приходят к власти // Forbes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/interview/45382-reformatory-prihodyat-k-vlasti-anatolii-chubais> (дата обращения: 29.02.2026).

²⁵ «Неприлично по всех грехах обвинять прежнюю власть» // Forbes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/ekonomika/vlast/60059-neprilichno-vo-vseh-grehah-obvinyat-prezhnyuyu-vlast> (дата обращения: 29.02.2026).

²⁶ Постановление Совета Министров СССР от 28.12.1989 № 1161 // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/765702790/titles/8DOBFJ> (дата обращения: 23.03.2026).

Фонд оплаты труда на месяц составил 4400 тыс. рублей²⁷, что в переводе на среднемесячную зарплату составляло чуть менее шестикратного МРОТ января 1992 года (342 рубля)²⁸. В конце 1991 года это была вполне ощутимая сумма, однако несопоставимая с перспективами работы в успешном кооперативе или коммерческом банке.

В результате Министерство экономики и финансов РСФСР объединило как финансовые функции, так и некоторые рычаги прямого управления хозяйственными отраслями. Бывший начальник бюджетного управления союзного минфина В.В. Барчук в должности первого заместителя министра занялся вопросами бюджета, замдиректора созданного Гайдаром Института экономической политики (ИЭП) А.А. Нечаев стал ответственным по проблемам прогнозирования, разработки и экспертизы государственных программ, формирования прогнозных территориальных балансов материальных ресурсов, структурной экономической политики и пр.²⁹

Реформа управления внешней торговли и валютными резервами

Внешнеэкономический блок управления формировался двумя новыми структурами. Одной из них стал Комитет внешнеэкономических связей (КВЭС), возглавляемый П.О. Авеном, бывшим советником МИД СССР, коллегой и единомышленником Гайдара. Этот орган формально находился в структуре МИД РСФСР, однако сотрудники Министерства иностранных дел должны были лишь обеспечивать его функционирование [Логвенков 2024]. Второй стал Валютно-экономический совет (ВЭС), сформированный при Председателе Правительства РСФСР³⁰.

К концу декабря КВЭС по своему размеру и функционалу соответствовал полноценному крупному министерству. Фактически этот орган формировался за счет неформального (до декабря 1991 года) поглощения Министерства внешнеэкономических связей СССР, объединявшего функции управления внешней торговлей и лицензирования, а также аналогичных российских структур. Формирование КВЭС в составе другого министерства предопределялось недостаточным публичным весом и опытом самого Авена, который «должен быть сначала замом у Козырева»³¹. Опираясь на аппарат в 1100 человек, этот орган должен был разрабатывать концепцию внешнеэкономической политики государства, контролировать работу российских государственных органов и экономических субъектов на внешнем рынке, заниматься анализом и прогнозированием развития внешних товарных рынков и пр.³² Регулирование импортно-экспортных операций должно было осуществляться на основе выданных комитетом лицензий в пределах квот, определявшихся Министерством экономики и финансов РСФСР. Помимо этого, КВЭС должен был принимать участие в управлении внешним долгом и вести переговоры по вопросам раздела советских торговых представительств за рубежом³³.

Цель создания Валютно-экономического совета РСФСР заключалась в обеспечении централизованного управления государственным платежным балансом в условиях валютного кризиса и либерализации внешней торговли. С 15 ноября 1991 года все находившиеся в российской

²⁷ Постановление Правительства РСФСР от 06.12.1991 № 34 «Вопросы Министерства экономики и финансов РСФСР» // ГАРФ. Ф. А259. Оп. 1. Д. 5376. Л. 66.

²⁸ Указ Президента РСФСР от 18.12.1991 № 296 «Об увеличении компенсационных выплат в 1991–1992 гг. и порядке индексации денежных доходов населения в 1992 году» // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102013623&rdk=0> (дата обращения: 14.03.2026).

²⁹ Распоряжение правительства РСФСР от 11.11.1991 № 6-р «О заместителях Министра экономики и финансов РСФСР» // ГАРФ. Ф. А259. Оп. 1. Д. 5379. Л. 6.

³⁰ Постановление Правительства РСФСР от 28.11.1991 № 32 «О валютно-экономическом совете РСФСР» // ГАРФ. Ф. А259. Оп. 1. Д. 5376. Л. 62–63.

³¹ Реформаторы приходят к власти // Forbes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/interview/46101-reformatory-prihodyat-k-vlasti-sergei-vasilev> (дата обращения: 19.03.2026).

³² Постановление Правительства РСФСР от 18.12.1991 № 50 «О Комитете внешнеэкономических связей» // ГАРФ. Ф. А259. Оп. 1. Д. 5376. Л. 110–113.

³³ Постановление Правительства РСФСР от 15.11.1991 № 9 «О торговых представительствах СССР за рубежом». Государственный архив Российской Федерации (ГАРФ). Ф. А259. Оп. 1. Д. 5376. Л. 14.

юрисдикции предприятия и объединения получили право осуществлять внешнеэкономическую деятельность без регистрации вне пределов ранее установленного перечня товаров и осуществлять валютные операции через банки с соответствующей лицензией³⁴. 31 декабря правительство утвердило новый (существенно сокращенный, но все еще достаточно обширный) перечень товаров, экспорт и импорт которых квотировался и лицензировался³⁵. В него был включен ряд продовольственных товаров, энергоносители, некоторая продукция черной металлургии и химической промышленности. Помимо этого, вводился экспортный тариф, доходы от которого в государственный бюджет должны были преимущественно расходоваться на покупку иностранной валюты³⁶, а также обязательная продажа 40% валютной выручки от экспорта установленной товарной номенклатуры (сельскохозяйственная, животноводческая, минеральная, химическая и иная продукция) по существенно заниженному обменному курсу с частичной компенсацией за экспортную пошлину³⁷. Два этих механизма должны были лечь в основу формирования Республиканского валютного резерва РСФСР (РВР), распоряжаться которым имело право правительство и ВЭС. Ведение валютно-финансовых операций по специальному счету РВР осуществляло Министерство экономики и финансов РСФСР, а КВЭС должен был контролировать поступление и расходование валюты на основе располагаемой информации о внешнеторговых операциях.

Руководителем ВЭС стал Е.Т. Гайдар, а состав совета формировался из некоторых руководителей и заместителей руководителей министерств и госкомитетов³⁸. В 1991 году ВЭС занимался вопросами текущих кредитов иностранных государств, рассматривал предложения по управлению задолженностью Советскому Союзу, а также принимал решения об использовании различных механизмов обеспечения отдельных предприятий валютой на основе заявок заинтересованных правительственных структур³⁹. Собрания должны были проходить раз в 2 недели по пятницам в 19.00, и в перерывах рабочая группа при ВЭС, состоявшая из заместителей министров и представителей администрации Президента РСФСР, готовила предварительную экспертизу заявок⁴⁰.

В общей сложности в ноябре-декабре совет одобрил около 50 заявок предприятий, объединений и министерств (подавляющая часть варьировалась в диапазоне 5–50 млн долл.). Небольшая часть предложений в ВЭС не рассматривалась, а решение оформлялось распоряжением правительства за подписью Гайдара⁴¹ или Бурбулиса⁴². Вариантов поддержки предприятий было несколько:

- 1) прямое выделение средств из валютного резерва;
- 2) правительственная гарантия кредита определенного объема;
- 3) включение предприятия в уже существующую кредитную линию, как правило в инвестиционную часть;
- 4) предоставление права сохранения всей валютной выручки на компенсационной основе.

³⁴ Указ Президента РСФСР от 15.11.1991 № 213 «О либерализации внешнеэкономической деятельности территории РСФСР» // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102013092&rdk=0> (дата обращения: 14.03.2026).

³⁵ Постановление Правительства РСФСР от 31.12.1991 № 90 «О лицензировании и квотировании экспорта и импорта товаров (работ, услуг) на территории Российской Федерации в 1992 году» // ГАРФ. Ф. А259. Оп. 1. Д. 5378. Л. 1–22.

³⁶ Постановление Правительства РСФСР от 31.12.1991 № 91 «О введении экспортного тарифа на отдельные товары, вывозимые с территории Российской Федерации» // ГАРФ. Ф. А259. Оп. 1. Д. 5378. Л. 23–60.

³⁷ Указ Президента РСФСР от 30.12.1991 № 335 «О формировании Республиканского валютного резерва РСФСР в 1992 году» [Электронный ресурс] Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102013917&rdk=0> (дата обращения: 14.03.2026)

³⁸ Дело о создании ВЭС // ГАРФ. Ф. А259. Оп. 49. Д. 3190. Л. 1–3.

³⁹ Протоколы заседаний ВЭС // ГАРФ. Ф. А259. Оп. 49. Д. 3186. Л. 12–24.

⁴⁰ Протоколы заседаний рабочей группы ВЭС // ГАРФ. Ф. А259. Оп. 49. Д. 3187. Л. 1–24.

⁴¹ Например, Распоряжение от 20.11.1991 № 32-р «О выделении в 1991 г. валюты Министерству торговли и материальных ресурсов РСФСР на покрытие стоимости транспортировки зерна из Канады» // ГАРФ. Ф. А259. Оп. 1. Д. 5379. Л. 43.

⁴² Например, выделение заводу «Метровагонмаш» валюты на закупку оборудования для организации собственного производства. См.: Распоряжение Правительства РСФСР от 15.11.1991 № 10-р // ГАРФ. Ф. А259. Оп. 1. Д. 5379. Л. 10.

Подобная помощь становилась для многих предприятий шансом на выживание, однако на общем фоне совершенно терялась. В стране функционировало более 4 тысяч только крупных производственных объектов, и целевое выделение средств нескольким десяткам заводов не могло существенно повлиять на положение промышленности. Объемы конкурсных заявок в десятки раз превышали валютные возможности правительства⁴³.

Помимо этого, ВЭС принимал решения о прямом выделении валютных средств на закупки, прежде всего медикаментов, зерна, кокса, и оплату фрахта.

Заключение

Результаты исследования представлены в Таблице 1.

Таблица 1. Обобщение результатов структурно-функционального анализа российского правительства⁴⁴

Правительственный орган	Предшествующий союзный или российский правительственный орган	Руководство и численность аппарата	Функции (обобщенные)
Министерство экономики и финансов РСФСР	Министерство экономики РСФСР. Министерство финансов РСФСР. Министерство экономики СССР (неформально)	Е.Т. Гайдар, по укрупненным направлениям — В.В. Барчук и А.А. Нечаев. Аппарат: 2200 чел.	Управление государственными финансами. Определение параметров распределения материальных и финансовых ресурсов
Министерство торговли и материальных ресурсов РСФСР	Министерство торговли РСФСР. Министерство торговли СССР. Государственный комитет РСФСР по материально-техническому обеспечению республиканских и региональных программ. Министерство материальных ресурсов СССР	С.В. Анисимов. Аппарат: 1450 чел.	Снабжение торговых организаций, промышленных предприятий и иных объектов материально-техническими ресурсами и продукцией. Сбор информации о наличном состоянии материально-технических ресурсов по стране
Министерство промышленности РСФСР	Большинство отраслевых министерств РСФСР и СССР	А.А. Титкин. Аппарат сокращен до 10% от численности поглощенных правительственных органов	Сбор информации о состоянии промышленных отраслей
Комитет внешне-экономических связей РСФСР (КВЭС)	Комитет внешнеэкономических связей РСФСР. Государственный лицензионный комитет РСФСР. Министерство внешнеэкономических связей СССР	П.О. Авен. Аппарат: 1100 чел.	Контроль внешней торговли. Реализация решений Министерства экономики и финансов РСФСР
Валютно-экономический совет РСФСР	Нет предшественника	Е.Т. Гайдар. Неформально — А.А. Нечаев, П.О. Авен. Аппарат: несколько десятков представителей правительства и АП РСФСР	Распоряжение Республиканским валютным резервом (РВР). Управление государственным долгом

В результате анализа можно выделить основные факторы реструктуризации российского правительства:

⁴³ Нечаев А.А. Россия на переломе. М.: Русь-Олимп, Астрель, 2010. С. 335.

⁴⁴ Составлено автором на основе проведенного исследования.

- 1) формирование нового правительства проходило одновременно с поглощением союзных структур управления;
- 2) структура министерств и государственных комитетов определялась необходимостью концентрации рычагов управления экономикой в руках узкой группы реформаторов, а также кадрового-организационными и политическими соображениями;
- 3) отдельные структурные элементы российского правительства находились в нем неформально, а контроль над ними обеспечивался на личном, а не институциональном основании.

Факторы функционирования российского правительства:

- 1) под контролем нескольких десятков реформаторов оказался многотысячный бюрократический аппарат, состоявший преимущественно из старых кадров и подверженный коррупционным рискам и оттоку лучших специалистов;
- 2) правительству приходилось работать в условиях дефицита финансовых и материально-технических ресурсов;
- 3) частичная либерализация экономических отношений требовала срочной перестройки механизмов государственного управления.

Сочетание указанных факторов привело к изменению структуры и характера работы российского правительства. Кадровые ограничения и реформаторские установки отразились в тенденции к укрупнению наиболее важных в контексте реформирования и регулирования экономики правительственных органов. Одновременно радикально снижалась значимость тех структур, которые команда Е.Т. Гайдара не могла взять под свой прямой контроль. Дефицит ресурсов побуждал сохранить централизацию управления потоками финансовых и материальных ресурсов, однако экономические преобразования потребовали частичной перестройки соответствующих механизмов.

Внутри страны государство стремилось к сокращению прямого администрирования потоков натуральной продукции, при этом сохраняя функции по регулированию внешнеторговых операций. Вместе с тем в условиях углублявшегося экономического кризиса и высокой открытой инфляции государственные закупки и валютные поступления зачастую становились фактором выживания экономических субъектов. Условия экономической жизни и обширные функции правительства по распределению дефицитных ресурсов вели к сохранению относительно высокого уровня государственного вмешательства. Это позволяет утверждать, что структурно-функциональная эволюция российского правительства привела не столько к резкому снижению роли государства, сколько к изменению методов государственного управления.

Полученные результаты позволяют углубить и расширить современные представления о подходах к государственному регулированию и их последствиях в различных условиях. Практическая значимость результатов определяется возможностью их использования в экспертном сопровождении структурно-функциональных преобразований правительственных органов.

Список литературы:

Глазьев С.Ю. Уроки очередной российской революции. Крах либеральной утопии и шанс на «экономическое чудо». М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2011.

Курапова Е.Р. Из истории деятельности Министерства экономики и прогнозирования СССР в 1991 г.: последний год империи // Историко-экономические исследования. 2022. Т. 23. № 2. С. 323-351. DOI: [10.17150/2308-2488.2022.23\(2\).323-351](https://doi.org/10.17150/2308-2488.2022.23(2).323-351)

Логвенков И.С. Кадровая и структурная эволюция российского правительства в преддверии радикальной рыночной реформы // КЛИО. 2024. № 11(215). С. 202-208. DOI: [10.24412/2070-9773-2024-11215-202-208](https://doi.org/10.24412/2070-9773-2024-11215-202-208)

- Петраков Н.Я. Русская рулетка. Экономический эксперимент ценою 150 миллионов жизней. М.: Экономика, 1998.
- Райзберг Б.А. Госплан и государственное стратегическое планирование // Экономическая наука современной России. 2008. № 1(40). С. 116–124.
- Улюкаев А.В. В ожидании кризиса: ход и противоречия экономических реформ в России. М.: Стрелец, 1999.
- Экономика переходного периода. Очерки экономической политики посткоммунистической России 1991–1997 / под ред. Е.Т. Гайдара и др. М.: Ин-т экон. проблем переход. периода, 1998.
- Яременко Ю.В. Экономические беседы. М.: Центр исследований и статистики науки, 1998.
- Aslund A. *How Russia Became a Market Economy*. Washington: Brookings Institution Press, 1995.
- Bombardini M., Trebbi F., Zhang M.B. Measuring the Costs and Benefits of Regulation // National Bureau of Economic Research. 2024. Working Paper 32955. DOI: [10.3386/w32955](https://doi.org/10.3386/w32955)
- Handelman S. *Comrade Criminal: Russia's New Mafiya*. New Haven: Yale University Press, 1997.
- Lavenex S., Serrano O., Buthe T. Power Transitions and the Rise of the Regulatory State: Global Market Governance in Flux // Regulation and Governance. 2021. Vol. 15. Is. 3. P. 445–471. DOI: [10.1111/rego.12400](https://doi.org/10.1111/rego.12400)
- Maro V. Di, Evans D K., Khemani S., Scot T. Building State Capacity: What Is the Impact of Development Projects? // World Bank, Policy Research Working Paper 9875. 2021. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/972301638988752613/pdf/Building-State-Capacity-What-Is-the-Impact-of-Development-Projects.pdf>
- Ricz J., Sallai D., Sass M. The Role of the State in Shaping the Internationalization of Firms in the Twenty-First Century // Competition & Change. 2024. DOI: [10.1177/10245294241229359](https://doi.org/10.1177/10245294241229359)
- Romelli D. The political Economy of Reforms in Central Bank Design: Evidence from a New Dataset // Economic Policy. 2022. Vol. 37. Is. 112. P. 641–688. DOI: [10.1093/epolic/eiac011](https://doi.org/10.1093/epolic/eiac011)
- Schmidt R., Scott C. Regulatory Discretion: Structuring Power in the Era of Regulatory Capitalism // Legal Studies. 2021. Vol. 41 Is. 3. P. 454–473. DOI: [10.1017/lst.2021.13](https://doi.org/10.1017/lst.2021.13)
- Tomic S., Heims E. Regulatory Reform and the Regulatory State in the post-COVID-19 World // Fulbright Review of Economics and Policy. 2021. Vol. 2. Is. 1. P. 1–19. DOI: [10.1108/FREP-10-2021-0062](https://doi.org/10.1108/FREP-10-2021-0062)
- Wei S. “Effective” Developmental States: Does Authoritarianism Matter? Bern: Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) Networks on Governance and Fragility, Conflict and Human Rights, 2021. URL: https://www.sdc-pge.ch/dam/en/sd-web/RxrtaoFNALeZ/PGE-Governance-AuthoritarianContextTopicNote-SDC-2021_EN.pdf

References:

- Aslund A. (1995) *How Russia Became a Market Economy*. Washington: Brookings Institution Press.
- Bombardini M., Trebbi F., Zhang M.B. (2024) Measuring the Costs and Benefits of Regulation. *National Bureau of Economic Research*. Working Paper 32955. DOI: [10.3386/w32955](https://doi.org/10.3386/w32955)
- Gaidar E.T. (ed.) (1998) *Ekonomika perekhodnogo perioda. Ocherki ekonomicheskoy politiki postkommunisticheskoy Rossii 1991–1997* [Economy in transition: Essays on economic policy in post-communist Russia 1991–1997]. Moscow: In-t ekon. problem perekhod. perioda.
- Glaz'yev S. Yu. (2011) *Uroki ocherednoy rossiyskoy revolyutsii. Krakh liberal'noy utopii i shans na «ekonomicheskoye chudo»* [Lessons from the latest Russian revolution. The collapse of the liberal utopia and a chance for an “economic miracle”]. Moscow: Izdatel'skiy dom “Ekonomicheskaya gazeta”.
- Handelman S. (1997) *Comrade Criminal: Russia's New Mafiya*. New Haven, Yale University Press.

- Kurapova E.R. (2022) Excerpts on the History of Ministry of Economy and Forecasting of the USSR in 1991: The Last Year of the Empire. *Istoriko-ekonomicheskiye issledovaniya*. Vol. 23. No. 2. P. 323–351. DOI: [10.17150/2308-2488.2022.23\(2\).323-351](https://doi.org/10.17150/2308-2488.2022.23(2).323-351)
- Lavenex S., Serrano O., Buthe T. (2021) Power Transitions and the Rise of the Regulatory State: Global Market Governance in Flux. *Regulation and Governance*. Vol. 15. Is. 3. P. 445–471. DOI: [10.1111/rego.12400](https://doi.org/10.1111/rego.12400)
- Logvenkov I.S. (2024) Personnel and Structural Evolution of the Russian Government on the Eve of Radical Market Reform. *KLIO*. No. 11(215). P. 202–208. DOI: [10.24412/2070-9773-2024-11215-202-208](https://doi.org/10.24412/2070-9773-2024-11215-202-208)
- Maro V. Di, Evans D.K., Khemani S., Scot T. (2021) Building State Capacity: What Is the Impact of Development Projects? *World Bank, Policy Research Working Paper 9875*. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/972301638988752613/pdf/Building-State-Capacity-What-Is-the-Impact-of-Development-Projects.pdf>
- Petrakov N.Ya. (1998) *Russkaya ruletka. Ekonomicheskiy eksperiment tsenoyu 150 millionov zhizney* [Russian roulette: An economic experiment costing 150 million lives] Moscow: Ekonomika.
- Rayzberg B.A. (2008) Gosplan and Strategic Government Planning in Russia. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii*. No. 1(40). P. 116–124.
- Ricz J., Sallai D., Sass M. (2024) The Role of the State in Shaping the Internationalization of Firms in the Twenty-First Century. *Competition & Change*. DOI: [10.1177/10245294241229359](https://doi.org/10.1177/10245294241229359)
- Romelli D. (2022) The political Economy of Reforms in Central Bank Design: Evidence from a New Dataset. *Economic Policy*. Vol. 37. Is. 112. P. 641–688. DOI: [10.1093/epolic/eiac011](https://doi.org/10.1093/epolic/eiac011)
- Schmidt R. (2021) Regulatory Discretion: Structuring Power in the Era of Regulatory Capitalism. *Legal Studies*. Vol. 41 Is. 3. P. 454–473. DOI: [10.1017/lst.2021.13](https://doi.org/10.1017/lst.2021.13)
- Tomic S., Heims E. (2021) Regulatory Reform and the Regulatory State in the post-COVID-19 World. *Fulbright Review of Economics and Policy*. Vol. 2. Is. 1. P. 1–19. DOI: [10.1108/FREP-10-2021-0062](https://doi.org/10.1108/FREP-10-2021-0062)
- Ulyukaev A.V. (1999) *V ozhidanii krizisa: khod i protivorechiya ekonomicheskikh reform v Rossii* [In anticipation of a crisis: The progress and contradictions of economic reforms in Russia]. Moscow: Strelets.
- Wei S. (2021) *“Effective” Developmental States: Does Authoritarianism Matter?* Bern: Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) Networks on Governance and Fragility, Conflict and Human Rights. Available at: https://www.sdc-pge.ch/dam/en/sd-web/RxrtaoFNALEz/PGE-Governance-AuthoritarianContextTopicNote-SDC-2021_EN.pdf
- Yaremenko Yu.V. (1998) *Ekonomicheskie besedy* [Economic conversations] Moscow: Tsentr issledovaniy i statistiki nauki.

Парадигма государственного управления в эпоху формирования технологического суверенитета: от мобилизационной модели к экосистеме.

Часть 1. Теоретико-концептуальные аспекты

Кудина Марианна Валерьевна

Доктор экономических наук, профессор, заместитель декана по научной работе, заведующая кафедрой экономики инновационного развития, научный руководитель Центра инновационного проектирования,
SPIN-код РИНЦ: [5515-5825](#), ORCID: [0000-0003-3923-515X](#), Kudina@spa.msu.ru

Факультет управления МГУ-ППИ в Шэньчжэне, Шэньчжэнь, КНР; Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

Технологический суверенитет стал центральным концептом российской научно-технологической политики после 2022 г, однако его нормативная трактовка как статичного состояния не учитывает объективных закономерностей инновационного цикла и институциональной инерции. Целью статьи является обоснование динамической модели технологического суверенитета как механизма адаптивного управления тремя типами разрывов инновационного цикла и перехода от мобилизационной к экосистемной парадигме с учетом выявленных эмпирических закономерностей. На основе анализа и систематизации нормативно-правовых актов РФ (Указы № 83, № 664, № 660, Постановления № 353, № 603, № 1478, Концепция ТР-2030, Стратегия НТР РФ) выделены структурные характеристики мобилизационной модели управления и выявлены ее системные противоречия. Обосновано, что мобилизационная модель эффективна для краткосрочного закрытия критических ниш, но создает структурный перекос в пользу таких ролей государства, как заказчик и модератор, в ущерб ролям архитектора и стратега. Предложена авторская концепция технологического суверенитета как процесса адаптивного управления тремя типами разрывов инновационного цикла. Делается вывод о недостижимости абсолютного суверенитета и необходимости управляемой конкуренции и кооперации в условиях ноотрансформации как перехода к экономике и обществу, основанному на развитии интеллектуально-креативной деятельности.

Ключевые слова

Технологический суверенитет, инновационный цикл, «долина смерти», метанавыки, естественный интеллект, экосистемная матрица, цифровые компетенции, мобилизационная экономическая модель, наставничество, ноотрансформация.

Для цитирования

Кудина М.В. Парадигма государственного управления в эпоху формирования технологического суверенитета: от мобилизационной модели к экосистеме. Часть 1. Теоретико-концептуальные аспекты // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 117. С. 113–130. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-113-130

The Paradigm of Public Administration in the Era of Technological Sovereignty Formation: From the Mobilization Model to the Ecosystem. Part 1. Theoretical and Conceptual Framework

Marianna V. Kudina

DSc (Economics), Professor, Deputy Dean for Research, Head of the Department of Economics of Innovative Development, Scientific Director of the Center for Innovative Design, ORCID: [0000-0003-3923-515X](#), Kudina@spa.msu.ru

Faculty of Management, Shenzhen MSU-BIT University, Shenzhen, China; School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

Technological sovereignty has become a central concept in Russian science and technology policy since 2022, but its regulatory interpretation as a static state does not account for the objective patterns of the innovation cycle and institutional inertia. The article aims to substantiate a dynamic model of technological sovereignty as a mechanism for the adaptive management of three types of innovation cycle gaps and for the transition from a mobilization paradigm to an ecosystem paradigm, taking into account identified empirical patterns. Based on the analysis and systematization of Russian regulatory legal acts (Decrees No. 83, No. 664, No. 660, Resolutions No. 353, No. 603, No. 1478, the Concept of Technological Development until 2030, the Strategy for Scientific and Technological Development of the Russian Federation), the structural characteristics of the mobilization governance model are identified and its systemic contradictions are revealed. It is substantiated that the mobilization model is effective for short-term closure of critical niches, but creates a structural imbalance in favor of the state's roles as customer and moderator to the detriment of the architect and strategist roles. The author's concept of technological sovereignty as a process of adaptive management of three types of innovation cycle gaps is proposed. It is concluded that absolute sovereignty is unattainable and that managed competition and cooperation are necessary in the context of nootransformation as a transition to an economy and society based on the development of intellectual and creative activity.

Keywords

Technological sovereignty, innovation cycle, "valley of death", meta-skills, natural intelligence, ecosystem matrix, digital competencies, mobilization economic model, mentoring, nootransformation.

For citation

Kudina M.V. (2026) The Paradigm of Public Administration in the Era of Technological Sovereignty Formation: From the Mobilization Model to the Ecosystem. Part 1. Theoretical and Conceptual Framework. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 117. P. 113–130. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-113-130

Дата поступления/Received: 14.07.2026

Введение

Понятие технологического суверенитета заняло центральное место в российской научно-технологической политике после 2022 года. В Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации (Стратегия НТР), утвержденной Указом Президента от 28 февраля 2024 года № 145, под технологическим суверенитетом понимается «способность государства создавать и применять наукоемкие технологии, критически важные для обеспечения независимости и конкурентоспособности»¹. Однако данное определение, при всей его нормативной значимости, оставляет открытым вопрос о динамике: достигается ли суверенитет раз и навсегда или представляет собой непрерывный процесс управления объективными ограничениями инновационного развития. В научной литературе этот вопрос остается дискуссионным: одни авторы склоняются к пониманию суверенитета как достижимого состояния (автаркический подход), другие — как процесса управления уязвимостями (селективный подход), третьи — как интеграционной стратегии, предполагающей участие в глобальных цепочках создания стоимости [Афанасьев 2023; Дементьев 2024].

Как отмечают Е.В. Потапцева, В.В. Акбердина и А.О. Пономарева, «институциональные и правовые рамки для реализации технологического суверенитета в настоящее время только формируются, отсутствует единая концептуальная база понятия технологического суверенитета, которая включает в себя систему понятий, цель, область государственного регулирования, механизмы реализации и др.» [Потапцева и др. 2024, 819]. Автор настоящей статьи исходит из того, что абсолютный технологический суверенитет (полная независимость по всей номенклатуре критических технологий) недостижим в силу трех фундаментальных ограничений: (1) природы инновационного цикла, который характеризуется дискретностью, сжатием и спиралеобразной траекторией развития, с одной стороны, и который в то же время не может быть бесконечно ускорен без потери качества, с другой; (2) институциональной инерции, проявляющейся в запаздывании нормативно-правовых и организационных изменений, необходимых в условиях закручивания «воронки вызовов»², связанных с усилением санкционного давления, и разрывов цепочек создания стоимости по мере движения по инновационному циклу; (3) темпоральных ограничений системы образования, где длительность подготовки специалиста составляет минимум 10–15 лет, что существенно превышает горизонты политического планирования. Как следствие, даже при максимальной мобилизации ресурсов невозможно одновременно закрыть все критические ниши, поскольку инновационный процесс требует времени для созревания фундаментальных научных прорывов, их апробации в лабораторных условиях, прототипирования, испытаний и масштабирования.

Если рассматривать эволюцию трансформаций российской экономики на протяжении последних 30 лет, условно можно выделить следующие этапы: 1991–2001 годы — этап, характеризующийся кризисной оптимизацией и адаптацией к рыночной экономике;

¹ Указ Президента РФ от 28.02.2024 г. № 145 «Об утверждении Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» п. 4и // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/all/152305/> (дата обращения: 27.05.2026).

² Под «воронкой вызовов» автор понимает переплетение «больших вызовов», определенных в Стратегии НТР как «объективно требующая реакции со стороны государства совокупность проблем, угроз и возможностей, сложность и масштаб которых таковы, что они не могут быть решены, устранены или реализованы исключительно за счет увеличения объема используемых ресурсов» (Стратегия НТР п. 4б), и обусловленных внутренними и внешними факторами, связанными с глобальными проблемами и природой технологических изменений, а также усиленных санкционным давлением на российскую экономику.

2001–2013 годы — период относительной стабилизации и преодоления кризиса 2008–2009 годов; 2014–2021 годы — период поиска смыслов и перехода к инновационному развитию; 2022–2024 годы — период мобилизационного развития научно-технологической сферы в условиях санкционного давления на основе импортозамещения. С 2024 года начинается новый этап пересмотра внутренних импульсов развития для достижения технологического суверенитета страны. Очевидно, что выход из так называемой «воронки вызовов», в которой оказалась Россия в настоящее время, возможен только на базе развития российской науки как фундамента технологических трансформаций.

Несогласованность приоритетов и инструментов на разных уровнях управления, низкая восприимчивость экономики к технологическим инновациям, дискретность и неуправляемость инновационного цикла, сильная концентрация и неравномерность распределения научно-технологического и образовательного потенциала, следование глобальным трендам без учета национальных интересов — все это является дополнительными факторами, закручивающими «воронку вызовов» для российской экономики сегодня [Афанасьев 2023; Потапцева и др. 2024]. В этих условиях особенно важно не просто констатировать наличие проблем, необходимо предложить концептуальную рамку, позволяющую системно управлять технологическим развитием, учитывая как краткосрочные императивы, так и долгосрочные структурные ограничения.

В России после 2022 года фактически сформировалась новая мобилизационная модель управления, основанная на концентрации ресурсов, директивном распределении заказов (в первую очередь в оборонно-промышленном комплексе и смежных отраслях), форсированном импортозамещении и централизации кадровых решений. Ключевые нормативные основания этой модели: Указ Президента РФ от 2 марта 2022 г. № 83 «О мерах по обеспечению ускоренного развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации»³ (предоставление отсрочек IT-специалистам); Указ Президента РФ от 24 сентября 2022 г. № 664 «О предоставлении отсрочки от призыва на военную службу по мобилизации»⁴ (распространение отсрочек на работников ОПК и IT); Указ Президента РФ от 4 сентября 2023 г. № 660⁵, повысивший возрастную планку для IT-специалистов до 30 лет; Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2023 г. № 603 «Об утверждении приоритетных направлений проектов технологического суверенитета»⁶ (введение категоризации проектов технологического суверенитета и структурной адаптации); Концепция технологического развития Российской Федерации до 2030 года (утверждена в марте 2023 г.)⁷ (Концепция ТР-2030); Стратегия научно-технологического развития РФ (утверждена в феврале 2024 г.).

Эта модель демонстрирует краткосрочную эффективность, но создает риски для долгосрочного инновационного развития. Задача статьи заключается в том, чтобы сопоставить эту мобилизационную парадигму (2022–2024 гг.) с предлагаемой экосистемной моделью, эмпирически оценить кадровый разрыв на государственной службе и предложить конкретные механизмы

³ Указ Президента РФ от 02.03.2022 г. № 83 (ред. от 04.09.2023) «О мерах по обеспечению ускоренного развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_410684/ (дата обращения: 02.03.2026).

⁴ Указ Президента РФ от 24.09.2022 г. № 664 (ред. от 05.10.2022) «О предоставлении отсрочки от призыва на военную службу по мобилизации» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_427332/ (дата обращения: 02.03.2026).

⁵ Указ Президента РФ от 4 сентября 2023 г. № 660 «О внесении изменений в Положение о порядке рассмотрения вопросов гражданства Российской Федерации, утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 14 ноября 2002 г. № 1325, и в Указ Президента Российской Федерации от 2 марта 2022 г. № 83 «О мерах по обеспечению ускоренного развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/hotlaw/federal/1645561/> (дата обращения: 19.06.2026).

⁶ Постановление Правительства РФ от 15.04.2023 г. № 603 (ред. от 06.11.2024) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_444820/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/ (дата обращения: 24.06.2026).

⁷ Распоряжение Правительства РФ от 20 мая 2023 г. № 1315-р // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/Klj6A00A1K5t8Aw93NfRG6P80IbBp18FE.pdf> (дата обращения: 25.06.2026).

перехода к сбалансированному распределению ролей государства (заказчик, модератор, архитектор, стратег). Цель статьи — предложить динамическую модель, в которой технологический суверенитет трактуется как процесс адаптивного управления тремя типами разрывов инновационного цикла, и обосновать необходимость перехода от мобилизационной к экосистемной парадигме с учетом выявленных эмпирических закономерностей. Задачи исследования: (1) систематизировать теоретические подходы к технологическим разрывам и функциональным ролям государства в инновационном развитии; (2) выявить системные противоречия мобилизационной модели через сравнительный анализ ее институциональных характеристик; (3) раскрыть структурные ограничения, связанные с подготовкой кадров для цифровой трансформации и перехода на экосистемную модель управления; (4) предложить концептуальную экосистемную матрицу «4+1» и институциональные механизмы ее реализации; (5) сформулировать конкретные ключевые показатели эффективности (КПЭ) и дорожную карту перехода к новой модели управления. Первая и вторая задачи решаются в первой части данного исследования, третья, четвертая и пятая — во второй.

Теоретические основы и концептуальные рамки

Технологический суверенитет как предмет академического дискурса: классификация подходов и идентификация пробелов

Исследования технологического суверенитета в российской академической традиции развиваются по трем основным направлениям, каждое из которых вносит вклад в понимание природы, границ и механизмов реализации этого концепта, но при этом оставляет нерешенными ряд принципиальных вопросов.

Первое направление связано с институциональным анализом нормативно-правовой базы и концептуальных подходов к определению технологического суверенитета. В работе Е.В. Потапцевой, В.В. Акбердиной и А.О. Пономаревой на основе контент-анализа более чем 40 нормативно-правовых актов и стратегических документов выявлена несогласованность приоритетов на разных уровнях управления (федеральном, отраслевом, региональном), а также отсутствие единой концептуальной базы, включающей систему понятий, цели, область государственного регулирования и механизмы реализации. Авторы приходят к выводу, что «институциональные и правовые рамки для реализации технологического суверенитета в настоящее время только формируются», что создает риски разнонаправленных действий и дублирования функций [Потапцева и др. 2024, 819]. Однако данное исследование носит преимущественно описательный характер и не предлагает операциональных критериев для оценки эффективности институциональных механизмов.

А.А. Афанасьев [Афанасьев 2023] предлагает классификацию подходов к пониманию технологического суверенитета, выделяя три идеальных типа:

- 1) автаркический подход — стремление к полной независимости по всей номенклатуре критических технологий, предполагающее создание замкнутых производственных циклов и минимизацию импортных компонентов. Этот подход, по мнению автора, экономически неэффективен и технологически нереалистичен, особенно в отраслях с высоким уровнем международной кооперации (авиастроение, микроэлектроника);
- 2) селективный подход — концентрация на ограниченном наборе технологий, критически важных для национальной безопасности и конкурентоспособности, при сохранении международного сотрудничества в остальных областях. Этот подход Афанасьев считает наиболее предпочтительным для России, поскольку он позволяет сконцентрировать ограниченные ресурсы на приоритетных направлениях, не пытаясь охватить все многообразие технологических областей;

- 3) интеграционный подход — встраивание в глобальные цепочки создания стоимости с элементами импортозамещения только в тех сегментах, где существуют явные риски зависимости. Этот подход близок к селективному, но предполагает более высокую степень международной специализации и разделения труда.

Предложенная Афанасьевым типология является важным вкладом в концептуализацию технологического суверенитета, однако она не дает ответа на вопрос о том, как именно осуществляется переход от одного типа к другому и какие институциональные механизмы обеспечивают этот переход. Кроме того, классификация носит статичный характер и не учитывает динамику инновационного цикла, где разные типы суверенитета могут быть востребованы на разных его этапах.

Второе направление рассматривает экономические интересы и конфликт между автаркией и интеграцией на глобальных рынках. В.Е. Дементьев анализирует технологический суверенитет через призму теории экономических интересов, показывая, что стремление к полной независимости вступает в противоречие с интересами крупного бизнеса, ориентированного на глобальные рынки и международную кооперацию. Автор приходит к выводу, что «технологический суверенитет не может быть абсолютным и должен сочетаться с международной кооперацией в тех областях, где это экономически целесообразно» [Дементьев 2024, 15]. Особую ценность представляет анализ Дементьевым механизмов согласования интересов различных групп (государство, крупный бизнес, малые инновационные предприятия, научное сообщество), которые по-разному оценивают издержки и выгоды от автаркических мер. Однако работа Дементьева фокусируется преимущественно на макроэкономическом уровне и не рассматривает микроинституциональные механизмы реализации технологической политики (например, инструменты стимулирования инновационного спроса или механизмы трансфера технологий).

Третье направление рассматривает человеческий капитал как критический ресурс технологического развития. О.Н. Римская, И.В. Анохов и В.С. Кранбихлер обосновывают необходимость развития метанавыков в условиях Индустрии 4.0, отмечая, что «обучение, помимо получения профессиональных отраслевых знаний, должно быть направлено на развитие цифровых компетенций и метанавыков будущего» [Римская и др. 2021, 285]. Авторы выделяют такие метанавыки, как критическое мышление, креативность, коммуникация и коллаборация (так называемые «4К»), а также добавляют к ним цифровую грамотность и эмоциональный интеллект. Однако их анализ остается на уровне общих рекомендаций и не предлагает инструментов для измерения и развития метанавыков в конкретных институциональных контекстах (например, на государственной службе).

С.Д. Бодрунов и Н.Д. Дмитриев [Бодрунов, Дмитриев 2025] связывают трансформацию труда с переходом к экономике знаний в рамках теории ноономики — нового направления экономической мысли, которое рассматривает переход от индустриальной экономики к экономике, основанной на развитии интеллектуально-креативной деятельности. Авторы анализируют трудовую миграцию как индикатор изменения политэкономической категории «труд», показывая, что в условиях цифровой трансформации меняется не только содержание труда, но и его пространственная организация. Этот подход созвучен авторскому тезису о необходимости формирования качеств естественного интеллекта — когнитивных способностей, которые не могут быть воспроизведены искусственным интеллектом.

В международной литературе ключевыми теоретическими конструктами, релевантными для настоящего исследования, являются три взаимосвязанные концепции, каждая из которых имеет собственную исследовательскую традицию и эмпирическую базу.

Во-первых, концепция «долины смерти» (valley of death)⁸ как институционального провала между лабораторным прототипом и рыночным продуктом. С. Маркхэм [Markham 2002] на основе анализа более чем 200 проектов коммерциализации технологий в американских университетах показал, что традиционные механизмы финансирования не работают в этой фазе: грантовое финансирование, ориентированное на фундаментальные исследования, уже не предоставляется, а рыночные инвесторы (венчурные фонды, бизнес-ангелы) еще не готовы вкладываться из-за высоких рисков и длительного срока окупаемости. Маркхэм вводит понятие «инновационной пустоты» (innovation void) для описания этого промежутка и предлагает механизмы государственно-частного партнерства как способ ее заполнения.

С. Барр с соавторами [Barr et al. 2009] на основе 14-летнего опыта работы Центра коммерциализации технологий при Университете Северной Каролины (Office of Technology Commercialization) формулируют конкретные рекомендации по преодолению «долины смерти»: (1) создание промежуточных институтов (бизнес-инкубаторов, центров трансфера технологий, акселераторов); (2) поэтапное финансирование с жесткими точками контроля (milestone-based funding); (3) вовлечение промышленных партнеров на ранних стадиях для формирования обратной связи о рыночных требованиях; (4) изменение системы стимулов для исследователей с целью достижения коммерциализации результатов как обязательной части их деятельности. Эти рекомендации в значительной степени были учтены при создании российских институтов развития⁹, однако их адаптация к российской институциональной среде остается неполной, что проявилось в проблемах масштабирования разработок.

Во-вторых, теория технологических патов Г. Менша [Mensch 1975], которая остается одной из наиболее влиятельных макроэкономических теорий технологической динамики. Менш показал, что развитие технологии описывается S-образной (логистической) кривой: медленный начальный рост, экспоненциальный подъем в фазе зрелости и насыщение при приближении к технологическому пределу. Когда одна S-кривая достигает предела, возникает необходимость перехода к новой технологии, основанной на иных научных принципах. Однако переход не является плавным; возникает разрыв, который Менш назвал технологическим патом (technological stalemate). В этой фазе, по мнению Менша, традиционные рыночные механизмы неэффективны, поскольку частные инвесторы не готовы финансировать радикально новые технологии с неопределенным горизонтом окупаемости. Для открытия новых законов и разработки новых технологий требуются долгосрочные инвестиции в фундаментальную науку, которые могут быть обеспечены только государством как институтом, способным прогнозировать тенденции макроэкономического развития и долгосрочные потребности в фундаментальных исследованиях, а также финансировать создание общественных благ с длительным горизонтом планирования.

Менш также сформулировал гипотезу о том, что технологические паты имеют циклический характер и связаны с длинными волнами Кондратьева: периоды застоя сменяются периодами кластерных инноваций, когда несколько радикальных технологий появляются одновременно,

⁸ Автор данной статьи рассматривает «долину смерти» инновации как период между полным завершением этапа исследований и разработок, когда готовый рабочий прототип (MVP) уже создан, и точкой окупаемости инвестиций в данный инновационный проект.

⁹ С 2020 года ключевые институты развития РФ объединены под координирующей ролью «ВЭБ.РФ» с внедрением единых сквозных KPI (с 2025 г.) для достижения национальных целей. Главный фокус направлен на технологическое лидерство, поддержку МСП (с объемом проектов на 1 трлн рублей) и инфраструктурные инвестиции. Главные институты развития РФ: «ВЭБ.РФ» — головная госкорпорация, координирующая инвестиционную блок-систему и крупные проекты ГЧП (от 3 млрд рублей); Фонд развития промышленности (ФРП) — поддержка модернизации и запуска новых промышленных производств; Корпорация МСП и «МСП Банк» — финансовая, гарантийная и имущественная помощь малому и среднему бизнесу; Инновационный центр «Сколково» — коммерциализация и разработка новых технологий; Российский экспортный центр (РЭЦ) — государственная поддержка внешнеэкономической деятельности и продвижения несырьевого экспорта; Фонд содействия инновациям (Фонд Бортника) — гранты для малых предприятий в научно-технической сфере; АО «РОСНАНО» — участие в высокотехнологичных и инновационных секторах экономики; Агентство стратегических инициатив (АСИ) — поддержка системных социально-экономических и кадровых инициатив.

формируя новый технологический уклад. Эмпирическую верификацию концепции Менша осуществил А. Кляйнкнехт на основе анализа патентной статистики и датированных списков радикальных инноваций [Kleinknecht 1987]. Эта гипотеза была впоследствии развита в работах К. Перес [Perez 2002] и других авторов, изучающих взаимосвязь технологических революций и институциональных изменений. Для России, находящейся в условиях форсированного импортозамещения, эта теория имеет прямое прикладное значение: существует риск того, что концентрация усилий на воспроизводстве существующих технологий (TRL 7–9) приведет к пропуску следующего технологического пата, связанного с искусственным интеллектом, квантовыми вычислениями и биотехнологиями.

В-третьих, модель тройной спирали (triple helix model), разработанная Г. Ицковицем и Л. Лейдесдорфом [Etzkowitz, Leydesdorff 2000], предлагает институциональную рамку взаимодействия университетов, промышленности и государства. Авторы показывают, что эффективная инновационная система возникает на пересечении трех сфер, когда каждая из них принимает на себя элементы других (университеты занимаются коммерциализацией, промышленность — фундаментальными исследованиями, государство — венчурным финансированием). Ключевая идея тройной спирали состоит в том, что инновации не являются результатом линейного процесса «наука — технология — продукт», а возникают в результате сложных рекурсивных взаимодействий между тремя институциональными сферами.

Г. Ицковиц и Ц. Чжоу [Etzkowitz, Zhou 2018] выделяют три модели взаимодействия: (1) этатистская (государство доминирует и направляет взаимодействия); (2) либеральная (сферы действуют независимо, взаимодействие минимально); (3) сбалансированная (три сферы взаимодействуют как равные партнеры, при этом каждая из них частично принимает функции других). Авторы показывают, что сбалансированная модель является наиболее эффективной для стимулирования радикальных инноваций, однако она требует институциональных условий, которые являются результатом целенаправленной государственной политики. В развитие этой модели М. Скалиа, С. Бариле, М. Савиано и Ф. Фариоли обосновывают, что «тройная спираль может служить возможной основой для понимания сложности управления устойчивым развитием» [Scalia et al. 2018, 1236]. Более поздние разработки модели «также указывают на важность интеграции перспективы роли СМИ, общественности и гражданских субъектов для понимания инноваций в экономике знаний» [Leišytė, Fochler 2018, 3]. Эта модель стала теоретической основой для многих национальных инновационных политик (Финляндия, Сингапур, Израиль) и может быть адаптирована к российской специфике с учетом исторически сложившегося разделения академической науки (РАН) и университетского образования.

Несмотря на обилие теоретических подходов, существующие исследования имеют три системных пробела, которые настоящая статья призвана восполнить.

Первый пробел: отсутствует операционализация функциональных ролей государства применительно к разным типам инновационных разрывов. В литературе государство часто рассматривается как единый актор, хотя на практике его вмешательство сильно дифференцируется в зависимости от стадии инновационного цикла. Как справедливо отмечают Потапцева и соавторы, «отсутствует единая концептуальная база понятия технологического суверенитета, которая включает в себя систему понятий, цель, область государственного регулирования, механизмы реализации» [Потапцева и др. 2024, 819]. Настоящая статья предлагает систему из четырех функциональных ролей (заказчик, модератор, архитектор, стратег), каждая из которых привязана к конкретному типу разрыва и имеет собственный набор инструментов. Это позволяет выйти за рамки абстрактного обсуждения роли государства и перейти к конкретному институциональному дизайну.

Второй пробел: не проведено систематического сравнения институциональных характеристик мобилизационной и экосистемной моделей управления применительно к российской специфике. Большинство работ либо сосредоточены на критике мобилизационной модели, либо предлагают экосистемные решения без учета конкретных нормативных актов и институциональных механизмов. Настоящая статья дает детальную характеристику мобилизационной модели 2022–2024 гг. через призму конкретных нормативно-правовых актов (Указы № 83, № 664, № 660; Постановления № 603, № 1478¹⁰; Концепция ТР-2030, Стратегия НТР) и противопоставляет ей экосистемную модель с привязкой к тем же нормативным документам.

Третий пробел: эмпирические оценки кадрового дефицита в государственном управлении фрагментарны и не охватывают период 2022–2025 гг., когда произошли структурные изменения в связи с мобилизационной перестройкой экономики. Доступные исследования [Римская и др. 2021; Бодрунов, Дмитриев 2025] дают лишь точечные оценки спроса на цифровые компетенции, но не отслеживают динамику разрыва между спросом и предложением в государственном секторе. Настоящая статья восполняет этот пробел, используя данные Росстата, Минцифры и АНО «Цифровая экономика» за 2018–2025 гг. и показывая устойчивость дефицита (~37%) на протяжении всего периода.

Таким образом, научная новизна настоящей статьи состоит в: (1) разработке авторской концепции технологического суверенитета как процесса адаптивного управления тремя разрывами инновационного цикла; (2) операционализации четырех функциональных ролей государства с привязкой к конкретным типам разрывов и нормативно-правовым актам; (3) систематизированном сравнении институциональных характеристик мобилизационной и экосистемной моделей; (4) выявлении структурных ограничений, связанных с подготовкой кадров для цифровой трансформации и перехода на экосистемную модель, а также разработке модели компетенций государственных служащих; (5) разработке авторской модели экосистемной матрицы «4+1» в условиях цифровых трансформаций и институциональных механизмов ее реализации. Научная новизна, отраженная в пунктах 1–3, раскрыта в первой части исследования; в пунктах 4–5 — во второй.

Три разрыва инновационного цикла и функциональные роли государства: теоретико-методологические рамки

Инновационный цикл не является непрерывным процессом; он дискретен по своей природе и характеризуется наличием структурных разрывов между его ключевыми этапами. Понимание природы этих разрывов является необходимым условием для проектирования эффективной технологической политики и определения роли государства на каждом этапе управления технологическими преобразованиями. В авторской концепции выделяются три типа разрывов, каждый из которых требует специфических механизмов государственного участия, а также обосновывается сквозная роль государства как архитектора, которая не привязана к какому-то одному разрыву, но является необходимым условием для управления всей системой.

Первый разрыв — «долина смерти» (valley of death) — локализован между лабораторным прототипом (уровень технической готовности TRL 4–5) и опытным производством (TRL 6–7). Согласно концепции С. Маркхэма [Markham 2002], в этой фазе традиционные механизмы финансирования не работают по двум причинам. Во-первых, грантовое финансирование, ориентированное на фундаментальные исследования, уже не предоставляется на этапе прототипирования, поскольку результаты прикладных работ не являются предметом академического интереса.

¹⁰ Постановление Правительства РФ от 22 августа 2022 г. № 1478 // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_425279/ (дата обращения: 24.06.2026).

Во-вторых, рыночные инвесторы еще не готовы вкладываться из-за высоких технологических рисков (вероятность технической неудачи) и длительного срока окупаемости (коммерциализация требует 5–10 лет). Барр с соавторами [Barr et al. 2009] дополняют этот анализ, показывая, что в фазе «долины смерти» ключевым барьером является не столько отсутствие капитала, сколько отсутствие институциональных механизмов, снижающих неопределенность и координирующих действия различных участников — исследователей, инженеров, промышленных партнеров и потенциальных заказчиков.

Компенсаторным механизмом в авторской концепции может служить исполнение функций государства как заказчика, реализующего докоммерческие закупки (оплата разработки без гарантии конечного продукта), инновационное партнерство и поэтапное финансирование с жесткими точками контроля. Докоммерческие закупки, в отличие от стандартных госзакупок, позволяют финансировать разработку прототипа без обязательства государства закупать готовый продукт, что снижает риски для частных инвесторов. В России этот механизм реализуется через Федеральные законы № 44-ФЗ¹¹ и № 223-ФЗ¹², однако их применение в сфере инноваций остается ограниченным (доля инновационных закупок в общем объеме госзакупок существенно ниже показателей стран-лидеров). Специальные инвестиционные контракты (СПИК 2.0)¹³ также могут рассматриваться как механизм преодоления «долины смерти», поскольку они предусматривают долгосрочные обязательства сторон по локализации производства, но их эффективность в стимулировании радикальных инноваций остается дискуссионной.

Для России проблема «долины смерти» стоит особенно остро. В стране создано множество лабораторных прототипов и исследовательских разработок, но их переход в серийное производство сталкивается с отсутствием гарантированного спроса. Предприятие не может начать производство, не имея заказа на первые партии; государство не размещает заказ, пока нет апробированного серийного производства. Возникает порочный круг. Инновационный центр «Сколково» был создан именно для преодоления этого разрыва. Особый правовой режим, налоговые льготы, инфраструктура технопарка должны были позволить сотням компаний довести свои разработки до стадии опытных образцов. Однако переход к серийному производству оставался проблемой вплоть до 2022 года. Решение частично пришло, когда санкционное давление создало государственный заказ на беспилотные летательные аппараты. Резиденты «Сколкова», имевшие наработки в этой сфере, смогли в кратчайшие сроки развернуть серийное производство. Это классический пример компенсации «долины смерти» через появление гарантированного спроса (в данном случае — государственного оборонного заказа). Таким образом, именно государство как заказчик, реализующий докоммерческие закупки и инновационное партнерство, может выступать своего рода компенсаторным механизмом, заполняющим институциональный пробел между исследованиями и рынком.

Второй разрыв — разрыв масштабирования (scaling gap) — локализован между опытным производством (TRL 6–7) и серийным выпуском (TRL 8–9). Причина второго разрыва заключается в отсутствии как гарантированного спроса (заказ на первые партии), так и инвестора, готового финансировать строительство производственных мощностей для серийного выпуска. Этот этап требует значительных капитальных вложений (иногда на порядок больше, чем затраты

¹¹ Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 г. № 44-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (дата обращения: 24.06.2026).

¹² Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 г. № 223-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/ (дата обращения: 24.06.2026).

¹³ Специальный инвестиционный контракт // Фонд развития промышленности [Электронный ресурс]. URL: https://frprf.ru/navigator-gospodderzhky/spik_main/ (дата обращения: 26.07.2026).

на разработку прототипа), и частные инвесторы справедливо опасаются, что после запуска производства окажется, что продукт не нашел свою нишу. Кроме того, на этом этапе возникают технологические риски, связанные с переходом от штучного производства к массовому: отлаженный в лаборатории процесс может давать сбои при масштабировании из-за изменения свойств материалов, требования к допускам и другим технологическим параметрам. Именно этот разрыв является наиболее принципиальным и опасным, поскольку значительное количество ресурсов уже израсходовано на финансирование и обеспечение разработки и воплощение идеи (создание опытного прототипа и выведение его на рынок). И именно этот разрыв составляет суть управления инновационным процессом.

Компенсаторный механизм второго разрыва также может быть реализован через поэтапное участие государства и частных инвесторов, где государство выступает квалифицированным заказчиком, снижающим риски для частного капитала. В России механизмами такого участия являются специальные инвестиционные контракты (СПИК 2.0), а также регуляторные песочницы (экспериментальные правовые режимы), позволяющие апробировать новые технологии без полного соблюдения существующих стандартов и получать обратную связь от регулятора. Постановление Правительства РФ № 353 от 12 марта 2022 года «Об особенностях разрешительной деятельности в РФ»¹⁴, которое вводит антикризисные послабления для бизнеса и импортеров и действует в актуальной редакции до 1 сентября 2027 года, также является инструментом снижения издержек масштабирования, поскольку стандартные процедуры сертификации могут занимать годы и требовать значительных затрат, что делает неэкономичным запуск серийного производства новых продуктов.

Механизмы масштабирования в России остаются недостаточно эффективными. Согласно данным АНО «Цифровая экономика», лишь около 15% инновационных проектов, получивших грантовую поддержку на ранних стадиях, достигают стадии серийного производства, и основной барьер — именно разрыв масштабирования, а не «долина смерти». Это свидетельствует о том, что институциональные механизмы второго разрыва требуют дополнительной настройки, в частности, через создание специализированных фондов для этапа масштабирования (аналоги американских SBIR/STTR¹⁵, где после грантового этапа предоставляются займы на масштабную коммерциализацию). На этом этапе особую роль может сыграть государство не только как квалифицированный заказчик, а и как модератор, организующий и координирующий процессы масштабирования и завоевание новых рынков (диффузии инновации).

Третий разрыв — технологический пат (по Г. Меншу) — локализован между разными поколениями технологий. Как уже отмечалось, развитие технологии описывается S-образной (логистической) кривой: медленный рост на начальном этапе (поиск оптимальных технических решений), экспоненциальный подъем в фазе зрелости (широкое распространение, снижение издержек, стандартизация) и насыщение при приближении к физическим или экономическим пределам. Когда одна S-кривая достигает предела, возникает необходимость перехода к новой технологии, основанной на иных научных принципах (например, переход от кремниевой электроники к углеродной, от химических аккумуляторов к твердотельным или водородным). В этой фазе, как показал Менш, старые технологии продолжают доминировать в силу институциональной инерции

¹⁴ Постановление Правительства РФ № 353 от 12 марта 2022 года «Об особенностях разрешительной деятельности в РФ» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_411447/ (дата обращения: 15.05.2026).

¹⁵ SBIR — Small Business Innovation Research (Программа инновационных исследований для малого бизнеса), STTR — Small Business Technology Transfer (Программа передачи технологий малому бизнесу) — федеральные программы США, которые требуют от крупных государственных агентств (таких как NASA), научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), выполняемых малыми предприятиями.

(сложившиеся цепочки поставок, стандарты, компетенции персонала), а новые еще не достигли экономической эффективности и не сформировали достаточной институциональной поддержки.

Компенсаторным механизмом технологического пата должно стать участие государства как стратега, финансирующего фундаментальную науку (общественное благо, создание и финансирование которого не может быть обеспечено рынком) и осуществляющего долгосрочное технологическое прогнозирование (форсайт). Фундаментальная наука создает задел для будущих технологических прорывов, которые могут быть неочевидны на горизонте 5–10 лет, но критически важны на горизонте 20–30 лет. Как отмечали Ицковиц и Чжоу [Etzkowitz, Zhou 2018], университеты и академические институты выполняют функцию «генерации новых знаний», которая не имеет прямой рыночной стоимости, но является необходимым условием для долгосрочного экономического роста. В России ключевыми инструментами финансирования фундаментальной науки являются гранты РНФ (Российского научного фонда) и до 2023 года РФФИ (Российского фонда фундаментальных исследований), а также государственные программы (Госпрограмма «Научно-технологическое развитие РФ», ПП РФ № 377 от 29 марта 2019 года¹⁶). Особую роль в усилении роли государства как модератора и архитектора должен сыграть запуск нового национального [проекта](#) «Экономика данных и цифровая трансформация государства» с бюджетом 1,013 трлн рублей на 2025–2030 годы. Однако доля расходов на фундаментальную науку снизилась с 0,5% ВВП в 2019 г. до 0,32% ВВП в 2024 г. (расчеты автора по данным Федерального казначейства и исследованиям НИУ ВШЭ¹⁷).

Кроме трех разрывов, для преодоления которых государство должно выполнять соответствующие функции, автор выделяет четвертую роль государства — архитектор, задачи которого можно, по нашему мнению, сравнить с задачами стратегического инвестора, владеющего реальными опционами и определяющего судьбу проекта. По словам всемирно известного инвестора и финансиста Ю. Баффета, «наш любимый срок удержания инвестиции — это навсегда». Эта функция не привязана к какому-то одному разрыву, а является сквозной, обеспечивающей долгосрочную динамику всей системы. Архитектор формирует человеческий капитал через развитие системы образования, проектного обучения, ранней профориентации, менторства и наставничества. Без архитектора все остальные роли не могут быть реализованы в долгосрочной перспективе, поскольку кадровая инерция (период подготовки специалиста 10–15 лет) является наиболее жестким ограничением инновационного развития. Даже если государство эффективно выполняет функции заказчика (закрывает «долину смерти»), модератора как организатора операционных процессов (снижает риски масштабирования) и стратега (инвестирует в фундаментальную науку), без адекватной системы подготовки кадров все эти усилия будут ограничены дефицитом компетенций. Именно это противоречие подтверждается эмпирическими данными об устойчивом дефиците цифровых компетенций на государственной службе, которые будут представлены во второй части исследования.

Мобилизационная модель в России (2022–2024 гг.): институциональный каркас и системные противоречия

В ответ на беспрецедентное санкционное давление Россия с 2022 года фактически перешла к мобилизационной модели управления технологическим развитием. Эта модель имеет глубокие исторические аналоги (форсированная индустриализация 1930-х годов, мобилизационная экономика СССР в годы Великой Отечественной войны и послевоенный период) и характеризуется рядом институциональных особенностей, которые делают ее эффективной в краткосрочной перспективе, но рискованной в долгосрочной, особенно в современных условиях.

¹⁶ Постановление Правительства Российской Федерации от 29 марта 2019 г. № 377 // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/all/121449/> (дата обращения: 07.05.2026).

¹⁷ Государственная поддержка инноваций: итоги 2024 // ИСИЭЗ НИУ ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1063531438.pdf#1#1> (дата обращения: 10.06.2026).

Ниже приведены ключевые нормативно-правовые акты, сформировавшие институциональный каркас современной мобилизационной модели, с указанием их конкретных механизмов и эмпирических результатов (там, где они доступны).

Импортозамещение программного обеспечения и запрет на иностранное ПО. Постановление Правительства РФ от 22 августа 2022 г. № 1478 установило требования к программному обеспечению, используемому органами государственной власти и госкомпаниями на объектах критической информационной инфраструктуры (КИИ), а также правила перехода на преимущественное использование российского ПО. Согласно заявлению вице-премьера Дмитрия Чернышенко на конференции Data Fusion 2023, инвестиции госкомпаний и госкорпораций в отечественное ПО в 2022–2024 гг. составили более 922 млрд рублей, при этом в 2022 году прирост числа IT-компаний в России превысил 70%¹⁸. Эти цифры свидетельствуют о значительной концентрации ресурсов, однако они требуют критической оценки: во-первых, значительная часть этих инвестиций пришлась на уже существующие российские компании, получившие государственные контракты, а не на новые стартапы; во-вторых, прирост числа IT-компаний в значительной степени обусловлен релокацией бизнеса из-за рубежа и перерегистрацией существующих структур, а не созданием принципиально новых инновационных предприятий.

Постановление Правительства РФ от 28 ноября 2025 г. № 1937 «О внесении изменений в некоторые акты правительства Российской Федерации»¹⁹ внесло изменения в ПП РФ № 1236 от 16 ноября 2015 г.²⁰, устанавливая поэтапный переход на российское программное обеспечение (ПО) по классам: средства виртуализации и офисное ПО — с 1 июня 2025 г., серверное ПО и СУБД — с 1 января 2026 г., промышленное ПО — с 1 января 2027 г. Такой поэтапный подход снижает риски шоковой адаптации, но создает риски монополизации отдельных сегментов рынка ПО, поскольку на каждый класс может остаться лишь 1–2 российских разработчика, способных обеспечить требуемое качество и поддержку. Отсутствие конкурентной среды на рынке ПО может привести к снижению инновационной активности и качества продуктов в долгосрочной перспективе.

Кадровая мобилизация: отсрочки для IT-специалистов и работников ОПК. Указ Президента РФ от 2 марта 2022 г. № 83 впервые предоставил отсрочку от призыва на военную службу IT-специалистам в возрасте до 27 лет, работающим в аккредитованных организациях не менее 11 месяцев в году и имеющим высшее образование по профильным специальностям. Указом Президента РФ от 4 сентября 2023 г. № 660 возрастная планка была повышена до 30 лет с 1 января 2024 г. Указ Президента РФ от 24 сентября 2022 г. № 664 распространил отсрочку от мобилизации на граждан, работающих в аккредитованных IT-компаниях, операторах связи, системообразующих СМИ, организациях финансового сектора, обеспечивающих стабильность национальной платежной системы, а также на работников организаций ОПК. Приказом Минцифры России от 26 сентября 2022 г. № 712²¹ утвержден перечень из 195 специальностей в IT-сфере, дающих право на отсрочку.

¹⁸ Инвестиции госкомпаний и корпораций в российское ПО к 2025 году превысят 922 млрд рублей // ВШЭ Дэйли [Электронный ресурс]. URL: <https://daily.hse.ru/post/investicii-goskompaniy-i-korporacij-v-rossiyskoe-po-k-2025-godu-prevysyat-922-mlrd-rublej> (дата обращения: 08.06.2026).

¹⁹ Постановление Правительства РФ от 28 ноября 2025 г. № 1937 «О внесении изменений в некоторые акты правительства Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_520975/ (дата обращения: 08.06.2026).

²⁰ Постановление Правительства РФ от 16 ноября 2015 г. № 1236 «Об утверждении правил формирования и ведения единого реестра российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных и единого реестра программ для электронных вычислительных машин и баз данных из государств — членов Евразийского Экономического Союза, за исключением Российской Федерации» // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/71252170/> (дата обращения: 08.06.2026).

²¹ Приказ Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации от 26.09.2022 г. № 712 «О рекомендованном перечне приоритетных специальностей и направлений подготовки высшего образования для обеспечения основных потребностей аккредитованных организаций, осуществляющих деятельность в области информационных технологий, и операторов связи в квалифицированных кадрах» // Минцифры [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.gov.ru/documents/prikaz-minczifry-rossii-no-712-o-rekomendovannom-perechne-prioritetnyh-speczialnostej-i-napravlenij-podgotovki-vysshego-obrazovaniya-dlya-obespecheniya-osnovnyh-potrebnostej-akkreditovan> (дата обращения: 05.06.2026).

Эти меры были оперативной реакцией на кадровый кризис, вызванный частичной мобилизацией, и позволили предотвратить массовый отток квалифицированных кадров из высокотехнологичных секторов. Однако они создали ряд системных противоречий. Во-первых, отсрочки закрепили дисбаланс на рынке труда: переток специалистов в ОПК и IT усугубил дефицит кадров в гражданских секторах экономики (образование, медицина, сельское хозяйство, обрабатывающая промышленность необоронного профиля). Во-вторых, узкопрофильная ориентация отсрочек (по конкретным специальностям) стимулировала формальное получение «нужных» дипломов, а не реальное развитие компетенций. В-третьих, возрастные ограничения (до 30 лет) оставили за бортом опытных специалистов старше 30 лет, которые составляют основу инженерного и управленческого корпуса в высокотехнологичных отраслях.

Проекты технологического суверенитета: категоризация и критерии. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2023 г. № 603 утвердило приоритетные направления проектов технологического суверенитета и проектов структурной адаптации экономики Российской Федерации. Документ ввел две группы проектов: первая группа — проекты технологического суверенитета, соответствующие критериям по кодам ОКПД2 (авиапром, автомобилестроение, железнодорожное машиностроение, медицинская промышленность, фармацевтика, энергетика и др.); вторая группа — проекты структурной адаптации экономики. Государственная корпорация развития «ВЭБ.РФ» определена в качестве организации, осуществляющей отбор экспертных организаций и ведение реестра проектов технологического суверенитета. По данным Минэкономразвития, в реестр таксономии проектов технологического суверенитета и структурной адаптации российской экономики по итогам 2024 года было включено 43 проекта с общим объемом финансирования свыше 1 трлн рублей²² в качестве поддержки проектов, направленных на достижение технологического суверенитета и структурную адаптацию экономики, в том числе за счет снижения коэффициентов риска при их кредитовании.

Категоризация проектов по отраслевому принципу позволила сфокусировать ресурсы на наиболее критических направлениях, но породила проблему размывания критериев: многие проекты включались в реестр не столько по технологическим основаниям, сколько по политическим или административным. Отсутствие четких количественных критериев для отбора проектов (например, доля инновационной составляющей, уровень технической готовности на момент подачи заявки, наличие патентов) создает риски неэффективного расходования средств и имитации технологической активности. Кроме того, реестр проектов не сопровождается системой мониторинга их фактической реализации, что не позволяет оценить реальный вклад каждого проекта в достижение технологического суверенитета.

Концепция технологического развития до 2030 года. На совещании 23 января 2023 года первый вице-премьер Андрей Белоусов анонсировал утверждение Концепции технологического развития Российской Федерации до 2030 года в марте 2023 г. Документ определил три ключевых раздела: (1) устойчивый технологический суверенитет, (2) технологии как фактор роста экономики и развития социальной сферы, (3) технологическое обеспечение устойчивого функционирования производственных систем. Концепция закрепила такие механизмы, как подготовка кадров и развитие компетенций, устранение регуляторных барьеров, создание условий для роста малых технологических компаний, локализация производства, запуск крупных промышленных мегапроектов (авиатехника, беспилотники, турбины, суда).

²² Материалы к итоговой Коллегии Минэкономразвития: ключевые итоги 2024 г., приоритетные задачи 2025 г. По состоянию на 17.02.2025 года // Минэкономразвития [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/download/81ec230f6386de81666c559bd4015623/itogi_deyatelnosti_za_2024_god_i_zadachi_na_2025_god.pdf (дата обращения: 04.06.2025).

Однако Концепция имеет ряд недостатков: она не содержит количественных целевых показателей (кроме общих формулировок), не определяет источники финансирования и не устанавливает четкие сроки реализации конкретных мероприятий. Кроме того, в Концепции отсутствует механизм обратной связи — регулярной оценки эффективности и корректировки планов в зависимости от результатов. Это создает риск того, что она останется декларативным документом, не обеспеченным реальными инструментами исполнения, подобно многим предшествующим стратегическим документам в российской практике.

Стратегия научно-технологического развития РФ (утверждена Указом Президента от 28 февраля 2024 г. № 145) закрепила долгосрочные ориентиры до 2030 года, включая переход к инновационно-ориентированному экономическому росту и создание условий для реализации крупных научно-технологических проектов. В отличие от Концепции ТР-2030, Стратегия НТР имеет статус указа Президента, что придает ей более высокий нормативный вес. Однако она также не содержит количественных показателей и механизмов мониторинга, что снижает ее практическую значимость. Кроме того, Стратегия была разработана без широкого общественного обсуждения, что ограничивает ее легитимность и вовлеченность ключевых стейкхолдеров (научное сообщество, бизнес, региональные власти).

Сводная характеристика мобилизационной модели представлена в Таблице 1.

Таблица 1. Сводная характеристика мобилизационной модели России 2022–2024 гг.²³

Признак	Проявление	Нормативно-правовая база/ механизм
Концентрация ресурсов	Инвестиции в отечественное ПО — 922+ млрд руб. (2022–2024), прирост IT-компаний >70% в 2022 г.	ПП РФ № 1478 (2022), заявления Правительства
Директивное распределение заказов	Импортозамещение в КИИ, запрет иностранного ПО в госорганах с 2024 г., поэтапный переход до 2027 г.	ПП РФ № 1236 (2015 с изм. 2024), ПП РФ № 1478 (2022), ПП № 377 (2022)
Централизация кадровых решений	Отсрочки для IT-специалистов (до 30 лет с 2024 г.) и работников ОПК, перечень из 195 специальностей	Указы № 83 (2022), № 660 (2023), № 664 (2022), Приказ Минцифры № 712 (2022)
Категоризация проектов	Выделение проектов технологического суверенитета (1-я группа) и структурной адаптации (2-я группа), ведение реестра «ВЭБ.РФ»	ПП РФ № 603 (2023)
Стратегическое планирование	Концепция технологического развития до 2030 г. (утв. в марте 2023 г.), 3 раздела: суверенитет, рост, устойчивость; Стратегия научно-технологического развития РФ (утв. в феврале 2024 г.)	Концепция ТР РФ-2030 (2023), Стратегия НТР (2024)

Мобилизационная vs экосистемная парадигма: системный сравнительный анализ

Принципиальное отличие мобилизационной парадигмы (Россия, 2022–2024) от экосистемной (предлагаемой) может быть представлено по 5 ключевым параметрам, каждый из которых отражает глубинные институциональные различия. Система критериев институциональных различий управленческих парадигм представлена на Рисунке 1.

²³ Составлено автором на основе нормативно-правовых актов РФ.



Рисунок 1. Система критериев институциональных различий управленческих парадигм²⁴

Субъекты управления и их взаимосвязи. В мобилизационной модели доминируют межведомственные комиссии, Военно-промышленная комиссия, Минпромторг, индустриальные центры компетенций (ИЦК). Связи — вертикальные, директивные, с согласованием с единственным заказчиком (как правило, государственным). Принятие решений централизовано, что обеспечивает скорость, но снижает адаптивность. В экосистемной модели управление строится на сетевых коллаборациях (регионы, вузы, бизнес, институты развития) с горизонтальными связями и координацией через цифровые платформы (ГосТех, АСИ, НТИ). Решения принимаются децентрализованно с учетом локальной специфики, но при этом скоординированы через общие институциональные правила.

Роль государства. В мобилизационной модели государство выступает главным распределителем ресурсов и заказчиком по факту, то есть формирует спрос на уже существующие разработки. Государство фактически является единственным покупателем на многих технологических рынках (оборонная, авиационная, космическая отрасли), что делает его монополистом и создает риски административного давления на цены и условия поставок. В экосистемной модели государство сбалансированно выполняет четыре роли: заказчик, модератор, архитектор, стратег. Это означает, что государство не только закупает готовые инновации, но и формирует долгосрочные институциональные условия, инвестирует в человеческий капитал и фундаментальную науку, а также снижает риски для частных инвесторов через регуляторные и финансовые инструменты.

Кадровая модель. Мобилизационная модель ориентирована на узкопрофильную подготовку под текущий заказ, срочные курсы переподготовки и точечные отсрочки от мобилизации. Такой подход эффективен для закрытия краткосрочных кадровых разрывов, но не создает системы непрерывного образования и не формирует метанавыки, необходимые для работы в условиях быстро меняющейся технологической среды. Экосистемная модель предполагает формирование метанавыков (целеполагание в условиях неопределенности, рефлексия, эмпатия, неалгоритмические решения), развитие цифровых компетенций, наставничество и непрерывное образование (life-long learning) на протяжении всей карьеры.

²⁴ Составлено автором.

Инновационный цикл. Мобилизационная модель нацелена на ускоренное догоняющее воспроизводство (преимущественно TRL 7–9 в ущерб TRL 2–4). Это означает, что приоритет отдается быстрому внедрению уже существующих технологий, а не генерации принципиально новых. Такой подход позволяет быстро закрыть критические ниши, но создает риски технологического отставания в долгосрочной перспективе. Экосистемная модель предполагает управление всеми тремя разрывами инновационного цикла, включая инвестиции в фундаментальную науку (TRL 1–3) и долгосрочные исследования, которые могут не давать быстрой отдачи, но создают задел для будущих технологических прорывов.

Институциональная динамика. Мобилизационная модель характеризуется высокой стабильностью институтов в краткосрочном периоде, но низкой адаптивностью к изменениям внешней среды. Решения принимаются на высшем уровне и не могут быть быстро скорректированы в ответ на новую информацию. Экосистемная модель предполагает гибкость институтов, способность к самонастройке и обучению через механизмы обратной связи (регулярный мониторинг, оценка эффективности, корректировка политики на основе результатов).

Ключевая проблема России 2022–2024 гг. — гипертрофия роли государства как заказчика (в первую очередь оборонного) и модератора экосистемы при недоразвитии ролей архитектора и стратега. Доля бюджетных расходов на фундаментальную науку (роль стратега) снизилась с 0,5% ВВП в 2019 г. до 0,32% ВВП в 2024 г. (расчеты автора по данным Федерального казначейства). Мобилизация 2022–2024 гг. усилила этот перекос, что делает переход к экосистемной модели необходимым условием выхода на новый технологический уровень. Сравнительный анализ двух парадигм представлен в Таблице 2.

Таблица 2. Сравнительный анализ мобилизационной и экосистемной парадигм²⁵

Параметр	Мобилизационная модель (Россия, 2022–2024)	Экосистемная модель (целевая)
Субъект управления	Межведомственные комиссии, Военно-промышленная комиссия, Минпромторг, ИЦК	Сетевые коллаборации (регионы, вузы, бизнес, институты развития)
Тип связей	Вертикальные, директивные, согласование с единственным заказчиком	Горизонтальные + координация через цифровые платформы (ГосТех, АСИ, НТИ)
Роль государства	Главный распределитель ресурсов и заказчик по факту	Заказчик, модератор, архитектор, стратег (сбалансированно)
Кадровая модель	Узкопрофильная подготовка под текущий заказ, срочные курсы переподготовки + точечные отсрочки	Формирование метанавыков + цифровые компетенции + наставничество, life-long learning
Инновационный цикл	Ускоренное догоняющее воспроизводство (TRL 7–9 в ущерб TRL 2–4)	Управление всеми 3 разрывами инновационного цикла, инвестиции в фундаментальную науку
Институциональная динамика	Институциональная инертность, высокая стабильность институтов в краткосрочном периоде, низкая адаптивность к изменениям внешней среды	Гибкость институтов, способность к самонастройке и обучению через механизмы обратной связи

Заключение

Основной вывод по первой части данной статьи заключается в том, что технологический суверенитет — это процесс адаптивного управления тремя разрывами инновационного цикла

²⁵ Составлено автором.

(«долина смерти», разрыв масштабирования, технологический пат). Абсолютная автаркия недостижима в силу объективных закономерностей инновационного цикла (невозможность бесконечного ускорения без потери качества), институциональной инерции (запаздывание нормативно-правовых изменений) и темпоральных ограничений системы образования (10–15 лет на подготовку специалиста). Это означает, что технологическая политика должна строиться на принципе управляемой взаимозависимости — концентрации на критических и сквозных технологиях при сохранении международной кооперации по остальным направлениям с четким пониманием того, что абсолютная независимость не является ни достижимой, ни экономически рациональной целью.

Мобилизационная модель (2022–2024 гг.) эффективна для краткосрочного закрытия критических ниш, но создает структурный перекос в пользу ролей государства как заказчика и модератора в ущерб ролям архитектора и стратега. Нормативно-правовая база этого периода закрепляет доминирование директивных механизмов и концентрацию ресурсов в ОПК и смежных отраслях. Однако доля расходов на фундаментальную науку снизилась с 0,5% ВВП в 2019 г. до 0,32% ВВП в 2024 г., что свидетельствует о системном недофинансировании долгосрочных ролей. Это создает риск, что после 2025–2026 гг., когда текущие технологические задачи импортозамещения будут в значительной степени решены, Россия не будет иметь задела для следующего технологического уклада и окажется в позиции догоняющего, а не лидирующего развития. Предлагаемая автором экосистемная парадигма государственного управления технологическими трансформациями в современных условиях в корне меняет мировоззренческий подход к управленческой модели инновационного развития и способно создать фундамент для подготовки кадров для реализации поставленных перед страной задач. Этим вопросам будет посвящена вторая часть предлагаемого исследования.

Список литературы:

- Афанасьев А.А. Технологический суверенитет: варианты подходов к рассмотрению проблемы // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. № 2. С. 689–706. DOI: [10.18334/vinec.13.2.117375](https://doi.org/10.18334/vinec.13.2.117375)
- Бодрунов С.Д., Дмитриев Н.Д. Трудовая миграция как индикатор тенденции развития политэкономической категории «труд» в теории ноономики // Ноономика и ноообщество. Альманах трудов ИНИР им. С.Ю. Витте. 2025. Т. 4. № 4. С. 67–89. DOI: [10.37930/2782-618X-2025-4-4-67-89](https://doi.org/10.37930/2782-618X-2025-4-4-67-89)
- 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)
- Потапцева Е.В., Акбердина В.В., Пономарева А.О. Концепция технологического суверенитета в современной государственной политике России // AlterEconomics. 2024. Т. 21. № 4. С. 818–842. DOI: [10.31063/AlterEconomics/2024.21-4.9](https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2024.21-4.9)
- Римская О.Н., Анохов И.В., Кранбихлер В.С. Человеческий капитал в Индустрии 4.0. Настоящее и будущее // Экономика науки. 2021. Т. 7. № 4. С. 275–289. DOI: [10.22394/2410-132X-2021-7-4-275-289](https://doi.org/10.22394/2410-132X-2021-7-4-275-289)
- Barr S.H., Baker T., Markham S.K., Kingon A.I. Bridging the Valley of Death: Lessons Learned from 14 Years of Commercialization of Technology Education // Academy of Management Learning & Education. 2009. Vol. 8. No. 3. P. 370–388.
- Etzkowitz H., Leydesdorff L. The Dynamics of Innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix Of University–Industry–Government Relations // Research Policy. 2000. Vol. 29. Is. 2. P. 109–123. DOI: [10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- Etzkowitz H., Zhou C. The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation and Entrepreneurship. London: Routledge, 2018.
- Kleinknecht A. Innovation Patterns in Crisis and Prosperity: Schumpeter’s Long Cycle Reconsidered. London: Palgrave Macmillan, 1987.

- Leišytė L., Fochler M. Topical Collection of the Triple Helix Journal: aAgents of Change in University-Industry-Government-Society Relationships // Triple Helix. 2018. Vol. 5. DOI: [10.1186/s40604-018-0056-6](https://doi.org/10.1186/s40604-018-0056-6)
- Markham S.K. Moving Technologies from Lab to Market // Research Technology Management. 2002. Vol. 45. P. 31–42. DOI: [10.1080/08956308.2002.11671531](https://doi.org/10.1080/08956308.2002.11671531)
- Mensch G. Das technologische Patt: Innovationen überwinden die Depression. Frankfurt am Main: Umschau Verlag, 1975.
- Perez C. Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar, 2002.
- Scalia M., Barile S., Saviano M., Farioli F. Governance for Sustainability: A Triple-Helix Model // Sustainability Science. 2018. Vol. 13. P. 1235–1244. DOI: [10.1007/s11625-018-0567-0](https://doi.org/10.1007/s11625-018-0567-0)

References:

- Afanasev A.A. (2023) Technological Sovereignty: Variant Approaches. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki*. Vol. 13. No. 2. P. 689–706. DOI: [10.18334/vinec.13.2.117375](https://doi.org/10.18334/vinec.13.2.117375)
- Barr S.H., Baker T., Markham S.K., Kingon A.I. (2009) Bridging the Valley of Death: Lessons Learned from 14 Years of Commercialization of Technology Education. *Academy of Management Learning & Education*. Vol. 8. No. 3. P. 370–388.
- Bodrunov S.D., Dmitriev N.D. (2025) Labor Migration as an Indicator of the Development Trend of the Political Economy Category Of “Labor” in the Theory of Noonomy. *Noonomika i nooobshchestvo. Al'manakh trudov INIR im. S.Yu. Vitte*. Vol. 4. No. 4. P. 67–89. DOI: [10.37930/2782-618X-2025-4-4-67-89](https://doi.org/10.37930/2782-618X-2025-4-4-67-89)
- Dementiev 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)
- Etzkowitz H., Leydesdorff L. (2000) The Dynamics of Innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix Of University–Industry–Government Relations. *Research Policy*. Vol. 29. Is. 2. P. 109–123. DOI: [10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- Etzkowitz H., Zhou C. (2018) *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation and Entrepreneurship*. London: Routledge.
- Kleinknecht A. (1987) *Innovation Patterns in Crisis and Prosperity: Schumpeter's Long Cycle Reconsidered*. London: Palgrave Macmillan.
- Leišytė L., Fochler M. (2018) Topical Collection of the Triple Helix Journal: aAgents of Change in University-Industry-Government-Society Relationships. *Triple Helix*. Vol. 5. DOI: [10.1186/s40604-018-0056-6](https://doi.org/10.1186/s40604-018-0056-6)
- Markham S.K. (2002) Moving Technologies from Lab to Market. *Research Technology Management*. Vol. 45. P. 31–42. DOI: [10.1080/08956308.2002.11671531](https://doi.org/10.1080/08956308.2002.11671531)
- Mensch G. (1975) *Das technologische Patt: Innovationen überwinden die Depression*. Frankfurt am Main: Umschau Verlag.
- Perez C. (2002) *Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar.
- Potaptseva E.V., Akberdina V.V., Ponomareva A.O. (2024) The Concept of Technological Sovereignty in the State Policy of Contemporary Russia. *AlterEconomics*. Vol. 21. No. 4. P. 818–842. DOI: [10.31063/AlterEconomics/2024.21-4.9](https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2024.21-4.9)
- Rimskaya O.N., Anokhov I.V., Kranbikhler V.S. (2021) Human Capital in Industry 4.0. Present and Future. *Ekonomika nauki*. Vol. 7. No. 4. P. 275–289. DOI: [10.22394/2410-132X-2021-7-4-275-289](https://doi.org/10.22394/2410-132X-2021-7-4-275-289)
- Scalia M., Barile S., Saviano M., Farioli F. (2018) Governance for Sustainability: A Triple-Helix Model. *Sustainability Science*. Vol. 13. P. 1235–1244. DOI: [10.1007/s11625-018-0567-0](https://doi.org/10.1007/s11625-018-0567-0)

Эволюция моделей государственного управления Китая: институциональные и культурно-ценностные детерминанты

Петрунин Юрий Юрьевич

Доктор философских наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [2206-8155](#), ORCID: [0000-0003-4218-2255](#), Petrinin@spa.msu.ru

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

Си Фуянь

Кандидат экономических наук, ассистент, SPIN-код РИНЦ: [9584-0880](#), ORCID: [0000-0003-1352-4375](#), Sif@spa.msu.ru

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

Аннотация

В статье на основе институционального подхода анализируется эволюция китайской модели государственного управления и раскрывается долговременное влияние культурных традиций на эффективность администрирования. Конфуцианские ценности, централизованная бюрократия и доктрина «небесного мандата» сформировали результативную легитимность власти, опирающуюся на социально-экономическую стабильность. Центральное место занимает экзаменационная система кэцзюй: ее строгий отбор унифицировал взгляды управленцев и создал слой образованных местных кадров. С опорой на макроэкономическую статистику рассмотрены трансформации управления в XX веке. Мобилизационная политика середины столетия вызвала экономические диспропорции и бюджетные кризисы; последующие реформы ориентировались на институциональное строительство, умеренную децентрализацию и профессионализацию чиновников. В результате проведенного исследования можно сформулировать вывод о важности институциональной памяти: современные механизмы отбора и контроля персонала наследуют традиционные практики, благодаря чему китайская управленческая система сохраняет гибкость, адаптивность и устойчивость к политическим потрясениям.

Ключевые слова

Институциональное развитие, культурно-ценностные факторы, централизованная бюрократия, меритократия (кэцзюй), легитимность результативности.

Для цитирования

Петрунин Ю.Ю., Си Ф. Эволюция моделей государственного управления Китая: институциональные и культурно-ценностные детерминанты // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 117. С. 131–141. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-131-141

Evolution of China's State Governance Model: Institutional and Cultural-Value Determinants

Yuriy Y. Petrunin

DSc (Philosophy), Professor, ORCID: [0000-0003-4218-2255](#), Petrinin@spa.msu.ru

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

Fuyuan Xi

PhD, Assistant, ORCID: [0000-0003-1352-4375](#), Sif@spa.msu.ru

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

Abstract

From an institutional perspective, this paper studies the evolution of China's state governance model and explores how age-old cultural traditions shape governance efficiency. Centralized bureaucracy, Confucian values and the Mandate of Heaven doctrine established performance-based political legitimacy built on socioeconomic stability. Special attention is paid to the imperial Keju civil service exam: its rigorous screening unified administrators' outlooks and cultivated educated talents for grassroots governance. Drawing on macroeconomic statistics, the paper reviews 20th-century governance shifts. Mid-century mobilization-centered policies triggered economic structural distortions and fiscal deficits, while later reforms focused on institutional improvement, moderate decentralization and civil service professionalism. The core finding highlights institutional memory as a continuous thread. Modern personnel recruitment and supervision systems carry forward traditional talent-selection mechanisms, enabling China's governance framework to sustain flexibility, adaptability and strong resilience amid political upheavals.

Keywords

Institutional development, cultural-value factors, centralized bureaucracy, meritocracy (keju), performance legitimacy.

For citation

Petrinin Y.Y., Xi F. (2026) Evolution of China's State Governance Model: Institutional and Cultural-Value Determinants. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 117. P. 131–141. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-131-141

Дата поступления/Received: 21.05.2026

Введение

Феномен китайской государственной модели управления представляет собой уникальный объект для междисциплинарного анализа, объединяющего исторические, экономические и управленческие подходы. Формирование административных практик в Китае нельзя рассматривать как линейный процесс; это сложная траектория, характеризующаяся периодами высокой институциональной стабильности, сменяющимися фазами радикальной деконструкции и последующего синтеза. На протяжении более двух тысячелетий, начиная с эпохи Цинь и Хань, в регионе складывалась особая управленческая матрица, в которой централизованная бюрократия сосуществовала с этическими нормами конфуцианства [朱汉民, 胡长海 2017], создавая систему сдержек и противовесов, отличную от западных аналогов. Понимание глубинных механизмов этой системы необходимо для адекватной оценки современных экономических и политических процессов в КНР, поскольку многие современные институты являются модернизированными проекциями исторических архетипов.

Ключевым аспектом, определяющим специфику китайского управленческого континуума, является концепция легитимности власти, исторически выраженная через «небесный мандат». Данная доктрина [周光辉, 赵德昊 2024], трансформировавшись в современном дискурсе, сохраняет свою фундаментальную логику: право на управление обосновывается способностью элиты обеспечивать социально-экономическое благополучие населения и защиту национального суверенитета. В отличие от процедурной легитимности, характерной для либеральных демократий, китайская традиция акцентирует внимание на результативности (performance legitimacy). Это обуславливает высокую чувствительность государственного аппарата к макроэкономическим показателям и социальной стабильности, заставляя систему постоянно адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним вызовам. Исторический опыт показывает, что утрата управленческой эффективности воспринималась как нарушение космического порядка, что неизбежно вело к смене династических циклов.

Особое место в архитектуре китайского государственного управления занимает механизм рекрутирования элит. Экзаменационная система кэцзюй, просуществовавшая более тысячи лет, сформировала уникальный тип бюрократии, где социальный статус определялся не происхождением, а интеллектуальными заслугами и знанием канонических текстов. Этот меритократический принцип [周雪光 2019], хотя и был формально отменен в начале XX века, заложил глубокие культурные основания для современной кадровой политики, где продвижение по службе тесно увязано с профессиональными компетенциями и результатами деятельности на вверенных территориях. Изучение статистических данных имперского периода позволяет выявить высокую степень конкурентности и социальной мобильности, обеспечиваемой данным институтом, что способствовало интеграции региональных элит в единую имперскую структуру.

Трансформация системы управления в XX веке, особенно после образования КНР, ознаменовалась попыткой синтеза традиционных управленческих практик с марксистской идеологией и советской моделью планирования. Периоды «большого скачка» и «культурной революции» стали масштабными экспериментами по поиску собственных путей модернизации, сопряженными с колоссальными социально-экономическими издержками. Однако именно анализ ошибок и диспропорций, возникших в эти периоды, позволил китайскому руководству в конце 1970-х годов выработать прагматичный курс реформ [Зоилов, Бобоев 2025]. Переход от идеологической мобилизации к институциональному строительству и экономической рациональности стал поворотным моментом, предопределившим современный взлет китайской экономики.

Материалы и методы исследования

Методологическую основу настоящего исследования составляет комплексный историко-экономический анализ, базирующийся на принципах институционализма и теории зависимости от предшествующего пути развития (path dependence). Исследование охватывает временной диапазон от позднего имперского периода (династия Цин) до начала политики реформ и открытости, с особым акцентом на структурные трансформации середины XX века. В качестве эмпирической базы использованы официальные статистические сборники КНР, исторические документы, а также архивные данные, введенные в научный оборот китайскими и зарубежными исследователями. Для реконструкции логики управленческих решений применялся метод контент-анализа партийных документов и нормативно-правовых актов [Кузнецов и др. 2023], регулирующих деятельность административного аппарата.

Выборка данных для количественного анализа включает макроэкономические показатели (ВВП, объемы промышленного и сельскохозяйственного производства), демографическую статистику, а также данные о кадровом составе и структуре государственного аппарата в различные исторические периоды. Особое внимание уделено верификации статистических данных периода «большого скачка» и «культурной революции», где официальная отчетность часто подвергалась искажениям. В работе использованы скорректированные ряды данных, предложенные современными демографами и экономистами, что позволяет повысить достоверность выводов. Всего в ходе исследования было проанализировано более 40 массивов статистических данных, из которых отобраны наиболее репрезентативные показатели, отражающие эффективность управленческих моделей.

При анализе теоретических аспектов государственного управления использовались работы ведущих китайских ученых, что позволило рассмотреть эволюцию управленческой мысли с точки зрения китайского академического дискурса. Сравнительный метод применялся для сопоставления эффективности различных моделей управления (имперской, мобилизационной, реформаторской) по критериям экономической результативности и социальной стабильности. Математическая обработка данных включала расчет темпов роста, структурных сдвигов и корреляционных зависимостей между управленческими решениями и макроэкономической динамикой. Информационную базу исследования составили 17 фундаментальных источника литературы, обеспечивающих репрезентативность и научную обоснованность приводимых фактов и интерпретаций.

С точки зрения теоретических истоков институциональных исследований теория зависимости от траекторий выступает ключевой теоретической основой для объяснения исторической преемственности системы государственного управления Китая. Д. Норт сформулировал теорию институциональной зависимости от траекторий, согласно которой после установления института формируется механизм его самоподкрепления за счет эффекта обучения, эффекта взаимодействия и консолидации интересов, что постепенно приводит к состоянию институциональной блокировки; исторически принятые решения оказывают глубокое влияние на дальнейшую эволюцию институтов [诺思 2008].

Китайский ученый Ян Гуанбин системно исследовал внутреннюю взаимосвязь между теорией институциональных изменений Д. Норта и историческим институционализмом, разработал аналитическую рамку институциональной парадигмы и подчеркнул, что ключевые исторические моменты вместе с институциональной инерцией формируют долгосрочную модель государственного управления страны. Данные разработки стали адаптированным теоретическим инструментом для анализа политического развития Китая на основе теории зависимости от траекторий [杨光斌 2011].

Китайский ученый Чжоу Сюэгуан адаптировал данную теорию к национальным реалиям, используя подход организационной социологии. Он указал на ярко выраженную инерцию институциональной логики в системе государственного управления Китая. Зависимость от траекторий, заложенная традиционной бюрократической системой и нормами управления, прослеживается на всем протяжении развития государственного управления — от имперской эпохи до современности. Сформированные в прошлом управленческие рамки по-прежнему ограничивают и формируют практики современной административной деятельности [周雪光 2017].

Ма Дэюн, ведущий китайский исследователь в области исторического институционализма, подробно раскрыл внутреннюю логику постепенных институциональных изменений в рамках данного направления. Он отмечает, что институциональные выборы, сделанные на ключевых исторических этапах, порождают долгосрочные последствия. Традиционные институты Китая, такие как экзаменационная система кэцзю и система централизованного государственного управления, сохранились сквозь эпохи благодаря институциональной памяти и составляют историческую основу современной системы государственного управления [马得勇 2018].

Результаты и обсуждение

Анализ исторической динамики китайской системы государственного управления невозможен без детального рассмотрения количественных параметров функционирования ключевых институтов. В имперский период стержневым элементом административной машины выступала экзаменационная система, которая не только обеспечивала комплектование бюрократического аппарата, но и служила мощным инструментом социальной стабилизации. Изучение статистики прохождения экзаменов в эпоху династии Цин позволяет выявить чрезвычайно жесткую воронку отбора, которая гарантировала высокий интеллектуальный уровень управленческой элиты, но одновременно создавала класс образованных, но не востребованных государством людей. Масштаб конкуренции на различных этапах экзаменационной лестницы демонстрирует, насколько узким было «горлышко» вертикальной мобильности и какие колоссальные человеческие ресурсы инвестировались обществом в подготовку к государственной службе (Таблица 1).

Таблица 1. Параметры селективности экзаменационной системы кэцзюй в период поздней династии Цин (среднегодовые значения)¹

Уровень аттестации	Место проведения	Расчетная численность соискателей	Численность успешно прошедших	Доля успешных кандидатов (%)	Коэффициент отсева (%)	Присваиваемая квалификация
Уездный (Тунши)	Административные центры уездов	595238	25000	4,20	95,80	Сюцай
Провинциальный (Сянши)	Столицы провинций	25000	1400	5,60	94,40	Цзюйжэнь
Столичный (Хуэйши)	Пекин (Императорский двор)	1400	320	22,86	77,14	Гунши
Дворцовый (Дяньши)	Императорские покои	320	320	100,00	0,00	Цзиньши

Представленные в таблице данные свидетельствуют о наличии многоступенчатой системы фильтрации, где совокупная вероятность прохождения полного цикла от начального уровня до высшей степени цзиньши составляла исчезающе малую величину. Если рассмотреть математическое

¹ Составлено авторами. Примечание: расчетная численность соискателей на низовом уровне базируется на исторических оценках общего числа кандидатов; на последующих уровнях — на численности успешных кандидатов предыдущего тура [王金龍, 許楊帆 2012; 王立剛 2013].

ожидание успеха для рядового соискателя, то вероятность последовательного преодоления трех барьеров (без учета дворцового экзамена, который по сути являлся ранжированием уже отобранных) составляет произведение вероятностей каждого этапа: $0,042 \times 0,056 \times 0,2286 \approx 0,000537$, или примерно 0,05%. Это означает, что из каждых десяти тысяч претендентов лишь пятеро достигали высшего административного ранга [Смоляков 2021]. Столь жесткая селекция формировала элиту с высокой степенью когнитивной однородности и лояльности системе, однако она же консервировала архаичные образовательные стандарты. Высокий коэффициент отсева на низовом уровне (95,8%) создавал обширный слой грамотных людей (шэньши), которые, не попав в официальную бюрократию, формировали костяк местного самоуправления, обеспечивая стабильность режима на местах.

Переход к социалистической модели управления в середине XX века ознаменовался попыткой заменить традиционные бюрократические механизмы мобилизационными кампаниями. Период «большого скачка» представляет собой наиболее яркий пример того, как политический волюнтаризм и отказ от профессиональной экспертизы могут привести к катастрофическим макроэкономическим диспропорциям. Стремление форсировать индустриализацию за счет перекачки ресурсов из аграрного сектора без учета объективных экономических ограничений привело к разрыву производственных цепочек и глубокому кризису. Динамика основных показателей в этот период демонстрирует беспрецедентную волатильность и нарушение баланса между отраслями народного хозяйства. Статистические данные [北原 2014] четко фиксируют момент, когда административное давление на экономику превысило предел адаптивных возможностей системы (Таблица 2).

Таблица 2. Макроэкономические и демографические диспропорции периода политики «большого скачка» (1957–1961 гг.)²

Показатель	1957	1958	1959	1960	1961	Абсолютное отклонение 1960/1957
Валовое производство зерновых (млн тонн)	195,00	200,00	170,00	143,50	147,50	-51,50
Валовое производство хлопка-сырца (млн тонн)	1,64	1,97	1,71	1,06	0,80	-0,58
Выплавка стали (млн тонн)	5,35	8,00	13,87	18,66	8,70	+13,31
Государственный бюджетный баланс (млрд юаней)	-0,30	-21,80	-65,80	-81,80	-57,10	-81,50
Естественное движение населения (млн чел.)	646,50	659,90	672,10	662,10	658,60	+15,60

Математический анализ представленных рядов динамики вскрывает глубокие структурные деформации экономической системы. В то время как производство стали — целевой показатель кампании — выросло за рассматриваемый период на 248,8% (с 5,35 до 18,66 млн тонн), аграрный сектор продемонстрировал обвальное падение: производство зерна сократилось на 26,4%, а хлопка — на 35,4%. Корреляция между ростом промышленного производства и падением сельскохозяйственного в данном случае носит явно выраженный отрицательный характер, что свидетельствует об искусственном и неэффективном перераспределении трудовых ресурсов. Критическим индикатором разбалансировки системы управления является динамика бюджетного дефицита, который вырос с незначительных 0,3 млрд юаней в 1957 году до колоссальных 81,8 млрд юаней в 1960 году, увеличившись более чем в 270 раз. Такой взрывной рост необеспеченной денежной массы и государственных обязательств неизбежно вел к подавленной инфляции и дезорганизации

² Составлено авторами по: Total Budgetary Revenue and Expenditure and Their Growth Rates // Historical Annual Revenues And Expenditures [Электронный ресурс]. URL: https://www.zgcznet.com/upload/202007/20200723/20200723123844/1004-5740_1-1-2002/PDF/chapter106.pdf (дата обращения: 22.03.2026); 中国共产党大事记·1961年 // 中国共产党新闻网 中共党史大事记 [Электронный ресурс]. URL: <https://cpc.people.com.cn/GB/64162/64164/4416044.html> (дата обращения: 23.03.2026). Примечание: отрицательные значения бюджетного баланса указывают на дефицит; данные по населению отражают официальную статистику на конец года.

товарного обращения. Демографический показатель, показывающий снижение численности населения на 10 миллионов человек в 1960 году по сравнению с 1959 годом, служит интегральной оценкой социальной цены управленческих ошибок [北原 2014].

Несмотря на тяжелые последствия «большого скачка», экономическая система Китая продемонстрировала высокую степень резистентности в последующий период, известный как «культурная революция». Вопреки распространенному мнению о полном хаосе анализ экономических индикаторов показывает, что, за исключением краткосрочных спадов в начале кампании, экономика продолжала функционировать и даже расти. Это свидетельствует о том, что управленческий контур, отвечающий за базовое жизнеобеспечение и стратегические отрасли, был частично изолирован от политической турбулентности. Сравнение темпов роста в различные фазы этого десятилетия позволяет увидеть сложную картину, где политическая нестабильность накладывалась на инерцию индустриального развития, заложенную в предыдущие годы (Таблица 3).

Таблица 3. Индикаторы экономической устойчивости и волатильности в период «культурной революции» (1966–1976 гг.)³

Отчетный период	ВВП (в ценах 1952 г., млрд юаней)	Темп прироста ВВП (г/г, %)	Индекс промышленной продукции (1952=100)	Индекс сельскохозяйственной продукции (1952=100)	Численность студентов вузов (тыс. чел.)
1966	186,80	+10,70	538,0	214,0	534,0
1967	176,20	-5,67	457,0	226,0	409,0
1968	169,00	-4,09	454,0	225,0	259,0
1970	225,30	+19,40	657,0	252,0	48,0
1974	279,00	+2,30	835,0	302,0	430,0
1976	274,50	-1,61	869,0	304,0	565,0

Анализ данных Таблицы 3 позволяет выделить несколько фаз экономической динамики. Первичный шок 1967–1968 годов привел к кумулятивному снижению ВВП почти на 10%, что коррелирует с параличом транспортной системы и управленческого аппарата в разгар политических чисток. Особенно показательно падение индекса промышленного производства с 538 до 454 пунктов, что составляет снижение на 15,6%. Однако уже к 1970 году наблюдается мощный восстановительный рост (+19,4%), который компенсировал потери предыдущих лет. Примечательно, что сельское хозяйство демонстрировало устойчивый положительный тренд даже в кризисные 1967–1968 годы (рост индекса с 214 до 225), что подтверждает тезис об автономности аграрного сектора от городской политической конъюнктуры. Наиболее драматичным выглядит падение численности студентов вузов: с 534 тысяч в 1966 году до критических 48 тысяч в 1970 году [胡鞍钢 2015], что отражает полное разрушение системы высшего образования. Это создало долгосрочный дефицит квалифицированных кадров, последствия которого преодолевались десятилетиями. Вместе с тем среднегодовой темп роста ВВП за весь период оставался положительным, что указывает на скрытые резервы мобилизационной модели. После Третьего пленума XI Центрального комитета Коммунистической партии Китая, состоявшегося в 1978 году, партийная линия и политика в отношении кадров были восстановлены, а работа по подбору и назначению кадров вновь вернулась на правильный путь [郝玉明 2020]. Для удовлетворения потребностей модернизации в начале 1980-х годов в Китае официально был утвержден курс на формирование кадрового состава с учетом революционности, молодости, образованности и профессионализма [邓小平 1993]. Этот курс стал не только корректировкой деформированного механизма подбора кадров в период «культурной

³ Составлено авторами по: 3-1 国内生产总值 // 国家统计局历年统计年鉴 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.stats.gov.cn/sj/ndsj/zgnj/2000/C01c.htm> (дата обращения: 03.06.2026). Примечание: индексы рассчитаны на базе сопоставимых цен.

революции», но и продолжением тысячелетней китайской традиции отбора талантливых управленцев: логика древних экзаменов на государственную службу, отбиравших чиновников по знаниям и способностям, благодаря институциональной памяти сформировала зависимость от пути развития и трансформировалась в современные строгие требования к знаниям, способностям и общему уровню подготовки при отборе партийных и государственных кадров, став функциональным продолжением традиционного механизма подбора талантов в современных условиях.

Последующий период реформ потребовал коренного пересмотра принципов финансирования и управления государственным сектором. Переход от планового распределения к рыночным механизмам сопровождался сложной трансформацией фискальной системы. Анализ бюджетных показателей начала реформ позволяет оценить масштаб структурной перестройки государственных финансов. Введение системы ответственности и децентрализация бюджетных полномочий привели к временному снижению доли центрального правительства в распределении ресурсов, но одновременно стимулировали экономическую активность на местах. Динамика финансовых потоков в этот переходный период иллюстрирует смену парадигмы: от аккумуляции ресурсов для тяжелой промышленности к поддержке потребительского рынка и инфраструктуры (Таблица 4).

Таблица 4. Динамика бюджетных параметров на начальном этапе политики реформ и открытости (1978–1982 гг.)⁴

Финансовый год	Доходы госбюджета (млрд юаней)	Расходы госбюджета (млрд юаней)	Бюджетный баланс (млрд юаней)	Доля доходов бюджета в ВВП (%)	Темп прироста доходов (%)
1978	113,22	112,20	+1,02	31,2	-
1979	114,64	128,18	-13,54	28,4	+1,25
1980	115,99	122,88	-6,89	25,5	+1,18
1981	117,58	113,83	+3,75	24,2	+1,37
1982	121,23	122,99	-1,76	22,9	+3,10

Интерпретация финансовых данных переходного периода выявляет фундаментальный сдвиг в экономической роли государства. Резкое возникновение дефицита в 1979 году (-13,54 млрд юаней) после профицитного 1978 года связано с масштабными инвестициями в сельское хозяйство (повышение закупочных цен) и выплатой премий городским рабочим, что было политически необходимо для обеспечения поддержки реформ. Последовательное снижение доли доходов бюджета в ВВП с 31,2% в 1978 году до 22,9% в 1982 году («отпускание воды для разведения рыбы») свидетельствует о сознательном отказе государства от тотального контроля над финансовыми потоками в пользу предприятий и домохозяйств [Карлусов и др. 2025]. Математически это выражается в том, что темпы прироста бюджетных доходов (1–3%) существенно отставали от темпов роста экономики в целом, что создавало пространство для накопления частного капитала и рыночного инвестирования. Волатильность бюджетного сальдо в эти годы отражает поиск оптимальной модели фискального федерализма и макроэкономического регулирования.

Обобщая массив проанализированных количественных и качественных данных, можно констатировать, что эволюция системы государственного управления в Китае представляет собой процесс сложной адаптации институтов к императивам экономического развития. Статистика свидетельствует о том, что наиболее глубокие кризисы (как в конце 1950-х) возникали в моменты, когда политическая надстройка игнорировала сигналы экономической обратной

⁴ Составлено авторами по: 国家财政收支总额 // 国家统计局 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.stats.gov.cn/sj/ndsj/yb2004-c/html/H0801ac.html> (дата обращения: 24.03.2026); 8-2 国家财政收入占国内生产总值的比重 // 国家统计局 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.stats.gov.cn/yearbook/1999/h02c.htm> (дата обращения: 24.03.26). Примечание: данные скорректированы с учетом изменений в методологии учета доходов предприятий.

связи и объективные ресурсные ограничения. Напротив, периоды устойчивого роста коррелируют с этапами, когда управленческая модель допускала определенную децентрализацию и опиралась на профессиональную экспертизу, будь то традиционная бюрократия времен расцвета династий или технократическая элита эпохи реформ.

Цифры убедительно доказывают, что, несмотря на идеологические разрывы, в китайской системе сохраняется высокая степень институциональной памяти. Механизмы вертикальной мобильности, трансформировавшиеся из экзаменов на написание восьмичленных сочинений в современный общенациональный экзамен на замещение должностей государственных служащих и систему KPI для партийных кадров, продолжают выполнять функцию селекции наиболее способных управленцев [Демидо 2021]. Экономическая устойчивость системы, даже в периоды политических потрясений, обеспечивалась наличием мощного низового уровня управления и способностью хозяйственного механизма к самоорганизации в условиях ослабления центрального контроля. Современная модель управления, таким образом, является результатом длительной эволюционной селекции, в ходе которой отсеивались неэффективные практики волюнтаризма и закреплялись институты, способствующие макроэкономической стабильности. Китайская модель развития при этом всегда отличается институциональной гибкостью: переход от плановой экономики к социалистической рыночной экономике, а также трансформация от прямого администрирования к многостороннему совместному управлению наглядно демонстрируют принцип сохранения основ и новаторского развития. При неизменности фундаментальных институтов постоянно совершенствуются формы их реализации.

Заключение

Историко-эволюционный анализ развития государственного управления в Китае позволяет сделать вывод о формировании уникальной модели, обладающей высокой адаптивностью и резистентностью к внешним шокам. Ключевой характеристикой этой модели является способность интегрировать элементы различных управленческих культур: традиционного патернализма, жесткой иерархичности, мобилизационного потенциала и рыночной эффективности. Проведенное исследование показывает, что успех китайских реформ последних десятилетий был бы невозможен без тяжелого опыта предыдущих периодов, который наглядно продемонстрировал элите пределы возможностей командно-административных методов и необходимость учета объективных экономических законов. Траектория развития от «небесного мандата» к современной концепции «научного управления» отражает прагматизацию политического сознания, где критерием истины выступает практика экономического роста и повышения качества жизни населения.

Перспективы дальнейшего развития китайской системы управления, исходя из выявленных исторических трендов, связаны с углублением институционализации и поиском баланса между централизацией стратегического планирования и гибкостью тактического реагирования. Данные показывают, что наиболее эффективными оказывались те периоды, когда государство выступало не как тотальный регулятор, а как архитектор макроэкономической среды, создающий стимулы для развития производительных сил. Сохранение меритократических принципов отбора кадров, укорененных в тысячелетней традиции, остается важнейшим конкурентным преимуществом китайской административной системы, обеспечивающим высокое качество человеческого капитала в сфере государственного управления.

В условиях глобальной неопределенности китайский опыт демонстрирует альтернативный вариант модернизации, где сильное государство не противопоставляется рынку, а выступает его необходимым условием и гарантом. Способность системы к самокоррекции, доказанная

историческими примерами преодоления кризисов «большого скачка» и «культурной революции», позволяет прогнозировать, что и современные вызовы будут встречены через призму прагматичной адаптации. Таким образом, эволюция государственного управления в Китае представляет собой не просто смену исторических декораций, а непрерывный процесс совершенствования институциональной матрицы, направленный на обеспечение долгосрочной стабильности и процветания нации.

Список литературы:

- Демидо Н.Ю. Ежегодная научная конференция Центра политических исследований и прогнозов ИДВ РАН // Проблемы Дальнего Востока. 2021. № 2. С. 181–188. DOI: [10.31857/S013128120014775-3](https://doi.org/10.31857/S013128120014775-3)
- Зоидов К.Х., Бобоев Г.Г. Моделирование взаимосвязи циклической динамики индикаторов экономического и институционального развития: опыт России и стран Центральной Азии в контексте мирового развития // Проблемы рыночной экономики. 2025. № 1. С. 166–185. DOI: [10.33051/2500-2325-2025-1-166-185](https://doi.org/10.33051/2500-2325-2025-1-166-185)
- Карлусов В.В., Захарова Л.В., Ребрей С.М. Восточноазиатская модель развития и ее страновые субмодели: общее и особенное (на примерах Японии и Южной Кореи) // Проблемы Дальнего Востока. 2025. № 1. С. 59–76. DOI: [10.31857/S0131281225010053](https://doi.org/10.31857/S0131281225010053)
- Кузнецов А.И., Амирханян Л.Г., Котровская В.Д., Лукьянова Д.С., Овсянкина В.А., Сараев А.А. Разработка модели влияния ценностей на экономическое развитие государства // Вестник МИРБИС. 2023. № 1(33). С. 106–116. DOI: [10.25634/MIRBIS.2023.1.11](https://doi.org/10.25634/MIRBIS.2023.1.11)
- Смоляков В.А. Восточная Азия: соотношение культурной уникальности и универсализма в развитии политических систем. Часть вторая // Социальные и гуманитарные науки на Дальнем Востоке. 2021. Т. 18. № 1. С. 224–231. DOI: [10.31079/1992-2868-2021-18-1-224-231](https://doi.org/10.31079/1992-2868-2021-18-1-224-231)
- 北原. 对“三年困难时期”人口非正常死亡问题的若干解析 // 红旗文稿. 2014, (18), 25–26 [Бэй Юань. Некоторые анализы проблемы неестественной смертности населения в «периоде трех трудных лет» // Красное знамя. 2014. № 18. С. 25–26].
- 道格拉斯·C.诺思. 制度、制度变迁与经济绩效. 上海: 格致出版社, 上海三联书店, 上海人民出版社, 2008 [Норт Д. Институты, институциональные изменения и экономическая эффективность. Шанхай: Издательство «Ге чжи», Шанхайская триединая книжная лавка, Шанхайское народное издательство, 2008].
- 邓小平. 邓小平文选: 第3卷. 北京: 人民出版社, 1993 [Дэн Сяопин. Избранные произведения Дэн Сяопина. Т. 3. Пекин: Народное издательство, 1993].
- 郝玉明. 党政干部选拔任用70年:制度演进与改革成效 // 天津行政学院学报, 2020, 22(6), 32–41 [Хао Юймин. 70 лет отбора и назначения партийных и государственных кадров: эволюция института и результаты реформ // Вестник Тяньцзиньской административной академии. 2020. Т. 22. № 6. С. 32–41].
- 胡鞍钢. 邓小平人力资本投资决策与长期红利 // 当代中国史研究, 2015, 22(2), 4–15+125 [Ху Аньган. Решения Дэн Сяопина по инвестициям в человеческий капитал и долгосрочные дивиденды // Исследования новейшей истории Китая. 2015. № 2 (22). С. 4–15, 125].
- 马得勇. 历史制度主义的渐进性制度变迁理论——兼论其在中国的适用性 // 经济社会体制比较, 2018, (5), 158–170 [Ма Дэюн. Теория постепенных институциональных изменений в историческом институционализме — также о ее применимости в Китае // Сравнение экономических и социальных систем. 2018. № 5. С. 158–170].
- 王金龍, 許楊帆. 清代进士人数及相关问题 // 儒家典籍与思想研究, 2012, (00), 389–400 [Ван Цзиньлун, Сюй Янфань. Количество цзиньши в эпоху Цин и связанные с этим вопросы // Исследования конфуцианских канонов и мысли. 2012. № 00. С. 389–400].

王立刚. 清代童试录取率研究 // 中国教育学会教育史分会第十四届年会, 2013, 131–138 [Ван Лиган. Ван Лиган. Исследование процента зачисления на детские экзамены в эпоху Цин // Материалы XIV ежегодной конференции отдела истории образования Китайского общества педагогики. 2013. С. 131–138].

杨光斌. 政治变迁中的国家与制度. 北京: 中央编译出版社, 2011 [Ян Гуанбин. Государство и институты в политических изменениях. Пекин: Издательство «Центральная компиляция», 2011].

周光辉, 赵德昊. 从“受命于天”到“人民至上”: 新型现代国家建设中的道德权威转型 // 政治学研究, 2024, (1), 54–67+306 [Чжоу Гуанхуэй, Чжао Дэхао. От «получения мандата от Неба» к «приоритету народа»: трансформация морального авторитета в строительстве нового современного государства // Политические исследования. 2024. № 1. С. 54–67, 306].

周雪光. 黄仁宇悖论与帝国逻辑以科举制为线索 // 社会, 2019, 39(2), 1–30 [Чжоу Сюэгуан. Парадокс Хуан Жэнью и логика империи: на примере экзаменационной системы кэцзюй // Общество. 2019. Т. 39. № 2. С. 1–30].

周雪光. 中国国家治理的制度逻辑: 一个组织学研究. 北京: 生活·读书·新知三联书店, 2017 [Чжоу Сюэгуан. Институциональная логика государственного управления Китая: организационное исследование. Пекин: Издательство «Жизнь — чтение — новое знание», 2017].

朱汉民, 胡长海. 儒、法互补与传统中国的治理结构 // 武汉大学学报(人文科学版), 2017, 70(2), 69–75 [Чжу Ханьмин, Ху Чанхай. Дополнение конфуцианства и легизма и структура управления традиционного Китая // Вестник Уханьского университета (серия гуманитарных наук). 2017. Т. 70. № 2. С. 69–75].

References:

Demido N.Yu. (2021) Annual Conference of the Center for Political Studies and Forecasting Institute of Far Eastern Studies Russian Academy of Sciences. *Problemy Dalnego Vostoka*. No. 2. P. 181–188. DOI: [10.31857/S013128120014775-3](https://doi.org/10.31857/S013128120014775-3)

Karlusov V.V., Zakharova L.V., Rebrey S.M. (2025) The East Asian Development Model and Its Country Submodels: General and Specific (Based on the Examples of Japan and South Korea). *Problemy Dalnego Vostoka*. No. 1. P. 59–76. DOI: [10.31857/S0131281225010053](https://doi.org/10.31857/S0131281225010053)

Kuznetsov A.I., Amirkhanyan L.G., Kotrovskaya V.D., Lukyanova D.S., Ovsyankina V.A., Saraev A.A. (2023) Designing a Model of the Values' Impact on the State's Economic Development. *Vestnik MIRBIS*. No. 1(33). P. 106–116. DOI: [10.25634/MIRBIS.2023.1.11](https://doi.org/10.25634/MIRBIS.2023.1.11)

Smolyakov V.A. (2021) Eastern Asia: Relationship of Cultural Uniqueness and Universalism in the Development of Political Systems (Part Two). *Sotsialnyye i gumanitarnyye nauki na Dalnem Vostoke*. Vol. 18. No. 1. P. 224–231. DOI: [10.31079/1992-2868-2021-18-1-224-231](https://doi.org/10.31079/1992-2868-2021-18-1-224-231)

Zoidov K.Kh., Boboyev G.G. (2025) Modeling the Relationship between Cyclical Dynamics of Economic and Institutional Development Indicators: The Experience of Russia and Central Asian Countries in the Context of Global Development. *Problemy rynochnoy ekonomiki*. No. 1. P. 166–185. DOI: [10.33051/2500-2325-2025-1-166-185](https://doi.org/10.33051/2500-2325-2025-1-166-185)

北原 (2014) 对“三年困难时期”人口非正常死亡问题的若干解析. 红旗文稿, (18), 25–26 [Bei Y. (2014) Some analyses of the problem of unnatural population mortality in the «three difficult years period». *Red Flag Manuscript*. No. 18. P. 25–26].

道格拉斯·C.诺思 (2008) 制度、制度变迁与经济绩效. 上海: 格致出版社, 上海三联书店, 上海人民出版社 [North D.C. (2008) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Shanghai: Gezhi Publishing House, Shanghai Sanlian Bookstore, Shanghai People's Publishing House].

邓小平 (1993) 邓小平文选: 第3卷. 北京: 人民出版社 [Deng Xiaoping. (1993) *Selected works of Deng Xiaoping*. Vol. 3. Beijing: People's Publishing House].

- 郝玉明 (2020) 党政干部选拔任用70年:制度演进与改革成效. 天津行政学院学报, 22(6), 32–41 [Hao Y. (2020) 70 years of selection and appointment of party and state personnel: Evolution of the institution and results of reforms. *Journal of Tianjin Institute of Administration*. Vol. 22. No. 6. P. 32–41].
- 胡鞍钢 (2015) 邓小平人力资本投资决策与长期红利 // 当代中国史研究, 22(2), 4–15+125 [Hu A. (2015) Deng Xiaoping's decision on human capital investment and long-term dividends. *Research on Contemporary Chinese History*. Vol. 22. No. 2. P. 4–15, 125].
- 马得勇 (2018) 历史制度主义的渐进性制度变迁理论——兼论其在中国的适用性. 经济社会体制比较, (5), 158–170 [Ma D. (2018) Theory of gradual institutional changes in historical institutionalism — also on its applicability in China. *Comparison of economic and social systems*. No. 5. P. 158–170].
- 王金龍, 許楊帆 (2012) 清代进士人数及相关问题. 儒家典籍与思想研究, (00), 389–400 [Wang J., Xu Y. (2012) The number of jinshi in the Qing dynasty and related issues. *Issledovaniya konfucianskikh kanonov i mysli. Research on Confucian Classics and Thought*. (00), 389–400].
- 王立刚 (2013) 清代童试录取率研究. 中国教育学会教育史分会第十四届年会, 131–138 [Wang L. (2013) Study of the admission rate for children's examinations in the Qing dynasty. *The 14th Annual Meeting of the Education History Branch of the Chinese Society of Education*. P. 131–138].
- 杨光斌 (2011) 政治变迁中的国家与制度. 北京: 中央编译出版社 [Yang G. (2011) *State and institutions in political changes*. Beijing: Izdatelstvo Central Compilation Publishing House].
- 周光辉, 赵德昊 (2024) 从“受命于天”到“人民至上”:新型现代国家建设中的道德权威转型. 政治学研究, (1), 54–67+306 [Zhou G., Zhao D. (2024) From «receiving the Mandate of Heaven» to «people first»: Transformation of moral authority in the construction of a new modern state. *Political Science Research*. No. 1. P. 54–67, 306].
- 周雪光 (2017) 中国国家治理的制度逻辑: 一个组织学研究. 北京: 生活·读书·新知三联书店 [Zhou X. (2017) *Institutional logic of China's state governance: An organizational study*. Beijing: Life — Reading — Xinzhi Sanlian Bookstore].
- 周雪光 (2019) 黄仁宇悖论与帝国逻辑以科举制为线索. 社会, 39(2), 1–30 [Zhou X. (2019) Huang Renyu's paradox and the logic of empire: The case of the Keju examination system. *Society*. Vol. 39. No. 2. P. 1–30].
- 朱汉民, 胡长海 (2017) 儒、法互补与传统中国的治理结构. 武汉大学学报(人文科学版), 70(2), 69–75 [Zhu H., Hu C. (2017) Complementarity of Confucianism and Legalism and the governance structure of traditional China. *Journal of Wuhan University (Humanities Edition)*. Vol. 70. No. 2. P. 69–75].

Цифровая экономика и искусственный интеллект
Digital economy and artificial intelligence

УДК 351

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-142-153

Современные практики эффективного цифрового государства: опыт России и Китая

Андрюшина Евгения Владимировна

Кандидат политических наук, декан факультета управления, доцент, SPIN-код РИНЦ: [9026-8148](#),
ORCID: [0000-0003-2443-5677](#), eugenie80@mail.ru

Факультет управления, МГУ-ППИ в Шэньчжэне, Шэньчжэнь, КНР; факультет государственного управления,
МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Янь Синьюй

Магистр, 1051361435@qq.com

Факультет управления, МГУ-ППИ в Шэньчжэне, Шэньчжэнь, КНР.

Аннотация

Цифровое правительство стало центральным двигателем трансформации государственного сектора во всем мире, однако пути его развития остаются крайне неоднородными в различных институциональных контекстах. В данном исследовании проводится компаративный институциональный анализ развития цифрового правительства в Китае и России с акцентом на национальные интегрированные сервисные платформы в качестве ключевых эмпирических примеров. С использованием данных за период с 2014 по 2024 год из Индекса развития электронного правительства ООН (EGDI), официальных документов в исследовании применяется комбинированный метод сравнительного анализа. Разработана пятимерная аналитическая структура, включающая институциональную поддержку, интеграцию услуг, управление данными, ориентацию на пользователя и межведомственную координацию для операционализации институциональной логики в развитии цифрового правительства. Результаты исследования отражают два различных институциональных пути. Китай следует модели, ориентированной на интеграцию, характеризующейся сильной государственной координацией, глубокой административной интеграцией и быстрым ускорением развития цифрового правительства после 2018 года. Россия же использует модель, ориентированную на доступ с упором на предоставление услуг, ориентированных на пользователя, поэтапное расширение платформы и функциональную доступность через систему «Госуслуги». Лонгитюдные тенденции EGDI дополнительно подтверждают это расхождение, показывая, что быстрое ускорение развития цифрового государства в Китае после 2018 года связано с усилиями по институциональной интеграции, в то время как более стабильный рост в России отражает постепенную и ориентированную на доступ траекторию развития. Несмотря на эти различия, обе страны стремятся к обеспечению цифрового суверенитета и государственного контроля над цифровой инфраструктурой. Исследование доказывает, что развитие цифрового государственного управления в основном определяется институциональными структурами, а не только технологическим потенциалом. Полученные результаты демонстрируют, как институциональная среда формирует пути цифровой трансформации в развивающихся странах.

Ключевые слова

Цифровое государство, государственное управление, национальные цифровые платформы, цифровая трансформация, Россия, Китай.

Для цитирования

Андрюшина Е.В., Янь С. Современные практики эффективного цифрового государства: опыт России и Китая // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 117. С. 142–153. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-142-153

Modern Practices of Effective Digital Government: A Case Study of Russia and China

Evgeniya V. Andryushina

PhD, Dean of the Faculty of Management, Associate Professor, ORCID: [0000-0003-2443-5677](#), eugenie80@mail.ru

Faculty of Management, Shenzhen MSU-BIT, Shenzhen, China; School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Yan Xinyu

Master's degree student, 1051361435@qq.com

Faculty of Management, Shenzhen MSU-BIT, Shenzhen, China.

Abstract

Digital government has become a central driver of public sector transformation worldwide, yet its development pathways remain highly heterogeneous across institutional contexts. This study conducts a comparative institutional analysis of digital government development in China and Russia, focusing on national integrated service platforms as key empirical cases. Drawing on longitudinal data from the United Nations E-Government Development Index (EGDI) from 2014 to 2024 and qualitative analysis of official policy documents, the study adopts a mixed-methods comparative case study design. A five-dimensional analytical framework is developed, including institutional support, service integration, data governance, user orientation, and inter-agency coordination, to operationalize institutional logics in digital government development. The findings reveal two distinct institutional pathways. China follows an integration-driven model characterized by strong state coordination, deep administrative integration, and rapid

post-2018 acceleration in digital government performance. Russia adopts an access-driven model emphasizing user-centered service delivery, incremental platform expansion, and functional accessibility through the Gosuslugi system. Longitudinal EGDI trends further support this divergence, showing that China's rapid post-2018 acceleration is associated with institutional integration efforts, while Russia's more stable growth reflects an incremental and access-oriented development trajectory. Despite these differences, both countries converge on the strategic importance of digital sovereignty and state control over digital infrastructure. The findings offer theoretical and practical implications for understanding how institutional environments shape digital transformation pathways in emerging economies.

Keywords

Digital state, public administration, national digital platforms, digital transformation, Russia, China.

For citation

Andryushina E.V., Yan X. (2026) **Modern Practices of Effective Digital Government: A Case Study of Russia and China.** *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 117. P. 142–153. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-142-153

Дата поступления/Received: 09.05.2026

Introduction

Digital government has become one of the most significant institutional transformations in contemporary public administration [刘银喜, 赵淼 2022, 67]. Beyond its technological dimension, digital government represents a structural reconfiguration of how states organize authority, deliver public services and interact with citizens. From the perspective of new institutionalism, digital transformation should not be understood as a neutral technological upgrade, but as an institutional process embedded in existing governance structures, administrative traditions, and state capacities. At the global level, the United Nations E-Government Development Index (EGDI) has become one of the most widely used indicators for measuring digital government development across countries. It captures not only the availability of online services but also the underlying infrastructure and human capital that support digital transformation. However, while EGDI provides a useful comparative benchmark, it does not fully explain why countries with similar levels of technological development adopt fundamentally different governance models. For example, between 2014 and 2024, China's EGDI increased from 0.54501 to 0.87184, while Russia's rose from 0.72959 to 0.85325¹, indicating not only convergence but also divergence in development patterns.

In this context, emerging economies such as China and Russia present particularly interesting cases. Both countries have made digital government a strategic priority and have developed national-level integrated platforms. However, their institutional trajectories diverge significantly. China has pursued a highly centralized and integration-oriented model of digital governance, while Russia has developed a more service-oriented and access-driven platform architecture. This divergence raises an important analytical question: why do countries with comparable ambitions in digital transformation adopt different institutional models of digital government development?

Existing literature on digital government has primarily focused on three aspects. First, performance measurement studies emphasize indicators such as EGDI, infrastructure development, and service efficiency [黄建伟, 刘军 2019, 39]. Second, technology-centered approaches focus on platform design, data systems, and digital tools. Third, governance studies examine the role of institutions in shaping policy implementation [郭蕾, 黄郑恺 2021, 68]. However, despite these contributions, there remains a key limitation in the literature: insufficient attention to the institutional logics that shape national digital government models.

In particular, existing studies tend to assume either convergence toward a universal model of digital government or treat national differences as temporary stages of development. This perspective overlooks the possibility that digital government may evolve along multiple institutional pathways shaped by distinct governance logics.

¹ E-Government Survey 2024 // United Nations [Electronic resource]. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf> (accessed: 08.05.2026).

To address this gap, this study adopts an institutional logics perspective to analyze digital government development in China and Russia. Institutional logics refer to the underlying belief systems and organizing principles that guide how actors construct meaning and make decisions within institutional environments [Cooley 2017, 903]. From this perspective, digital government platforms are not merely technical infrastructures but institutional artifacts shaped by governance structures, policy priorities, and state–society relations. The object of this study is digital state practices in China and Russia. The subject of this study is the institutional logics of the construction and functioning of the digital state in China and Russia. The aim of this study is to uncover the mechanisms by which institutional environments shape digital transformation pathways in emerging economies through developing a theoretical model for studying digital state development pathways (using China and Russia as examples); summarizing digital state development practices in China and Russia; determining the degree of influence of state institutional design on digital development pathways.

Theoretical framework

Digital government as institutional transformation and institutional logics and governance structures

Digital government is increasingly understood not merely as a technological reform, but as an institutional transformation of the modern state. From the perspective of new institutionalism, technological change in the public sector is always mediated by pre-existing institutional structures, including administrative traditions, legal frameworks, and governance norms.

In contrast to early interpretations of e-government that focused primarily on efficiency gains and service digitization, more recent scholarship emphasizes that digital government fundamentally reshapes the organization of public authority and the relationship between state and society. Some authors [Dunleavy et al. 2006] argue that digital-era governance is characterized by “re-integration” of fragmented administrative systems, “needs-based holism”, and deep digitalization of core government functions. This perspective suggests that digital government should be conceptualized as a shift in governance logic rather than a simple technological upgrade.

Janowski in his evolutionary model of digital government, suggests that digital governance develops through multiple stages shaped by institutional pressures and policy responses, rather than following a linear technological trajectory [Janowski 2015]. This implies that differences in digital government development across countries are not simply differences in technological maturity, but reflections of underlying institutional logics.

Other authors highlight that political and organizational factors significantly influence the diffusion of e-government systems, reinforcing the idea that institutional environments condition technological adoption patterns [Lee et al. 2011, 449–450]. In the context of public administration, institutional logics determine how states prioritize efficiency, control, participation, and coordination. These logics are not static; rather, they evolve historically and are embedded in administrative traditions and political systems.

From this perspective, institutional logics provide the analytical bridge between macro-level governance structures and micro-level platform design choices. Based on the literature and empirical observations, this study identifies two ideal-typical models of digital government development: the integration-driven model and the access-driven model.

The integration-driven model emphasizes centralized coordination, institutional consolidation, and cross-agency system integration. In this model, digital platforms are designed to unify fragmented administrative systems into a coherent governance architecture.

This logic is closely aligned with the Digital Era Governance framework, particularly the principle of re-integration of fragmented public services. It also reflects a strong emphasis on state capacity and administrative control. In practice, this model prioritizes:

- centralized platform architecture;
- standardized data governance;
- cross-departmental coordination;
- administrative efficiency and system coherence [Li, Zhang 2026, 480–484].

China's national integrated government service platform exemplifies this model, where digital transformation is used as a tool for strengthening state coordination capacity.

The access-driven model prioritizes usability, service accessibility, and citizen-centered design. Rather than restructuring administrative systems, this model focuses on simplifying citizen interaction with existing bureaucratic structures. This approach is consistent with the “needs-based holism” principle in Digital Era Governance, but places greater emphasis on front-end service optimization rather than back-end institutional integration. In practice, this model emphasizes:

- user-oriented interface design;
- service bundling based on life situations;
- simplified access to government services;
- incremental platform expansion [Ivanova et al. 2020, 3–5].

Russia's Gosuslugi platform reflects this logic, organizing services around user needs and not administrative structures.

Analytical framework: Five dimensions of institutional logics

To operationalize the concept of institutional logics, this study develops a five-dimensional analytical framework. These dimensions allow systematic comparison between China and Russia and link empirical observations to theoretical constructs.

The five dimensions are institutional support, service integration, data governance, user orientation and inter-agency coordination. These dimensions are derived from established literature on digital governance evaluation and platform government design. For instance, Liu and Zhao emphasize organizational structure and governance capacity as key determinants of digital government performance [刘银喜, 赵森 2022, 68–72]. Similarly, Janowski highlights the importance of institutional evolution in shaping digital governance outcomes [Janowski 2015].

The five dimensions are defined as follows:

Institutional support refers to the extent to which digital government development is backed by formal policy frameworks, legal instruments, and political commitment. It captures the degree of state endorsement and top-level design that sustains digital transformation. Empirically, it can be observed through national strategies, regulatory systems, and the presence of centralized governance structures.

Service integration reflects the degree to which government services are consolidated across administrative boundaries into unified platforms. It measures the extent of cross-departmental coordination in service delivery, including one-stop services, standardized procedures, and integrated service portals. High integration indicates a restructuring of bureaucratic fragmentation.

Data governance captures the institutional mechanisms governing data sharing, standardization, and control across agencies. It includes legal frameworks, technical standards, and data management systems that regulate how information flows within the government. It reflects whether coordination is rule-based, technology-based, or decentralized.

User orientation refers to the extent to which digital platforms are designed around citizen needs rather than administrative structures. It includes interface usability, service accessibility, life-event-based service bundling, and responsiveness to user feedback. This dimension captures the shift from bureaucratic logic to user-centered governance.

Inter-agency coordination measures the effectiveness of coordination mechanisms among government agencies in implementing digital government initiatives. It reflects the ability to align institutional actors, integrate workflows, and resolve administrative fragmentation. It is a key indicator of institutional capacity in large-scale governance systems.

Based on the above dimensions, this study further distinguishes between two distinct institutional logics:

- 1) integration-driven logic is reflected in strong institutional support, high levels of service integration, and intensive inter-agency coordination, indicating a focus on systemic consolidation and state capacity enhancement;
- 2) access-driven logic is reflected in high user orientation and flexible service delivery structures, indicating a focus on usability and accessibility rather than institutional restructuring [阮霁阳 2022, 188–189].

Therefore, this framework not only provides an operational tool for the comparative analysis of digital government development in China and Russia, but also offers a theoretical basis for explaining the differences in platform governance under different institutional paths.

Research design: Comparative case study approach

This study adopts a comparative case study design to examine how institutional logics shape digital government development in China and Russia. Comparative case studies are widely used in public administration and governance research because they enable in-depth analysis of complex institutional phenomena within their real-world contexts, while allowing for systematic cross-case comparison.

The selection of China and Russia is theoretically driven rather than random. The two countries share several important structural similarities: both are large-scale emerging economies, both have made digital government a national strategic priority, and both have developed nationwide integrated service platforms [初冬梅 2022, 120]. At the same time, they differ significantly in governance structures, administrative traditions, and digital transformation trajectories.

This study uses a mixed-data strategy combining *quantitative indicators* and *qualitative institutional materials*.

The primary quantitative dataset is the United Nations E-Government Development Index (EGDI), covering the period 2014–2024. EGDI is a composite index that reflects the development level of digital government across countries, including three sub-dimensions: Online Service Index, Telecommunication Infrastructure Index, and Human Capital Index².

In this study, EGDI is used as a macro-level indicator to capture longitudinal trends in digital government development in China and Russia. It is important to note that EGDI is not used as a causal variable but as an outcome-oriented descriptive indicator that supports institutional interpretation. It should be noted that changes in EGDI methodology in 2024, particularly the introduction of the e-government literacy component in the Human Capital Index, may affect strict comparability over time. Therefore, this study focuses on overall trends and not on precise year-to-year comparisons.

The qualitative component of the study draws on official policy documents, government reports, and platform-level descriptions of digital government systems in China and Russia.

² E-Government Survey 2024 // United Nations [Electronic resource]. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf> (accessed: 08.05.2026).

For China, key materials include national-level digital government policies and official descriptions of the National Integrated Government Service Platform, including regulatory frameworks governing data sharing and service integration³. Applied projects have been implemented within the framework of the Data Infrastructure and Digital Government.

In the Russian Federation, key policies are represented by both strategic documents and national programs⁴. For Russia, the study also draws on materials related to the Gosuslugi platform, including government reports, platform statistics, and institutional analyses of digital public service delivery systems. These materials are used to reconstruct the institutional architecture of digital government platforms in both countries.

To ensure methodological rigor, this study adopts several strategies. Construct validity is ensured by grounding the analytical framework in established literature on digital government and institutional theory. The five-dimensional framework is derived from prior research on digital governance evaluation and platform design, ensuring theoretical consistency [李峰, 黄倩 2023, 58–59]. The study uses multiple data sources, including international datasets (EGDI), official policy documents, and platform-level reports. This triangulation helps reduce bias associated with single-source analysis and enhances interpretive robustness.

This study acknowledges several methodological limitations. While EGDI provides a useful comparative indicator, it does not capture all dimensions of institutional performance, such as informal governance practices or user experience quality. Qualitative analysis is based on publicly available documents, which may not fully reflect internal administrative processes or decision-making dynamics.

The comparative design focuses on two countries, which limits the generalizability of findings. However, the aim of the study is analytical generalization rather than statistical inference. Despite these limitations, the mixed-methods design provides a robust framework for understanding institutional variation in digital government development.

Comparative analysis of the digital government of China and Russia

To examine macro-level trajectories of digital government development, this study utilizes EGDI to compare China and Russia over the period 2014–2024. The EGDI provides a composite measure of digital government performance, capturing dimensions of online service delivery, telecommunication infrastructure, and human capital development.

The longitudinal EGDI data from 2014 to 2024 reveals a clear upward trajectory in digital government development for both China and Russia, but with structurally different growth patterns (Figure 1).

³ Official policies for digital China can be defined as a multi-layered strategy. China's entire system of digital government documents is built around the concept of digital China and is implemented through a multi-layered hierarchy of plans. This approach encompasses a long-term strategy (the Digital China Development Plan was published by the Central Committee and State Council of the People's Republic of China in February 2023 and defines the strategy through 2035. Its goal is to make digitalization the key driver of the country's modernization), medium-term targets (the 14th and 15th Five-Year Plans), and a programmatic level represented by specific action plans for 2025 and 2026, as well as industry-specific white papers.

⁴ Thus, The Strategy for the Development of the Information Society in the Russian Federation (2017) was one of the first documents to enshrine the transition to a digital economy as a national priority. It substantiated the need to shift from the implementation of technologies to the creation of a holistic digital environment. The National Program Digital Economy of the Russian Federation (2019–2024) became the primary implementation tool, including federal projects: Information Infrastructure, Personnel for the Digital Economy, Information Security, Digital Technologies, Digital Public Administration, and others. This phase ensured broadband Internet access for 86.4% of households and the conversion of over 1,000 government services to digital formats. The National Project Data Economy and Digital Transformation of the State (2025–2030) is a logical continuation of the program, which shifted its focus from infrastructure to the depth of integration of digital technologies and the effectiveness of data-driven governance. The concept of digital maturity of industries and public administration becomes key here.

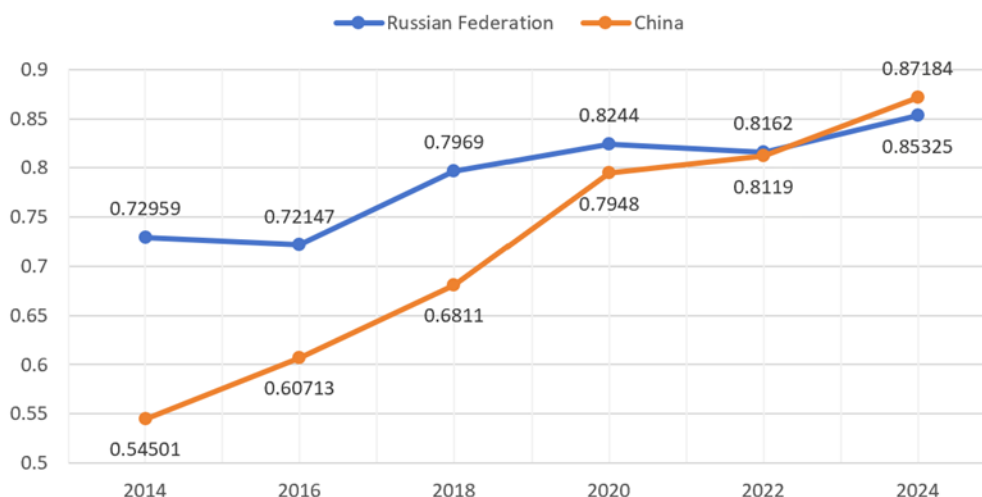


Figure 1. E-Government Development Index (EGDI) of China and Russia, 2014–2024⁵

China demonstrates a strong and sustained upward trend in EGDI performance, rising from 0.54501 in 2014 to 0.87184 in 2024. This represents not only quantitative improvement but also a structural transition from moderate digital governance capacity to a high-level integrated digital governance system. Particularly after 2018, China exhibits a marked acceleration in development, indicating the presence of a policy-driven inflection point rather than gradual incremental change.

Russia, by contrast, begins from a relatively higher baseline (0.72959 in 2014) and maintains a more stable trajectory, reaching 0.85325 in 2024. Unlike China's acceleration pattern, Russia shows a "plateau-with-gradual-enhancement" structure, suggesting early digital adoption followed by incremental optimization rather than systemic restructuring [Чжан, Панкратова 2023, 159].

A comparative reading of these trajectories suggests two different developmental logics: China follows a late-compression acceleration model, where rapid institutional mobilization leads to steep growth after a critical policy threshold; Russia follows an early-stabilization model, where earlier adoption produces stable but less transformative long-term growth.

From a new institutionalist perspective, these differences indicate that digital government development is not linear technological diffusion but a function of institutional capacity and state coordination mechanisms. China's pattern reflects an acceleration-based transformation model, while Russia demonstrates a stability-oriented incremental model, consistent with their respective institutional logics.

China: Integration-driven digital government model. The Chinese case reflects what can be conceptualized as an integration-driven institutional model, characterized by strong central coordination and systemic platform consolidation.

China's digital government system is built on a strong top-down institutional logic, where national-level coordination plays a dominant role in structuring digital transformation. This is reflected in the construction of the National Integrated Government Service Platform, which consolidates services across administrative levels and departments. This model aligns with the concept of state-led digital integration, where governance capacity is enhanced through hierarchical coordination and standardization rather than decentralized innovation.

The most salient feature of the Chinese model is deep service integration. Government services are not merely digitized but reorganized into unified service architectures. On May 31, 2019, the National

⁵ Compiled by the authors based on: E-Government Survey 2024 // United Nations [Electronic resource]. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf> (accessed: 08.05.2026).

Government Service Platform went live for trial operation. As of May 2024, the platform directly connects to 1,376 service items from 46 State Council departments and over 5.19 million government service matters from provinces, autonomous regions, municipalities, and the Xinjiang Production and Construction Corps. As of the end of May 2024, the national government service platform has cumulatively provided over 10.7 billion identity authentication verification services and more than 10.8 billion electronic certificate sharing services to local governments and departments, facilitating data sharing across platforms in various regions and departments exceeding 540 billion times⁶.

The platform enables: cross-departmental service bundling, standardized service procedures, unified access channels. This reflects a shift from fragmented administrative systems to a platform-based governance structure, consistent with platform governance theory. From an institutional perspective, service integration is not only a technical process but a restructuring of bureaucratic boundaries.

China's digital governance model places strong emphasis on formal data governance mechanisms. According to official regulatory frameworks, data sharing is governed through standardized national rules and legal instruments. This indicates a rule-based institutional coordination mechanism, where data flows are structured through legal and administrative authority rather than market or voluntary coordination. This approach reduces uncertainty in inter-agency collaboration but increases reliance on centralized regulatory capacity.

Although China's model is integration-driven, recent developments show increasing attention to user-centered service delivery. The "efficient completion of one thing" initiative reflects efforts to reduce administrative fragmentation from the user perspective. However, user orientation remains embedded within a broader logic of administrative efficiency rather than autonomous citizen-driven service design.

Despite strong integration efforts, inter-agency coordination remains a central institutional challenge. The necessity of aligning multiple bureaucratic actors within a unified platform structure highlights the complexity of governance consolidation in large-scale administrative systems.

From a theoretical perspective, China represents a case of institutional consolidation under strong state capacity, where coordination is achieved through hierarchical alignment [赵金旭 et al. 2022, 55].

Russia: Access-driven digital government model. Russia exhibits a distinct access-driven institutional model, where digital government development is organized around user accessibility and service usability and not structural integration.

The Russian digital government system, particularly through the Gosuslugi platform, is structured around life situation logic, where services are organized according to user needs rather than administrative categories. This represents a shift from bureaucratic organization logic to user-experience-driven governance design.

Unlike China's integration-first model, Russia emphasizes accessibility and service delivery as the primary entry point of digital governance. The platform provides bundled services based on life events, reducing the cognitive and administrative burden on users. This reflects a front-end optimization strategy, where governance efficiency is achieved through improved access rather than structural reorganization.

Empirical evidence shows that Gosuslugi has evolved from a service portal into a multi-functional digital infrastructure with large-scale user engagement. According to publicly available reports, the Gosuslugi platform had approximately 120 million registered users by the end of 2025. Russia's Ministry of Digital Development stated that Gosuslugi serves as "a key tool for digitizing public services, simplifying

⁶ 5年超8.9亿用户！全国政务服务“一张网”惠你我 // 中华人民共和国中央人民政府 [Over 890 million users in five years: The national government service platform benefits citizens nationwide // The State Council of the People's Republic of China] [Electronic resource]. URL: https://www.gov.cn/yaowen/liebiao/202405/content_6954752.htm (accessed: 02.05.2026).

interaction between citizens, businesses, and the state”⁷. This evolution indicates a shift from narrow administrative service delivery toward a broader digital ecosystem model, incorporating communication, transaction, and participation functions.

Russia’s approach to data governance is oriented more toward technological independence than toward extensive legal codification. The development of domestic digital infrastructure (e.g., GosTech systems) reflects a strategy of technological. This represents a distinct institutional response to global concerns about digital dependency — one that emphasizes infrastructure control alongside (and not at the expense of) regulatory standardization.

Despite platform success, Russia’s digital governance system remains relatively fragmented. Studies suggest that digital transformation has not fully resolved long-standing administrative inefficiencies or coordination issues. This reflects a partially integrated institutional structure, where digital platforms improve access but do not fully restructure governance systems.

As a result, this study identifies three principal findings:

China demonstrates a higher degree of institutional depth, characterized by: deep administrative integration, strong inter-agency coordination, and systemic restructuring of governance processes. Russia demonstrates greater functional reach, characterized by: broad service accessibility, user-oriented interface design, and flexible and scalable service delivery. This suggests that digital government development involves a structural balancing act: integration-driven systems optimize institutional coherence and access-driven systems optimize service accessibility. Importantly, neither model is inherently superior; rather, each reflects different institutional constraints, governance capacities, and policy priorities.

Despite divergent institutional pathways, both countries converge on the strategic importance of digital sovereignty and state control over digital infrastructure. Both countries emphasize: state control over digital infrastructure, regulation of data flows, reduction of external technological dependency. This convergence indicates that digital government development is increasingly shaped by a shared global constraint — the need to maintain sovereign control over digital systems in an environment of geopolitical and technological competition.

Digital government development is fundamentally shaped by institutional path dependency, rather than technological determinism alone. Even under comparable technological conditions, China and Russia produce distinct governance architectures due to differences in administrative traditions, state capacity configurations, governance philosophies, center–local (or federal) relations [Чжан, Панкратова 2023, 161]. These factors shape not only policy outcomes but also the underlying logic through which digital technologies are interpreted, designed, and implemented.

Conclusion

This study has conducted a comparative institutional analysis of digital government development in China and Russia using longitudinal EGDI data (2014–2024) and qualitative analysis of national digital government platforms.

The findings indicate that digital government development in the two countries exhibits significant structural differences, while both are profoundly shaped by institutional logics and state capacity. Digital government development is not a uniform process of technological diffusion, but rather a process of transformation embedded within different institutional structures.

The comparative analysis shows that China has followed an integration-driven development trajectory characterized by strong state coordination capacity and systematic administrative integration through a unified platform. Russia, by contrast, exhibits an access-driven trajectory marked by greater

⁷ Russia’s Gosuslugi portal nears one billion requests after processing 900 million // IT Russia [Electronic resource]. URL: <https://itrussia.media/en/article/russia-s-gosuslugi-portal-nears-one-billion-reque-28-01-2026> (accessed: 02.05.2026).

emphasis on service accessibility, user-oriented design, and incremental institutional evolution. Although their paths differ, both countries demonstrate a degree of strategic convergence regarding digital sovereignty and state control over digital infrastructure.

The core theoretical contribution of this study lies in arguing that digital government should be understood as an institutionally structured process of governance transformation rather than merely technological diffusion or digital upgrading. This implies that the outcomes of digital governance depend not only on technological capacity, but also on how institutional environments shape the organizational forms and implementation logics of digital systems.

Based on the comparative analysis, this study proposes and validates a dual institutional logic framework consisting of integration-driven logic and access-driven logic. This framework helps explain why countries with similar levels of digital development, as reflected in EGD trends, may nevertheless develop markedly different governance structures.

This study also has broader implications for comparative digital governance research. It suggests that digital transformation cannot be separated from institutional context and that attempts to transfer digital government models across countries may face structural limitations rooted in administrative traditions and governance systems.

Overall, this study suggests that digital government should not be viewed as a uniform global development model, but rather as diverse and context-dependent governance pathways shaped by institutional constraints.

Список литературы:

Вэй Чжан, Панкратова Л.С. Трансформация публичной коммуникации органов власти и граждан в Китае и России в условиях цифровизации // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 4, История. Регионоведение. Международные отношения. 2023. Т. 28. № 3. С. 151–164. DOI: [10.15688/jvolsu4.2023.3.14](https://doi.org/10.15688/jvolsu4.2023.3.14)

Cooley A. Examining Development of E-Government in Russia and China: A Comparative Approach // International Journal of Public Administration. 2017. Vol. 40. Is. 11. P. 899–908. DOI: [10.1080/01900692.2017.1300915](https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1300915)

Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. Digital Era Governance — IT Corporations, the State, and E-government. New York: Oxford University Press, 2006.

Ivanova M., Degtereva V., Lukin G. Evaluation of Government Digital Transformation: Russian and International Indicators Systems // SPBPU IDE '19: Proceedings of the 2019 International SPBPU Scientific Conference on Innovations in Digital Economy. 2020. P. 1–8. DOI: [10.1145/3372177.3373330](https://doi.org/10.1145/3372177.3373330)

Janowski T. Digital Government Evolution: From Transformation to Contextualization. Government // Information Quarterly. 2015. Vol. 32. Is. 3. P. 221–236. DOI: [10.1016/j.giq.2015.07.001](https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001)

Lee C.P., Chang K., Berry F.S. Testing the Development and Diffusion of E-Government and E-Democracy: A Global Perspective // Public Administration Review. 2011. Vol. 71. Is. 3. P. 444–454. DOI: [10.1111/j.1540-6210.2011.02228.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02228.x)

Li J., Zhang J. Digital Transformation Policy Combination and Government Governance Performance Improvement: Evidence from China // International Journal of Public Administration. 2026. Vol. 49. Is. 7. P. 472–490. DOI: [10.1080/01900692.2025.2499693](https://doi.org/10.1080/01900692.2025.2499693)

初冬梅. 俄罗斯数字政府建设进展及启示 // 欧亚经济, 2022, (06), 44–58 [Донгмей Чу. Прогресс и просвещение в области построения цифрового правительства в России // Евразийская экономика. 2022. № 6. С. 44–58].

郭蕾, 黄郑恺. 中国数字政府建设影响因素的实证研究 // 湖南社会科学, 2021, (06), 64–75 [Лэй Го, Чжэнкай Хуан. Эмпирическое исследование факторов, влияющих на построение цифрового правительства в Китае // Hunan Social Sciences. 2021. № 6. С. 64–75].

黄建伟, 刘军. 欧美数字治理的发展及其对中国的启示 // 中国行政管理, 2019, (06), 36–41. DOI: [10.19735/j.issn.1006-0863.2019.06.07](https://doi.org/10.19735/j.issn.1006-0863.2019.06.07) [Цзяньвэй Хуан, Цзюнь Лю. Развитие цифрового управления в Европе и Америке и его последствия для Китая // Государственное управление Китая. 2019. № 6. С. 36–41. DOI: [10.19735/j.issn.1006-0863.2019.06.07](https://doi.org/10.19735/j.issn.1006-0863.2019.06.07)].

李峰, 黄倩. 俄罗斯数字化转型中的政府角色分析——以元治理理论为视角 // 西伯利亚研究, 2023, 50(04), 57–68 [Фэн Ли, Цянь Хуан. Анализ роли государства в цифровой трансформации России: с точки зрения теории метауправления // Сибирские исследования. 2023. № 50(4). С. 57–68].

刘银喜, 赵森. 公共价值创造: 数字政府治理研究新视角——理论框架与路径选择 // 电子政务, 2022, (02), 65–74. DOI: [10.16582/j.cnki.dzzw.2022.02.007](https://doi.org/10.16582/j.cnki.dzzw.2022.02.007) [Иньси Лю, Мяо Чжао. Создание общественных ценностей: новый взгляд на исследования в области цифрового государственного управления — теоретические основы и выбор пути // Электронное правительство. 2022. № 2. С. 65–74. DOI: [10.16582/j.cnki.dzzw.2022.02.007](https://doi.org/10.16582/j.cnki.dzzw.2022.02.007)].

阮霁阳. 数字政府建设影响因素研究——基于127份政策文件的大数据分析 // 西南民族大学学报(人文社会科学版), 2022, 43(04), 185–191 [Цзянь Жуань. Исследование факторов, влияющих на построение цифрового правительства: анализ больших данных на основе 127 программных документов // Журнал Юго-Западного университета Минзу (гуманитарные и социальные науки). 2022. № 43(4). С. 185–191].

赵金旭, 赵娟, 孟天广. 数字政府发展的理论框架与评估体系研究——基于31个省级行政单位和101个大中城市的实证分析 // 中国行政管理, 2022, (06), 49–58. DOI: [10.19735/j.issn.1006-0863.2022.06.06](https://doi.org/10.19735/j.issn.1006-0863.2022.06.06) [Цзиньсю Чжао, Хуан Чжао, Тяньгуан Мэн. Исследование теоретических основ и системы оценки развития цифрового правительства: эмпирический анализ на примере 31 административной единицы провинциального уровня и 101 крупного и среднего города // Государственное управление Китая. 2022. № 6. С. 49–58. DOI: [10.19735/j.issn.1006-0863.2022.06.06](https://doi.org/10.19735/j.issn.1006-0863.2022.06.06)].

References:

Cooley A. (2017) Examining Development of E-Government in Russia and China: A Comparative Approach. *International Journal of Public Administration*. Vol. 40. Is. 11. P. 899–908. DOI: [10.1080/01900692.2017.1300915](https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1300915)

Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. (2006) *Digital Era Governance — IT Corporations, the State, and E-government*. New York: Oxford University Press.

Ivanova M., Degtereva V., Lukin G. (2020) Evaluation of Government Digital Transformation: Russian and International Indicators Systems. *SPBPU IDE '19: Proceedings of the 2019 International SPBPU Scientific Conference on Innovations in Digital Economy*. P. 1–8. DOI: [10.1145/3372177.3373330](https://doi.org/10.1145/3372177.3373330)

Janowski T. (2015) Digital Government Evolution: From Transformation to Contextualization. *Government Information Quarterly*. Vol. 32. Is. 3. P. 221–236. DOI: [10.1016/j.giq.2015.07.001](https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001)

Lee C.P., Chang K., Berry F.S. (2011) Testing the Development and Diffusion of E-Government and E-Democracy: A Global Perspective. *Public Administration Review*. Vol. 71. Is. 3. P. 444–454. DOI: [10.1111/j.1540-6210.2011.02228.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02228.x)

Li J., Zhang J. (2026) Digital Transformation Policy Combination and Government Governance Performance Improvement: Evidence from China. *International Journal of Public Administration*. Vol. 49. Is. 7. P. 472–490. DOI: [10.1080/01900692.2025.2499693](https://doi.org/10.1080/01900692.2025.2499693)

Wei Zhang, Pankratova L.S. (2023) Transformation of Public Communication of Government and Citizens in China and Russia in the Context of Digitalization. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 4. Istoriya. Regionovedenie. Mezhdunarodnye otnosheniya*. Vol. 28. No. 3. P. 151–164. DOI: [10.15688/jvolsu4.2023.3.14](https://doi.org/10.15688/jvolsu4.2023.3.14)

刘银喜, 赵森 (2022) 公共价值创造: 数字政府治理研究新视角——理论框架与路径选择. 电子政务, (02), 65–74. DOI: [10.16582/j.cnki.dzzw.2022.02.007](https://doi.org/10.16582/j.cnki.dzzw.2022.02.007) [Yinxi Liu, Miao Zhao (2022) Public value creation: A new perspective on digital government governance research — Theoretical framework and path choice. *E-Government*. No. 2. P. 65–74. DOI: [10.16582/j.cnki.dzzw.2022.02.007](https://doi.org/10.16582/j.cnki.dzzw.2022.02.007)].

- 初冬梅 (2022) 俄罗斯数字政府建设进展及启示. 欧亚经济, (06), 44–58 [Dongmei Chu (2022) Progress and enlightenment of Russia's digital government construction. *Eurasian Economy*. No. 6. P. 44–58].
- 李峰, 黄倩 (2023) 俄罗斯数字化转型中的政府角色分析——以元治理理论为视角. 西伯利亚研究, 50(04), 57–68 [Feng Li, Qian Huang (2023) Analyzing the role of government in Russia's digital transformation: From the perspective of meta-governance theory. *Siberian Studies*. No. 50(4). P. 57–68].
- 赵金旭, 赵娟, 孟天广 (2022) 数字政府发展的理论框架与评估体系研究——基于31个省级行政单位和101个大中城市的实证分析. 中国行政管理, (06), 49–58. DOI: [10.19735/j.issn.1006-0863.2022.06.06](https://doi.org/10.19735/j.issn.1006-0863.2022.06.06) [Jinxu Zhao, Juan Zhao, Tianguang Meng (2022) Research on the theoretical framework and evaluation system of digital government development: An empirical analysis based on 31 provincial-level administrative units and 101 large and medium-sized cities. *Chinese Public Administration*. No. 6. P. 49–58. DOI: [10.19735/j.issn.1006-0863.2022.06.06](https://doi.org/10.19735/j.issn.1006-0863.2022.06.06)].
- 郭蕾, 黄郑恺 (2021) 中国数字政府建设影响因素的实证研究. 湖南社会科学, (06), 64–75 [Lei Guo, Zhengkai Huang (2021) An empirical study on the influencing factors of China's digital government construction. *Hunan Social Sciences*. No. 6. P. 64–75].
- 阮霁阳 (2022) 数字政府建设影响因素研究——基于127份政策文件的大数据分析. 西南民族大学学报(人文社会科学版), 43(04), 185–191 [Jiyang Ruan (2022) Research on influencing factors of digital government construction: A big data analysis based on 127 policy documents. *Journal of Southwest Minzu University (Humanities and Social Sciences)*. No. 43(4). P. 185–191].
- 黄建伟, 刘军 (2019) 欧美数字治理的发展及其对中国的启示. 中国行政管理, (06), 36–41. DOI: [10.19735/j.issn.1006-0863.2019.06.07](https://doi.org/10.19735/j.issn.1006-0863.2019.06.07) [Jianwei Huang, Jun Liu (2019) The development of digital governance in Europe and America and its implications for China. *Chinese Public Administration*. No. 6. P. 36–41. DOI: [10.19735/j.issn.1006-0863.2019.06.07](https://doi.org/10.19735/j.issn.1006-0863.2019.06.07)].

Теоретические основы роста компаний, использующих генеративный искусственный интеллект: понятие, классификация и критерии идентификации¹

Иващенко Наталия Павловна

Доктор экономических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [8453-0936](#), ORCID: [0009-0006-1307-4465](#), nivashenko@mail.ru

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

Попова Вера Геннадиевна

Кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [6527-7039](#), ORCID: [0009-0008-2052-0974](#), vgpopova@yandex.ru

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

Черняк Алексей Юрьевич

Соискатель, ORCID: [0009-0001-1358-8267](#), chernyaka@gmail.com

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

Аннотация

В работе исследованы теоретические основы роста компаний, использующих генеративный искусственный интеллект (генеративный ИИ), который приобрел в последние годы особую актуальность, так как его использование позволяет компаниям существенно ускорять бизнес-процессы и получать дополнительные конкурентные преимущества. Цель статьи — оценить возможность применения теорий роста фирмы и инновационного развития к компаниям генеративного ИИ и на этой основе предложить их классификацию, а также уточнить критерии отнесения компаний ИИ-сектора к категории быстрорастущих. В результате исследования на материале концепций Й. Шумпетера, Э. Пенроуз, Д. Тиса, К. Кристенсена и Р. Гибрата показано, какие элементы классической теории роста фирмы применимы к траекториям компаний в сфере генеративного ИИ, а какие требуют уточнения. Генеративный ИИ рассматривается как технология общего назначения (general purpose technology), однако с оговоркой о дискуссионности этого статуса на ранней стадии диффузии. Предложена трехуровневая классификация по степени включения генеративного ИИ в продукт и процессы (категории А, Б, В), основанная на формализованном тесте исключения и измеримых пороговых критериях. Разработан расширенный многомерный критерий быстрорастущей компании для предприятий на стадии до получения выручки. Уточнено, что генеративный ИИ порождает дилемму инноватора у укоренившихся участников рынка через атаку качественно превосходящим решением, а не через канонический подрыв снизу, как это описывает К. Кристенсен. Полученные результаты формируют теоретическую основу для дальнейшего анализа моделей роста российских ИИ-компаний.

Ключевые слова

Генеративный искусственный интеллект, быстрорастущие компании, технология общего назначения, классификация ИИ-компаний, дилемма инноватора, расширенный критерий роста, экономика инноваций.

Для цитирования

Иващенко Н.П., Попова В.Г., Черняк А.Ю. Теоретические основы роста компаний, использующих генеративный искусственный интеллект: понятие, классификация и критерии идентификации // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 117. С. 154–169. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-154-169

Theoretical Foundations of Growth in Companies Utilizing Generative Artificial Intelligence: Concepts, Classification, and Identification Criteria²

Natalia P. Ivashchenko

DSc (Economics), Professor, ORCID: [0009-0006-1307-4465](#), nivashenko@mail.ru

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

Vera G. Popova

PhD, Associate Professor, ORCID: [0009-0008-2052-0974](#), vgpopova@yandex.ru

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

Alexey Yu. Chernyak

PhD applicant, ORCID: [0009-0001-1358-8267](#), chernyaka@gmail.com

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

Abstract

The article examines the theoretical foundations of the companies' growth utilizing generative artificial intelligence (generative AI), a technology that has gained particular relevance in recent years due to its ability to significantly accelerate business processes and provide firms with additional competitive advantages. The aim of the study is to assess the applicability of firm growth and

¹ Исследование выполнено в рамках государственного задания МГУ имени М.В. Ломоносова.

² The study was conducted under the state assignment of Lomonosov Moscow State University.

innovation development theories to generative AI companies and, on this basis, to propose a classification of such companies and refine the criteria for identifying high-growth firms within the AI sector. Drawing on the concepts developed by J. Schumpeter, E. Penrose, D. Teece, C. Christensen, and R. Gibrat, the study identifies which elements of classical firm growth theory are applicable to the development trajectories of companies operating in the field of generative AI and which require further refinement. Generative AI is treated as general purpose technology, while acknowledging that this status remains subject to debate at the early stage of its diffusion. The article proposes a three-level classification by depth of use (categories A, B, and C), based on a formalized exclusion test and measurable threshold criteria. It also develops an extended multidimensional criterion for identifying high-growth firms before revenue generation. The analysis clarifies that the technology creates an innovator's dilemma for incumbents through an attack by a qualitatively superior solution rather than through the canonical low-end disruption described by Christensen. The findings provide a theoretical basis for further analysis of growth models among Russian AI companies.

Keywords

Generative artificial intelligence, high-growth firms, general purpose technology, AI company classification, innovator's dilemma, extended growth criterion, innovation economics.

For citation

Ivashchenko N.P., Popova V.G., Chernyak A.Yu. (2026) Theoretical Foundations of Growth in Companies Utilizing Generative Artificial Intelligence: Concepts, Classification, and Identification Criteria. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 117. P. 154–169. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-154-169

Дата поступления/Received: 19.05.2026

Введение

Феномен ускоренного роста компаний в сфере генеративного искусственного интеллекта (далее — генеративный ИИ) показывает ограниченность существующих теорий роста фирмы при объяснении новых траекторий развития. После запуска в ноябре 2022 г. платформа ChatGPT (OpenAI, США) набрала 100 миллионов активных пользователей за два месяца. Facebook потребовалось 54 месяца для сопоставимого результата, Netflix — около 10 лет³. Частные инвестиции в генеративный ИИ выросли с примерно 4 млрд долл. в 2022 г. до 33,9 млрд долл. в 2024 г. (рост в 8,5 раза за два года); на этот сегмент приходится свыше пятой части всех частных вложений в ИИ⁴.

С. Краковски, Й. Лугер и С. Райш связывают распространение ИИ с изменением конкурентной логики фирмы: прежние барьеры имитации и накопленные активы перестают гарантировать устойчивое преимущество [Krakowski et al. 2023]. Этот тезис важен для постановки задачи статьи, но сам по себе не объясняет, за счет каких механизмов компании генеративного ИИ достигают ускоренного роста.

Цель настоящей статьи — оценить применимость теорий роста фирмы и инновационного развития к компаниям, использующим генеративный ИИ, а также предложить классификацию таких компаний и расширенный критерий быстрорастущей компании для ИИ-сектора. В работе систематизируются теоретические подходы к анализу компаний, использующих генеративный ИИ, и формируется инструмент их идентификации. Для достижения цели последовательно рассматриваются три вопроса: роль генеративного ИИ как технологии общего назначения (ТОН), разграничение компаний по глубине использования технологии и критерии ускоренного роста на стадии до получения выручки.

Методологическую основу исследования составляют методы систематизации и критического анализа научной литературы, типологизации и концептуального синтеза. Отбор источников проводился по четырем группам: классические работы по теории роста фирмы и инновационного развития; современные рецензируемые исследования по экономике искусственного интеллекта и цифровых платформ (преимущественно 2018–2025 гг.); методические документы ОЭСР и Евростата по статистике быстрорастущих компаний; отраслевые и рыночные базы данных (Crunchbase, CB Insights, Similarweb, Stanford HAI), привлекаемые только как иллюстративные эмпирические

³ ChatGPT sets record for fastest-growing user base // Reuters [Электронный ресурс]. URL: <https://www.reuters.com/technology/chatgpt-sets-record-fastest-growing-user-base-analyst-note-2023-02-01/> (дата обращения: 10.01.2026).

⁴ The 2025 AI Index Report // Stanford HAI [Электронный ресурс]. URL: <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report> (дата обращения: 10.01.2026).

свидетельства. Поиск рецензируемых работ велся по базам Scopus, Web of Science, RSCI (eLibrary) и Google Scholar; критерий включения: рецензируемый статус и релевантность механизмам роста фирмы или экономике ИИ; критерий исключения: новостные и маркетинговые материалы без аналитического аппарата.

Авторская классификация построена по принципу операционализации глубины включения генеративного ИИ в ценностное предложение компании: чем сильнее удаление технологии разрушает продукт, тем выше категория. Пороговые значения заданы как провизорные: при отсутствии калиброванной выборки они выполняют роль рабочих ориентиров и подлежат верификации на расширенном массиве компаний.

Объектом исследования выступают российские быстрорастущие высокотехнологичные компании, использующие генеративный ИИ (зарубежные компании привлекаются в целях компаративного анализа). Предмет исследования — теоретические основы роста и классификация указанных компаний.

Обзор литературы: теоретические подходы к исследованию быстрорастущих компаний

В последние десятилетия в центре исследовательского внимания находится феномен быстрорастущих фирм, вносящих непропорционально большой вклад в экономическое развитие. Среди них особо выделяются компании, непосредственно связанные с генеративным ИИ. Закономерно возникает вопрос: в какой мере классические теории роста способны объяснить траектории подобных компаний и какие из их элементов сохраняют аналитическую силу применительно к ИИ-сектору?

Й. Шумпетер в своих работах описал концепцию «созидательного разрушения» (creative destruction), в соответствии с которой предприниматель-инноватор комбинирует факторы производства непривычным образом, вытесняя неэффективных участников и запуская волны экономического обновления [Schumpeter 1934; Schumpeter 1942]. Для сектора генеративного ИИ эта логика продуктивна: генеративные модели не просто встраиваются в сложившиеся отраслевые структуры, а меняют конкурентную среду в юридических услугах, маркетинге, разработке программного обеспечения и медицинской диагностике.

Э. Пенроуз связала рост компании с избыточными производительными ресурсами — управленческими знаниями и компетенциями, которые создают возможность для экспансии [Penrose 1959]. Эта идея предвосхитила ресурсно-ориентированную теорию (resource-based view, RBV), формализованную Дж. Барни: устойчивое конкурентное преимущество обеспечивают ценные (valuable), редкие (rare), трудноимитируемые (inimitable) и незаменимые (non-substitutable) ресурсы [Barney 1991]. Для ИИ-компаний таким ресурсом становятся уникальные обучающие данные, качество моделей и компетенции исследовательских групп.

М. Портер сосредоточил анализ на отраслевых структурах и стратегическом позиционировании [Porter 1985]. В секторе генеративного ИИ эта рамка полезна для оценки рыночной позиции, но имеет ограничения: технология размывает отраслевые границы, а поставщик базовой модели (OpenAI, «Яндекс», «Сбер») одновременно может быть партнером и конкурентом для компаний, использующих его программный интерфейс (application programming interface, API).

Концепция динамических способностей Д. Тиса объясняет устойчивость фирмы в турбулентных условиях — конкурентное преимущество зависит от способности воспринимать рыночные возможности (sensing), захватывать их (seizing) и реконфигурировать активы (reconfiguring) [Teese et al. 1997; Teece 2007]. Для ИИ-компаний этот подход особенно значим:

непрерывное дообучение модели на пользовательских данных, быстрая интеграция обратной связи и изменение бизнес-модели определяют различия траекторий внутри сектора.

Р. Гибрат в 1931 г. сформулировал закон пропорционального роста, согласно которому темп роста фирмы стохастически не зависит от ее текущего размера [Gibrat 1931]. При реализации на больших выборках закон порождает логнормальное распределение размеров предприятий. Многочисленные эмпирические проверки дали неоднозначные результаты: для крупных фирм закон, как правило, выполняется, тогда как малые и молодые предприятия обнаруживают отклонения [Sutton 1997]. Применительно к компаниям генеративного ИИ имеющиеся наблюдения позволяют предположить отклонение от закона Гибрата, подлежащее эмпирической проверке: темп роста, по всей видимости, положительно связан с масштабом. Крупнейшие платформы (OpenAI, Anthropic) демонстрируют ускорение роста по мере наращивания пользовательской базы. Механизм предполагаемого отклонения может быть обусловлен сетевыми эффектами, описанными М. Кацем и К. Шапиро: ценность продукта возрастает с увеличением числа пользователей [Katz, Shapiro 1985]. В случае генеративного ИИ действуют как прямые сетевые эффекты (качество модели улучшается с ростом объема пользовательских данных), так и косвенные (расширение экосистемы разработчиков приложений на базе API). Эта логика была впоследствии формализована для платформенных рынков: предприятия, преодолевшие «проблему холодного старта», вступают в фазу самоусиливающегося роста [Parker et al. 2016; Chen 2021].

Что касается количественного измерения феномена быстрорастущих компаний, то оно сложилось в самостоятельную исследовательскую традицию. Д. Бирч в 1979 г. установил, что около 4% американских предприятий, названных им «газелями», обеспечивают порядка 70% вновь создаваемых рабочих мест при среднегодовом темпе роста занятости свыше 20% [Birch 1979]. Впоследствии З. Акс, У. Парсонс и С. Трейси уточнили критерии идентификации подобных компаний, введя понятие «высокоэффективных фирм» (high-impact firms) с акцентом на выручку и занятость одновременно [Acs et al. 2008]. М. Хенрексон и Д. Йоханссон в систематическом обзоре эмпирических работ установили: доля подобных предприятий составляет 3–6%, а вклад в генерацию занятости — от 50 до 80% в зависимости от страны [Henrekson, Johansson 2010, 228]. Экономическое значение быстрорастущих компаний для занятости, инноваций и конкурентоспособности экономики сделало их объектом особого исследовательского интереса [Mason, Brown 2013].

На практике для таких компаний используется обозначение «единороги», в частности для технологических стартапов с оценкой стоимости свыше 1 млрд долл.⁵ По существу, это подмножество быстрорастущих высокотехнологичных компаний, достигших исключительных рыночных оценок. В академическом контексте для настоящего исследования предпочтительно нейтральное понятие «быстрорастущая компания» (high-growth firm, HGF).

Формальный стандарт Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) совместно с Евростатом (2007 г.) определяет быстрорастущую компанию как предприятие со среднегодовым темпом роста (compound annual growth rate, CAGR) выручки или занятости свыше 20% на протяжении трех лет при минимальной начальной численности 10 сотрудников⁶. О. Дофелдт и соавторы убедительно показали, что указанный стандарт исключает около 95% реально быстрорастущих предприятий на ранних стадиях [Daunfeldt et al. 2015]. Ф. Дельмар, П. Давидссон и У. Гартнер установили низкую взаимную корреляцию между семью различными паттернами роста: предприятие способно обнаруживать высокую динамику по одним показателям при незначительной динамике по другим [Delmar et al. 2003].

⁵ Welcome to the Unicorn Club: Learning from Billion-Dollar Startups // TechCrunch [Электронный ресурс]. URL: <https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/> (дата обращения: 01.02.2026).

⁶ Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics // Eurostat. [Электронный ресурс]. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/ks-ra-07-010> (дата обращения: 01.02.2026).

Структурный изъян стандарта ОЭСР применительно к компаниям генеративного ИИ состоит в следующем: значительная часть наиболее динамичных представителей данного класса находится на стадии до получения выручки (pre-revenue) — при стремительном расширении пользовательской базы, объемов финансирования и численности персонала. Разработка расширенного критерия, охватывающего предприятия на этапе pre-revenue, составляет одну из задач настоящего исследования.

Генеративный ИИ как технология общего назначения

От волн Кондратьева к технологиям общего назначения. Развитие теории инновационного роста во многом связано с изучением взаимосвязи между цикличностью экономического развития и волнами нововведений. Н. Кондратьев описал индуцируемые появлением новых технологий долгосрочные волны роста продолжительностью 40–60 лет [Кондратьев 1925]. Г. Менш в 1970-х гг. ввел понятие базисных инноваций, совпадающих по времени появления с кондратьевскими циклами: эти радикальные нововведения, применимые сразу во многих отраслях, трансформируют рынки и выступают двигателем роста всей экономики [Mensch 1979]. Классическими примерами служат паровой двигатель, электричество, полупроводниковые технологии.

Т. Бреснахан и М. Трахтенберг формализовали концепцию технологии общего назначения (general purpose technology), созвучную идее базисных инноваций. Они выделили три свойства таких технологий: всеобщность применения (pervasiveness), технологический динамизм (improvement over time) и порождение инноваций в использующих отраслях (innovational complementarities) [Bresnahan, Trajtenberg 1995, 84]. Р. Липси, К. Карло и К. Бекар идентифицировали около 24 технологий общего назначения за всю историю цивилизации: от выплавки бронзы до электрификации и информационно-коммуникационных систем [Lipsey et al. 2005].

Верификация критериев и дискуссия о статусе генеративного ИИ. Соответствие генеративного ИИ критериям ТОН подтверждается несколькими группами свидетельств. McKinsey Global Institute оценивает потенциальный ежегодный эффект технологии в 2,6–4,4 трлн долл. и указывает на широкий охват профессиональных категорий⁷. Т. Элоунду и соавторы показывают, что большие языковые модели (large language models) затрагивают более широкий круг профессий, чем прежние автоматизирующие технологии [Eloundou et al. 2024]. Производительность моделей быстро растет при снижении стоимости вычислений⁸, а новые продукты и бизнес-модели возникают в разных секторах [Feuerriegel et al. 2024].

Статус генеративного ИИ как технологии общего назначения остается предметом дискуссии. В научных и нормативных текстах параллельно используется понятие «сквозная технология»: оно описывает технологии, применяемые в нескольких отраслях, но еще не достигшие масштаба исторических ТОН. Генеративный ИИ пока находится между этими рамками. С одной стороны, он демонстрирует признаки технологии общего назначения; с другой стороны, прошло слишком мало времени, чтобы уверенно оценить глубину отраслевой трансформации. Поэтому в статье используется рамка ТОН, но с явной оговоркой: дальнейшие выводы требуют накопления данных о корпоративном внедрении и отраслевых эффектах.

Скорость диффузии: историческое сопоставление. Главным отличием генеративного ИИ от предшествующих технологий общего назначения выступает более высокая скорость диффузии. Таблица 1 сопоставляет четыре технологические волны по параметрам распространения.

⁷ The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier. P. 14 // McKinsey & Company [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier> (дата обращения: 01.02.2026).

⁸ Trends in the Cost of Training AI Models // Epoch AI [Электронный ресурс]. URL: <https://epoch.ai/trends> (дата обращения: 20.01.2026).

Таблица 1. Сравнительные характеристики диффузии технологий общего назначения⁹

Параметр	Паровой двигатель (~1820)	Электричество (~1890)	Интернет (~1990)	Генеративный ИИ (~2022)
Охват отраслей	Промышленность	Промышленность, городская инфраструктура	Информационные услуги	Сектора с высокой долей цифровых процессов
Количество лет до 50% охвата предприятий	~60	~40	~15	3–5 (прогноз McKinsey)
Время достижения 100 млн пользователей	н/д	н/д	~7 лет (WWW)	2 месяца (ChatGPT)
Предельные издержки на доп. пользователя	Высокие	Средние	Низкие	Близки к нулю для конечного пользователя
Встроенный механизм самоулучшения	Отсутствует	Отсутствует	Частичный (сетевые эффекты)	Выраженный (обратная связь данных)
Барьер для конечного пользователя	Высокий (инженерная квалификация)	Средний (электротехническая подготовка)	Низкий (компьютерная грамотность)	Низкий (естественный язык)

Электрификация промышленности США потребовала около четырех десятилетий для достижения пятидесятипроцентного уровня проникновения [David 1990]. Интернету понадобилось примерно семь лет для формирования аудитории в 50 миллионов пользователей. По данным Similarweb, на пике (май 2023 г.) на платформе chat.openai.com было зафиксировано около 1,8 миллиарда визитов в месяц¹⁰; здесь важно различать метрики: это визиты, а не уникальные посетители, тогда как ежемесячная активная аудитория (monthly active users, MAU) оценивалась примерно в 100 миллионов на начало 2023 г.

Подобная скорость обусловлена тремя структурными факторами. Распространение технологии происходит через уже сформированную цифровую инфраструктуру — смартфоны, браузеры и мессенджеры, поэтому не требуется создание физических сетей. Барьер для конечного пользователя фактически устранен самой природой интерфейса: взаимодействие осуществляется посредством естественного языка. Результат использования продукта выступает инструментом органического маркетинга: созданный при помощи генеративного ИИ контент распространяется в цифровой среде без дополнительных затрат.

Еще одним фактором масштабирования стало снижение стоимости вычислений. Цена обработки одного миллиона входных токенов для экономических моделей сократилась с примерно 60 долл. (GPT-3 davinci, 2020 г.) до порядка 0,15 долл. (GPT-4o mini, третий квартал 2024 г.), то есть в сотни раз¹¹. Здесь проявляется парадокс У. Джевонса: повышение эффективности использования ресурса может увеличивать совокупное потребление за счет расширения областей применения [Jevons 1865; Alcott 2005]. При этом необходимо различать два уровня издержек: для конечного пользователя стоимость дополнительного запроса близка к нулю; для провайдера базовой модели расходы на вычислительный инференс остаются значительными и покрываются за счет платных тарифов, венчурного капитала или перекрестного финансирования.

⁹ Составлено авторами по: [David 1990; Bresnahan, Trajtenberg 1995]; The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier. P. 14 // McKinsey & Company [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier> (дата обращения: 01.02.2026); Trends in the Cost of Training AI Models // Epoch AI [Электронный ресурс]. URL: <https://epoch.ai/trends> (дата обращения: 20.01.2026).

¹⁰ ChatGPT Traffic Statistics // Similarweb [Электронный ресурс]. URL: <https://www.similarweb.com/website/chatgpt.com/> (дата обращения: 20.01.2026).

¹¹ OpenAI API Pricing // OpenAI [Электронный ресурс]. URL: <https://openai.com/pricing> (дата обращения: 20.01.2026); Trends in the Cost of Training AI Models // Epoch AI [Электронный ресурс]. URL: <https://epoch.ai/trends> (дата обращения: 20.01.2026).

Генеративный ИИ и дилемма инноватора. Стремительное вторжение генеративного ИИ на устоявшиеся рынки ставит вопрос о характере конкурентного воздействия на укоренившихся участников и о возможности его классификации в контексте концепции К. Кристенсена. «Дилемма инноватора» (1997) описывает два взаимосвязанных, но различных феномена:

- 1) конкретный паттерн подрыва (disruption): новый участник выходит на рынок с продуктом, уступающим по традиционным критериям качества, но доступным по цене; постепенно улучшаясь, он захватывает основной рынок. В канонической схеме атака осуществляется снизу: из нижнего ценового сегмента или с периферии рынка [Christensen 1997];
- 2) дилемма инноватора как таковая: ситуация, при которой укоренившийся участник рынка не способен адекватно ответить на новую технологию, поскольку это потребовало бы разрушения собственной бизнес-модели, приносящей текущую прибыль.

Эти феномены не тождественны: дилемма инноватора может возникать и при отсутствии канонического подрыва снизу — достаточно, чтобы новая технология создавала неразрешимый конфликт между адаптацией к ней и сохранением действующей модели извлечения дохода.

Генеративный ИИ не укладывается в каноническую схему подрыва: атака производится не через худший продукт по низкой цене, а через качественно превосходящее решение. В терминологии самого Кристенсена это ближе к «поддерживающей инновации» (sustaining innovation). Однако при этом дилемма инноватора воспроизводится в полной мере.

Рынок информационного поиска иллюстрирует описанный механизм. ChatGPT предлагает диалоговый формат получения ответов вместо ранжированного списка ссылок. Google не имеет возможности оперативно перейти на диалоговый формат без разрушения рекламной модели, основанной на кликах по ссылкам, при том что технологически способна создать аналогичный продукт. Такая же логика действует на рынках разработки программного обеспечения (GitHub Copilot против аутсорсинговых компаний), визуального контента (Midjourney против фотобанков) и копирайтинга (ИИ-инструменты генерации текста против агентств).

Иными словами, генеративный ИИ порождает дилемму инноватора через качественное превосходство. Это не канонический подрыв снизу (low-end disruption) и не подрыв нового рынка (new-market disruption), согласно терминологии Кристенсена. В статье предлагается обозначить этот механизм как инновацию, порождающую дилемму инноватора (innovator's dilemma-inducing innovation): в результате вытеснение укоренившихся игроков совпадает с каноническим подрывом, но путь к нему иной.

Методология разграничения компаний по применению генеративного ИИ

Тест исключения: формализация. Определив генеративный ИИ как технологию общего назначения, необходимо решить, какие компании относятся к объекту исследования. Для этого используется классификация по глубине применения генеративного ИИ.

Понятие «ИИ-компания» не имеет единого стандартного определения. Ряд авторов относят к данной категории организации, упоминающие искусственный интеллект в корпоративных коммуникациях¹². Другие ограничивают определение предприятиями, ведущими собственные исследования в области машинного обучения¹³. McKinsey разграничивает участников экосистем по роли в создании и распределении ценности на три типа: создатели или разработчики технологии,

¹² Klinger J., Mateos-Garcia J., Stathoulopoulos K. Deep Learning, Deep Change? Mapping the Development of the Artificial Intelligence General Purpose Technology // arXiv preprint [Электронный ресурс]. URL: <https://arxiv.org/abs/1808.06355> (дата обращения: 20.01.2026).

¹³ The Firms That AI Built // Stanford Institute for Economic Policy Research Working Paper [Электронный ресурс]. URL: <https://siepr.stanford.edu/publications/working-paper/firm-data-ai> (дата обращения: 20.01.2026).

настройщики готовых технологий под собственные задачи, пользователи существующих ИИ-решений (makers, shapers, takers)¹⁴. Общий недостаток существующих классификаций — статичность и отсутствие прикладного инструмента разграничения реального и декларативного использования технологии (AI-washing).

В настоящей работе предлагается трехуровневая классификация, основанная на тесте исключения, то есть мысленном эксперименте, позволяющем представить каковы будут последствия для основного ценностного предложения компании при полном удалении генеративного ИИ из продуктов и процессов.

Формализация теста исключения предполагает оценку последствий удаления по трехбалльной шкале:

- 3 балла (уничтожение): продукт перестает существовать как самостоятельная сущность;
- 2 балла (утрата смысла): продукт технически функционирует, однако утрачивает основное конкурентное преимущество; рыночная доля сокращается на 70% и более;
- 1 балл (снижение эффективности): предприятие продолжает основную деятельность, однако операционная эффективность снижается на 20% и более по совокупности затронутых бизнес-функций.

Оценка 0 баллов означает эпизодическое или декларативное использование генеративного ИИ, не влияющее на ценностное предложение; такие компании выводятся за рамки объекта исследования.

Чтобы тест исключения работал как воспроизводимый инструмент, а не как экспертная интуиция, он сопровождается протоколом применения. Балл присваивает исследователь (для формирования выборки используются два независимых кодировщика со слепым кодированием и расчетом согласованности по каппе Коэна) на основе открытых данных: продуктовой документации, корпоративных коммуникаций, продуктовых и финансовых метрик. Пороги выражены в долях разной природы, поэтому база выбирается в зависимости от стадии компании: для предприятий на стадии до получения выручки применяется доля ИИ-функциональности продукта; для компаний с выручкой берется доля выручки, формируемой через ИИ; смешение баз в одной оценке не допускается. Пограничные случаи (поставщики инфраструктуры, интеграторы с тонким слоем своих адаптационных разработок поверх чужой модели, компании с декларативным ИИ) оцениваются по тому же протоколу и при оценке 0 баллов выводятся за рамки объекта.

Категории А, Б, В: прикладные определения. Категория А: разработчики генеративного ИИ (AI-native). Тест исключения: 3 балла. Основной продукт представляет собой генеративный ИИ или его ключевую инфраструктуру. Измеримый порог: свыше 80% выручки (для pre-revenue стадии — свыше 80% функциональности продукта) непосредственно формируется генеративными моделями. Мировые представители: OpenAI, Anthropic, Mistral, Midjourney, Stability AI; российские: SaluteTech/СберАИ (GigaChat), «Яндекс» (YandexGPT, YandexART), MTS AI.

Категория Б: ИИ в ядре продукта (AI-powered). Тест исключения: 2 балла. Генеративный ИИ составляет ключевое ценностное предложение. Измеримый порог: более 50% функциональных возможностей продукта создают потребительскую ценность через ИИ; при удалении технологии продукт теряет основание для выбора. Мировые представители: Jasper, Cursor, Perplexity, GitHub Copilot; российские примеры: Just AI и вертикальные решения на базе GigaChat/YandexGPT API в медицине, юриспруденции и образовании. Стратегический риск этой категории связан

¹⁴ Singla A., Sukharevsky A., Hall B., Yee L., Chui M. The State of AI in 2025: Agents, Innovation, and Transformation // McKinsey & Company [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (дата обращения: 20.01.2026).

с зависимостью от API внешнего провайдера базовой модели: провайдер способен воспроизвести функциональность клиента или интегрировать ее в собственную платформу.

Категория В: ИИ в операционной деятельности (AI-enabled). Тест исключения: 1 балл. Генеративный ИИ системно трансформирует операционную деятельность, не являясь ядром продукта. Критерий отнесения предполагает одновременное выполнение трех условий: (1) регулярное использование генеративного ИИ в двух и более бизнес-функциях; (2) документально подтвержденное сокращение трудозатрат не менее чем на 20% или ускорение производственного цикла не менее чем на 15%; (3) соответствие критериям высокотехнологичности и быстрого роста.

Порог «20% снижения трудозатрат» установлен на основе эмпирических данных, показавших, что внедрение генеративного ИИ в службы клиентской поддержки повышает производительность на 14–34% в зависимости от квалификации сотрудника¹⁵. Порог в 20% соответствует нижней границе статистически значимого эффекта. Требование охвата двух и более бизнес-функций отделяет системное внедрение от точечных экспериментов.

Пороговые значения классификации (свыше 80% и свыше 50% функциональности либо выручки; сокращение доли рынка на 70% и более; рост аудитории и команды) следует трактовать как провизорные: эмпирически закреплён лишь порог 20%, остальные сформулированы как рабочие ориентиры и подлежат калибровке на расширенной выборке. Эмпирическая основа порога 20% получена для одной функции (клиентская поддержка; средний прирост производительности около 15%), поэтому перенос на прочие бизнес-функции носит предварительный характер. Такое раскрытие статуса предпочтительнее, чем выдача экспертной оценки за установленный параметр.

Авторская схема идентификации ИИ-компаний представлена в Таблице 2.

Таблица 2. Трехуровневая схема идентификации ИИ-компаний¹⁶

Критерий	Категория А (AI-native)	Категория Б (AI-powered)	Категория В (AI-enabled)
Тест исключения (балл)	3: продукт уничтожается	2: продукт утрачивает смысл	1: эффективность снижается
Измеримый порог	>80% функциональности связано с генеративным ИИ	>50% ценности создаётся через ИИ	≥2 функции, эффект ≥20%
Барьер входа	Очень высокий	Средний	Низкий
Типичный размер раунда	\$100M+	\$10–100M	\$1–20M
Мировые примеры	OpenAI, Anthropic, Mistral	Perplexity, Cursor, Jasper	Технологические стартапы с ИИ-автоматизацией
Российские примеры	GigaChat, YandexGPT	Just AI, вертикальные решения на базе больших языковых моделей	ИИ-автоматизированные технологические стартапы

Отличие предлагаемой классификации от модели McKinsey (makers/shapers/takers) состоит в механизме разграничения: McKinsey исходит из рыночной позиции, тогда как авторская классификация опирается на проверяемый тест исключения и количественные пороги. Это повышает пригодность классификации для эмпирической идентификации.

Исключения и пограничные случаи. За рамки объекта исследования выводятся: предприятия вычислительной инфраструктуры (GPU-хостинг, облачные платформы) без собственных генеративных продуктов; компании, использующие исключительно классическое машинное обучение (предиктивная аналитика, рекомендательные системы); организации с декларативным использованием ИИ; нетехнологичные предприятия с эпизодическим применением общедоступных сервисов.

¹⁵ Brynjolfsson E., Li D., Raymond L. Generative AI at Work // NBER Working Paper [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nber.org/papers/w31161> (дата обращения: 20.01.2026).

¹⁶ Составлено авторами.

ИИ-подразделения корпораций (GigaChat в структуре «Сбербанка», YandexGPT в структуре «Яндекса») рассматриваются как кейсы, но не как самостоятельные объекты: корпорация в целом не удовлетворяет критерию быстрорастущей компании. Стартапы до выручки включаются при соответствии расширенному критерию, рассматриваемому ниже.

Расширенный критерий быстрорастущей компании

Трехкритериальное определение. Быстрорастущая компания, использующая генеративный ИИ, — это предприятие, одновременно удовлетворяющее трем критериям:

- 1) использование генеративного ИИ по категории А, Б или В (Таблица 2);
- 2) принадлежность к высокотехнологичному сектору по одному из трех оснований: наукоемкость в понимании ОЭСР (доля расходов на НИОКР $\geq 8\%$ добавленной стоимости¹⁷); критерий Министерства цифрового развития Российской Федерации (доля ИТ-доходов $\geq 30\%$); содержательный критерий (основная деятельность — разработка или коммерциализация технологических продуктов);
- 3) демонстрация устойчивого ускоренного роста по базовому (ОЭСР) или расширенному (авторскому) критерию.

Пять индикаторов расширенного критерия. Стандарт ОЭСР и Евростата (CAGR выручки или занятости $\geq 20\%$ за три года, ≥ 10 сотрудников) не применим к предприятиям на стадии до выручки, составляющим значительную часть наиболее динамичных ИИ-компаний. Предлагается расширенный критерий — ускоренная динамика по двум и более из пяти индикаторов на протяжении не менее 12 месяцев:

- 1) ежемесячная активная аудитория (monthly active users, MAU): рост $\geq 100\%$ год к году;
- 2) венчурное финансирование: привлечение нового раунда в течение 18 месяцев после предыдущего;
- 3) численность команды: рост $\geq 50\%$ год к году;
- 4) технологические метрики: рост числа обращений к API или пользовательских запросов $\geq 100\%$ год к году;
- 5) монетизация: появление первой ежемесячной повторяющейся выручки (monthly recurring revenue, MRR) более нуля в течение 12 месяцев после запуска.

Пороги заданы консервативно. Показатель MAU $\geq 100\%$ означает удвоение аудитории за год и находится ниже медианного темпа роста 50 наиболее быстрорастущих ИИ-стартапов за 2020–2024 гг., по данным Crunchbase (156%)¹⁸. Порог роста команды $\geq 50\%$ выше классического критерия 20% для традиционных фирм [Henrekson, Johansson 2010], что отражает ускоренную динамику ИИ-сектора.

Требование одновременного соответствия двум и более индикаторам обеспечивает устойчивость критерия: единичный всплеск, например резкий рост трафика после вирусной публикации без соответствующего найма или монетизации, не квалифицирует предприятие как быстрорастущее. Именно сочетание динамики по нескольким взаимодополняющим измерениям указывает на системный, а не ситуативный рост [Delmar et al. 2003].

Иллюстративные эмпирические свидетельства ускоренного роста. По данным Crunchbase, совокупный объем привлеченных инвестиций в сегмент генеративного ИИ демонстрировал

¹⁷ Galindo-Rueda F., Verger F. OECD Taxonomy of Economic Activities Based on R&D Intensity // OECD [Электронный ресурс]. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/07/oecd-taxonomy-of-economic-activities-based-on-r-d-intensity_g17a283b/5jlv73sqqp8r-en.pdf (дата обращения: 20.01.2026).

¹⁸ Global Venture Capital Data, Generative AI Segment, 2019–2024 // Crunchbase [Электронный ресурс]. URL: <https://news.crunchbase.com/venture/global-funding-data-analysis-ai-eoy-2024/> (дата обращения: 20.01.2026).

экспоненциальную динамику на протяжении 2019–2024 гг. (Таблица 3). Для собственно генеративного сегмента Stanford HAI приводит более консервативную величину — 33,9 млрд долл. в 2024 г.¹⁹

Таблица 3. Венчурные инвестиции в стартапы генеративного ИИ, 2019–2024 гг.²⁰

Год	Объем, млрд долл.	Число сделок	Медианный раунд, млн долл.
2019	3,2	481	6,5
2020	4,1	512	7,8
2021	8,7	744	11,7
2022	21,4	1 038	20,6
2023	56,2	1 582	35,5
2024	97,4	2 217	43,9

Совокупный объем инвестиций вырос в 30,4 раза за пять лет. Медианный размер раунда увеличился в 6,8 раза, что свидетельствует о готовности инвесторов наращивать размер позиции по мере верификации бизнес-моделей.

Сопоставление пороговых вех показывает необычную динамику ИИ-сектора. Время достижения аудитории в 100 миллионов пользователей сократилось с 54 месяцев для предприятий эпохи Web 2.0 до двух месяцев для ChatGPT. Midjourney вышла на операционную прибыль примерно через 12 месяцев после запуска при команде около 40 человек²¹, тогда как Uber, Airbnb и Twitter потребовались годы для достижения сопоставимой финансовой устойчивости.

Структура российского рынка генеративного ИИ существенно отличается от глобальной. Компании категории А представлены преимущественно корпоративными подразделениями (GigaChat, YandexGPT, MTS AI), а не независимыми стартапами. По данным Stanford HAI, частные инвестиции в ИИ в России за 2022–2023 гг. оцениваются в 0,3–0,5 млрд долл. ежегодно при мировом объеме 91,9 млрд долл.²² Ассоциация РУССОФТ фиксирует рост спроса российских предприятий на ИИ-решения²³, а «Яков и Партнёры» оценивают потенциальный экономический эффект генеративного ИИ для России в 1,4–2,0 трлн руб. к 2028 г.²⁴ Основное ограничение — дефицит венчурного капитала и специализированных инвесторов. Эти условия формируют особые компенсаторные механизмы роста российских ИИ-компаний; их анализ выходит за рамки настоящей статьи.

Эта структурная особенность заслуживает отдельного рассмотрения, поскольку объектом исследования являются российские компании. Доминирование корпоративных разработчиков базовых моделей («Сбер», «Яндекс», МТС) сочетается со слабостью независимого венчура: дефицит специализированного капитала ограничивает появление самостоятельных компаний категории А, а прикладные компании категории Б попадают в двойную зависимость — от программных интерфейсов крупных платформ и доступа к вычислительным ресурсам. Существенную роль в подготовке кадров и исследованиях играют университеты и корпоративные лаборатории, а доступ к данным и вычислениям становится самостоятельным фактором конкурентоспособности.

¹⁹ The 2025 AI Index Report // Stanford HAI [Электронный ресурс]. URL: <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report> (дата обращения: 10.01.2026).

²⁰ Составлено авторами по: Global Venture Capital Data, Generative AI Segment, 2019–2024 // Crunchbase [Электронный ресурс]. URL: <https://news.crunchbase.com/venture/global-funding-data-analysis-ai-eoy-2024/> (дата обращения: 20.01.2026); State of AI 2024 // CB Insights [Электронный ресурс]. URL: <https://utcal.com.br/wp-content/uploads/2025/12/CB-Insights-Artificial-Intelligence-Report-2024.pdf> (дата обращения: 10.01.2026). Примечание: данные охватывают сегмент ИИ по классификации источника и могут включать смежные категории; оценка собственно генеративного сегмента по Stanford HAI и ниже.

²¹ Holz D., founder of AI art service Midjourney, on future images // The Register [Электронный ресурс]. URL: https://www.theregister.com/2022/08/01/david_holz_midjourney/ (дата обращения: 23.05.2026).

²² The 2024 AI Index Report // Stanford HAI [Электронный ресурс]. URL: <https://hai.stanford.edu/ai-index/2024-ai-index-report> (дата обращения: 10.01.2026).

²³ Обзор российской индустрии разработки программного обеспечения. СПб.: РУССОФТ, 2024.

²⁴ ИИ в российском бизнесе: состояние и перспективы 2024. М.: Яков и Партнёры, 2024.

Систематический анализ этих компенсаторных механизмов роста и эмпирическая проверка предложенного инструмента на российской выборке могут составить предмет следующего исследования.

Обсуждение: применимость теорий к быстрорастущим компаниям генеративного ИИ

Систематическое сопоставление обнаруживает значимый разрыв между существующими концепциями и эмпирическими траекториями ИИ-компаний (Таблица 4). Разрыв обусловлен тремя структурными особенностями: предельные издержки на обслуживание дополнительного пользователя близки к нулю для конечного потребителя (при значительных затратах провайдера на инференс); продукт обладает изначальной глобальностью распространения; базовая модель непрерывно улучшается на пользовательских данных.

Таблица 4. Применимость общеизвестных теорий и определений к быстрорастущим компаниям генеративного ИИ²⁵

Концепция	Ключевой механизм	Применимость	Ограничение при анализе ИИ-компаний
Шумпетер (1934; 1942)	Созидательное разрушение	Высокая	Не объясняет самоускорение роста после первоначального прорыва
Пенроуз (1959)	Избыточные ресурсы	Средняя	Предполагает линейную динамику; не учитывает экспоненциальные сетевые эффекты
Гибрат (1931)	Независимость роста от размера	Низкая (гипотеза)	Предположительно, нарушается: темп роста положительно связан с масштабом; требует статистической проверки
Портер (1985)	Отраслевая структура	Низкая	Границы отраслей размыты; поставщик модели = потенциальный конкурент
Бирч (1979)	Быстрорастущие фирмы	Средняя	Критерий занятости ограничен: небольшая команда может создавать выручку сотен млн долл.
Кристенсен (1997)	Подрывная инновация / дилемма инноватора	Высокая с оговоркой	Дилемма инноватора воспроизводится, но не через канонический подрыв снизу, а через качественное превосходство
ОЭСР и Евростат ²⁶	CAGR ≥20% за три года	Очень низкая	Исключает предприятия на стадии pre-revenue (~95% быстрорастущих ИИ-стартапов)
Тис (1997; 2007)	Динамические способности	Высокая	Не включает петлю обратной связи данных как отдельную способность
Кац, Шапиро (1985); Паркер и др. (2016)	Сетевые эффекты	Высокая	Не описывает специфику: пользователь одновременно потребляет и улучшает продукт

Наибольшей объяснительной силой для анализа роста ИИ-компаний обладают предложенные Д. Тисом динамические способности и теория сетевых эффектов М. Каца, К. Шапиро и Дж. Паркера в сочетании с шумпетерианской логикой созидательного разрушения. Однако даже их совместное применение не полностью описывает механизм, связанный с генеративной природой технологии: пользователь одновременно потребляет продукт, создает данные для улучшения модели и распространяет результаты работы в цифровой среде. Этот эффект требует отдельной теоретической разработки.

²⁵ Составлено авторами. Примечание: строки расположены в хронологическом порядке по году ключевой работы.

²⁶ Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics // Eurostat. [Электронный ресурс]. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/ks-ra-07-010> (дата обращения: 01.02.2026).

Заключение

В результате проведенного анализа получены следующие результаты.

Установлено, что генеративный ИИ соответствует трем критериям технологии общего назначения (по Т. Бреснахану и М. Трахтенбергу), но вопрос о полноте этого статуса остается открытым. Технология диффундирует быстрее предшествующих ТОН за счет опоры на существующую цифровую инфраструктуру, низкого барьера входа для пользователя и встроенного механизма самоулучшения.

Уточнена интерпретация генеративного ИИ в контексте концепции К. Кристенсена. Генеративный ИИ не относится к подрывным инновациям в каноническом смысле, поскольку атака идет не снизу через более дешевый и худший продукт, а через качественно превосходящее решение. Тем не менее дилемма инноватора у укоренившихся участников рынка воспроизводится.

Предложена трехуровневая классификация компаний (А/Б/В) по глубине использования генеративного ИИ. Ее основание — тест исключения с трехбалльной шкалой и количественными порогами для каждой категории. Классификация снижает риск смешения реального использования ИИ с декларативным позиционированием.

Разработан расширенный многомерный критерий быстрорастущей компании для предприятий на стадии pre-revenue. Он включает пять индикаторов: аудиторию, финансирование, команду, технологические метрики и монетизацию. Это устраняет ограничение стандарта ОЭСР, плохо применимого к ранним ИИ-компаниям.

Выявлено предполагаемое нарушение закона Гибрата в секторе генеративного ИИ: темп роста положительно связан с масштабом предприятия, что может быть обусловлено действием прямых и косвенных сетевых эффектов. Данная гипотеза требует статистической проверки на расширенной выборке.

Ограничения исследования связаны с неполнотой эмпирической базы (Crunchbase, CB Insights), особенно для российских компаний. Количественные пороги расширенного критерия требуют проверки на более широкой выборке. Классификация А/Б/В отражает текущее состояние технологии и должна уточняться по мере ее развития. Гипотеза о нарушении закона Гибрата основана на ограниченном числе наблюдений и требует статистической проверки.

Направления дальнейших исследований связаны с количественным анализом российского рынка ИИ-стартапов, проверкой расширенного критерия роста и разработкой модели, учитывающей институциональные особенности российской экономики.

Список литературы:

- Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры // Вопросы конъюнктуры. 1925. Т. 1. № 1. С. 28–79.
- Acs Z.J., Parsons W., Tracy S. High-Impact Firms: Gazelles Revisited. Washington, DC: SBA Office of Advocacy, 2008.
- Alcott B. Jevons' Paradox // Ecological Economics. 2005. Vol. 54. Is. 1. P. 9–21. DOI: [10.1016/j.ecolecon.2005.03.020](https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2005.03.020)
- Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. Is. 1. P. 99–120. DOI: [10.1016/S0742-3322\(00\)17018-4](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17018-4)
- Birch D.L. The Job Generation Process. Cambridge, MA: MIT Program on Neighborhood and Regional Change, 1979.
- Bresnahan T.F., Trajtenberg M. General Purpose Technologies: “Engines of Growth”? // Journal of Econometrics. 1995. Vol. 65. Is. 1. P. 83–108. DOI: [10.1016/0304-4076\(94\)01598-T](https://doi.org/10.1016/0304-4076(94)01598-T)

- Chen A. The Cold Start Problem: How to Start and Scale Network Effects. New York: Harper Business, 2021.
- Christensen C.M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- Daunfeldt S.-O., Johansson D., Halvarsson D. Using the Eurostat-OECD Definition of High-Growth Firms: A Cautionary Note // Journal of Entrepreneurship and Public Policy. 2015. Vol. 4. Is. 1. P. 50–56. DOI: [10.1108/JEPP-05-2013-0020](https://doi.org/10.1108/JEPP-05-2013-0020)
- David P.A. The Dynamo and the Computer: An Historical Perspective on the Modern Productivity Paradox // American Economic Review. 1990. Vol. 80. Is. 2. P. 355–361.
- Delmar F., Davidsson P., Gartner W.B. Arriving at the High-Growth Firm // Journal of Business Venturing. 2003. Vol. 18. Is. 2. P. 189–216. DOI: [10.1016/S0883-9026\(02\)00080-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00080-0)
- Eloundou T., Manning S., Mishkin P., Rock D. GPTs are GPTs: Labor Market Impact Potential of LLMs // Science. 2024. Vol. 384. Is. 6702. P. 1306–1308. DOI: [10.1126/science.adj0998](https://doi.org/10.1126/science.adj0998)
- Feuerriegel S., Hartmann J., Janiesch C., Zschech P. Generative AI // Business & Information Systems Engineering. 2024. Vol. 66. P. 111–126. DOI: [10.1007/s12599-023-00834-7](https://doi.org/10.1007/s12599-023-00834-7)
- Gibrat R. Les Inégalités Économiques. Paris: Librairie du Recueil Sirey, 1931.
- Henrekson M., Johansson D. Gazelles as Job Creators: A Survey and Interpretation of the Evidence // Small Business Economics. 2010. Vol. 35. P. 227–244. DOI: [10.1007/s11187-009-9172-z](https://doi.org/10.1007/s11187-009-9172-z)
- Jevons W.S. The Coal Question. London: Macmillan, 1865.
- Katz M.L., Shapiro C. Network Externalities, Competition, and Compatibility // American Economic Review. 1985. Vol. 75. Is. 3. P. 424–440.
- Krakowski S., Luger J., Raisch S. Artificial Intelligence and the Changing Sources of Competitive Advantage // Strategic Management Journal. 2023. Vol. 44. Is. 6. P. 1425–1452. DOI: [10.1002/smj.3387](https://doi.org/10.1002/smj.3387)
- Lipsey R.G., Carlaw K.I., Bekar C.T. Economic Transformations: General Purpose Technologies and Long-Term Economic Growth. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- Mason C., Brown R. Creating Good Public Policy to Support High-Growth Firms // Small Business Economics. 2013. Vol. 40. P. 211–225. DOI: [10.1007/s11187-011-9369-9](https://doi.org/10.1007/s11187-011-9369-9)
- Mensch G. Stalemate in Technology: Innovations Overcome the Depression. New York: Ballinger, 1979.
- Parker G.G., Van Alstyne M.W., Choudary S.P. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. New York: W.W. Norton, 2016.
- Penrose E.T. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Basil Blackwell, 1959.
- Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.
- Schumpeter J.A. Capitalism, Socialism and Democracy. New York: Harper & Brothers, 1942.
- Schumpeter J.A. The Theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.
- Sutton J. Gibrat's Legacy // Journal of Economic Literature. 1997. Vol. 35. Is. 1. P. 40–59.
- Teece D.J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance // Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28. Is. 13. P. 1319–1350. DOI: [10.1002/smj.640](https://doi.org/10.1002/smj.640)
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. Is. 7. P. 509–533. DOI: [10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

References:

- Acs Z.J., Parsons W., Tracy S. (2008) *High-Impact Firms: Gazelles Revisited*. Washington, DC: SBA Office of Advocacy.
- Alcott B. (2005) Jevons' Paradox. *Ecological Economics*. Vol. 54. Is. 1. P. 9–21. DOI: [10.1016/j.ecolecon.2005.03.020](https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2005.03.020)
- Barney J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17. Is. 1. P. 99–120. DOI: [10.1016/S0742-3322\(00\)17018-4](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17018-4)
- Birch D.L. (1979) *The Job Generation Process*. Cambridge, MA: MIT Program on Neighborhood and Regional Change.
- Bresnahan T.F., Trajtenberg M. (1995) General Purpose Technologies: “Engines of Growth”? *Journal of Econometrics*. Vol. 65. Is. 1. P. 83–108. DOI: [10.1016/0304-4076\(94\)01598-T](https://doi.org/10.1016/0304-4076(94)01598-T)
- Chen A. (2021) *The Cold Start Problem: How to Start and Scale Network Effects*. New York: Harper Business.
- Christensen C.M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Daunfeldt S.-O., Johansson D., Halvarsson D. (2015) Using the Eurostat-OECD Definition of High-Growth Firms: A Cautionary Note. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*. Vol. 4. No. 1. P. 50–56. DOI: [10.1108/JEPP-05-2013-0020](https://doi.org/10.1108/JEPP-05-2013-0020)
- David P.A. (1990) The Dynamo and the Computer: An Historical Perspective on the Modern Productivity Paradox. *American Economic Review*. Vol. 80. Is. 2. P. 355–361.
- Delmar F., Davidsson P., Gartner W.B. (2003) Arriving at the High-Growth Firm. *Journal of Business Venturing*. Vol. 18. Is. 2. P. 189–216. DOI: [10.1016/S0883-9026\(02\)00080-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00080-0)
- Eloundou T., Manning S., Mishkin P., Rock D. (2024) GPTs are GPTs: Labor Market Impact Potential of Large Language Models. *Science*. Vol. 384. Is. 6702. P. 1306–1308. DOI: [10.1126/science.adj0998](https://doi.org/10.1126/science.adj0998)
- Feuerriegel S., Hartmann J., Janiesch C., Zschech P. (2024) Generative AI. *Business & Information Systems Engineering*. Vol. 66. P. 111–126. DOI: [10.1007/s12599-023-00834-7](https://doi.org/10.1007/s12599-023-00834-7)
- Gibrat R. (1931) *Les Inégalités Économiques*. Paris: Librairie du Recueil Sirey.
- Henrekson M., Johansson D. (2010) Gazelles as Job Creators: A Survey and Interpretation of the Evidence. *Small Business Economics*. Vol. 35. P. 227–244. DOI: [10.1007/s11187-009-9172-z](https://doi.org/10.1007/s11187-009-9172-z)
- Jevons W.S. (1865) *The Coal Question*. London: Macmillan.
- Katz M.L., Shapiro C. (1985) Network Externalities, Competition, and Compatibility. *American Economic Review*. Vol. 75. Is. 3. P. 424–440.
- Kondrat'yev N.D. (1925) Bol'shiye tsikly kon'yunktury [Large cycles of the market situation]. *Voprosy kon'yunktury*. Vol. 1. No. 1. P. 28–79.
- Krakowski S., Luger J., Raisch S. (2023) Artificial Intelligence and the Changing Sources of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. Vol. 44. No. 6. P. 1425–1452. DOI: [10.1002/smj.3387](https://doi.org/10.1002/smj.3387)
- Lipsey R.G., Carlaw K.I., Bekar C.T. (2005) *Economic Transformations: General Purpose Technologies and Long-Term Economic Growth*. Oxford: Oxford University Press.
- Mason C., Brown R. (2013) Creating Good Public Policy to Support High-Growth Firms. *Small Business Economics*. Vol. 40. P. 211–225. DOI: [10.1007/s11187-011-9369-9](https://doi.org/10.1007/s11187-011-9369-9)
- Mensch G. (1979) *Stalemate in Technology: Innovations Overcome the Depression*. New York: Ballinger.
- Parker G.G., Van Alstyne M.W., Choudary S.P. (2016) *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. New York: W.W. Norton.

Penrose E.T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwel.

Porter M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Schumpeter J.A. (1934) *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schumpeter J.A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. (1942) New York: Harper & Brothers.

Sutton J. (1997) Gibrat's Legacy. *Journal of Economic Literature*. Vol. 35. Is. 1. P. 40–59.

Teece D.J. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 28. Is. 13. P. 1319–1350. DOI: [10.1002/smj.640](https://doi.org/10.1002/smj.640)

Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. Vol. 18. Is. 7. P. 509–533. DOI: [10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Государственные стратегии цифровой трансформации: сравнительный анализ институциональных моделей

Ленков Илья Николаевич

Кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [4135-1320](#), ORCID: [0000-0002-6094-3743](#), Lenkov@spa.msu.ru

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

Горелова Юлия Сергеевна

Аспирант, SPIN-код РИНЦ: [7253-9743](#), GorelovaIS@spa.msu.ru

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

Аннотация

В настоящее время участие государств в цифровизации всех общественных сфер, в том числе экономики, входит в перечень стратегических приоритетов большинства стран мира. Наличие национальной стратегии цифровизации становится критически значимым в области государственного планирования. Отраслевые институты, занимающиеся вопросами развития цифровой экономики, по-разному подходят к формированию благоприятной среды для внедрения инноваций и решению возникающих в этой связи вызовов. Цель настоящей статьи состоит в анализе институционального дизайна цифровой экономики в странах, демонстрирующих успешные показатели и имеющих примеры эффективных политик в сфере цифрового развития. Актуальность исследования обусловлена возможностью масштабирования лучших практик в области развития инноваций в Российской Федерации и других странах мира. В статье решается ряд практических задач, а именно выявление целевых международных механизмов по развитию инноваций, определение основных сильных сторон государственных политик, а также оценка возможности масштабирования зарубежного опыта. Исходя из сложившейся в государствах мира структуры управления развитием инноваций в сфере цифровой экономики, можно выделить три страновые модели, институциональный дизайн которых объединяют схожие критерии. Проведенный анализ политик по развитию цифровой экономики в ряде государств мира позволяет сделать вывод, что устойчивое развитие цифровой экономики достигается лишь при условии сбалансированного взаимодействия государства, частного бизнеса и гражданского общества. Исследование демонстрирует, что гибкость и адаптивность институтов является ключевым фактором, позволяющим государствам выстроить систему инновационного развития, отвечающую требованиям быстро меняющейся цифровой среды.

Ключевые слова

Цифровая экономика, национальные стратегии цифровизации, технологические кластеры, платформы и экосистемы, государственные и частные институты.

Для цитирования

Ленков И.Н., Горелова Ю.С. Государственные стратегии цифровой трансформации: сравнительный анализ институциональных моделей // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 117. С. 170–182. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-170-182

Government Digital Transformation Strategies: A Comparative Analysis of Institutional Models

Ilya N. Lenkov

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0002-6094-3743](#), Lenkov@spa.msu.ru

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

Yulia S. Gorelova

Postgraduate student, GorelovaIS@spa.msu.ru

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

Abstract

Currently, the participation of states in the digitalization of all public spheres including the economy is in the list of strategic priorities of most countries. A national digitalization strategy is becoming critical in the field of government planning. Institutions leading the development of the digital economy have different approaches to creating a favourable environment for innovation and addressing the challenges that arise in this regard. The aim of this article is to analyze the institutional design of the digital economy in countries that demonstrate successful results and have examples of effective policies in the field of digital development. The relevance of the research is defined by possibility of scaling the best practices in the field of innovation development in the Russian Federation and other countries of the world. The article solves a number of practical tasks, namely, identifying international mechanisms that are designed to be a reference for the development of innovations, the main strengths of government policies, as well as assessing the possibility of scaling the successful mechanisms. Based on the structure of management of innovation development in the digital economy in the world countries, the authors identify three country models sharing the similar criteria of institutional design. The analysis of policies for the development of the digital economy in a number of countries allows concluding that the sustainable development of the digital economy is achieved only if there is a balanced interaction between the state, private business and civil society. The study demonstrates that the flexibility and adaptability of institutions is a key factor enabling states to build a system of innovative development that meets the requirements of a rapidly changing digital environment.

Keywords

Digital economy, national digitalization strategies, technological clusters, platforms and ecosystems, public and private institutions.

For citation

Lenkov I.N., Gorelova Y.S. (2026) **Government Digital Transformation Strategies: A Comparative Analysis of Institutional Models.** *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 117. P. 170–182. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-170-182

Дата поступления/Received: 22.06.2026

Введение

В настоящее время цифровая трансформация экономики становится одним из ключевых трендов социально-экономического развития. Технологические изменения различной скорости и характера являются неотъемлемой частью цифровой трансформации большинства стран мира. Вместе с тем собственно технологическое развитие не является единственным гарантом экономического роста государства и его отдельных экономических отраслей.

Важная роль в обозначенном процессе принадлежит институтам, формирующим правила, в которые встроены технологии. Успех цифровизации в экономической сфере определяется не только степенью технологического прогресса (скоростью и доступностью интернета, количеством центров обработки данных и другими факторами), но и наличием адаптивных институтов, обеспечивающих координацию экономических акторов, снижение транзакционных издержек в цифровой среде, а также смягчение регуляторных барьеров.

С целью подтвердить обозначенный выше тезис примерами из международной практики проведено исследование политик ряда государств мира в сфере развития цифровой экономики методом сравнительного кейс-стади (case-study) с опорой на институциональный методологический подход.

Сравнительный анализ страновых кейсов проведен по 5 параметрам, выбор которых обусловлен концептуальной рамкой институционального дизайна, изложенной в теоретическом разделе настоящей статьи. Далее обозначены параметры, по которым проводится сравнительный анализ:

Роль государства. Оценивается характер участия государственных органов в развитии цифровой экономики в качестве регулятора, катализатора, заказчика или непосредственного участника цифровой трансформации. Данный параметр характеризует дихотомию инклюзивных и экстрактивных институтов применительно к цифровой сфере.

Механизмы координации. Включают способы организации взаимодействия между государством, частным бизнесом и гражданским обществом, а именно процедуры, государственно-частное партнерство, иерархические вертикали управления или экосистемные платформы.

Регуляторный подход. Оценивается характер регулирования инновационной деятельности от проактивного устранения регуляторных барьеров (регуляторные песочницы, проектные офисы) до жесткого нормативного контроля.

Источники финансирования инноваций. Проводится анализ соотношения государственных и частных инвестиций в развитии цифровой экономики, наличия механизмов венчурного финансирования и государственного софинансирования.

Ключевые институциональные инструменты. Объединяют конкретные механизмы реализации государственной политики цифровизации, специализированные агентства, национальные программы, кластерные инициативы, платформенные экосистемы.

Понятие институционального дизайна цифровой экономики

Понятие «институциональный дизайн» восходит к фундаментальным работам неoinституциональной экономической теории. Д. Норт определяет институты как «правила игры

в обществе», то есть формальные и неформальные ограничения, структурирующие взаимодействие между экономическими акторами и снижающие неопределенность [North 1990]. В рамках данного подхода институциональный дизайн понимается как целенаправленное конструирование системы правил, норм и механизмов принуждения к их исполнению, обеспечивающих координацию экономической деятельности. Д. Норт особо подчеркивает, что именно качество институтов, а не наличие ресурсов или технологий определяет долгосрочную эффективность экономики: страны с идентичным технологическим потенциалом демонстрируют принципиально различные траектории развития в зависимости от институциональной среды.

Э. Остром развивает концепцию институционального дизайна в направлении анализа полицентрических систем управления. В своих трудах она формулирует 8 принципов эффективного институционального дизайна, среди которых ключевыми являются: четкое определение границ системы, соответствие правил локальным условиям, участие заинтересованных сторон в разработке норм, наличие механизмов мониторинга и многоуровневое управление [Ostrom 1990]. Принципиальный вклад Э. Остром состоит в доказательстве того, что эффективные институты не обязательно создаются сверху вниз государством, они также могут формироваться через самоорганизацию участников при наличии соответствующих условий. Этот тезис приобретает особое значение в контексте цифровой экономики, где горизонтальные сетевые взаимодействия нередко опережают возможности централизованного управления.

Д. Аджемоглу и Дж. Робинсон вводят принципиальное разграничение между инклюзивными и экстрактивными институтами [Acemoglu, Robinson 2012]. Так, инклюзивные институты создают условия для широкого круга акторов — защищают права собственности и стимулируют инновации; экстрактивные же, напротив, концентрируют ресурсы и возможности в руках узкой элиты, подавляя инновационную активность. Применительно к цифровой экономике данная дихотомия проявляется в противопоставлении открытых экосистем, допускающих участие широкого круга игроков и закрытых платформенных монополий или государственных систем с ограниченным доступом. Ряд авторов также указывает, что распределение и последствия технологического прогресса определяется именно институциональной средой [Acemoglu et al. 2005].

Таким образом, под институциональным дизайном цифровой экономики понимается совокупность формальных норм (законодательство, регуляторные режимы, государственные программы), неформальных правил (практики взаимодействия государства, бизнеса и гражданского общества) и механизмов их реализации, целенаправленно формируемых для обеспечения устойчивого развития цифровой экономики, снижения транзакционных издержек в цифровой среде и стимулирования инноваций.

Теоретический аспект цифровой экономики

Понятие «цифровая экономика» впервые было введено в широкий научный оборот Д. Тапскоттом в 1995 году для описания экономических отношений, опосредованных цифровыми технологиями и сетевыми взаимодействиями [Tapscott 1995]. Однако концептуальные границы термина по-прежнему остаются предметом дискуссий в академической литературе.

Проблема определения цифровой экономики эволюционировала от осознания ее многогранности к попыткам создания четких структурированных классификаций. Так, на ранних этапах осмысления понятия развитие цифровой экономики авторы связывают преимущественно с появлением электронной коммерции, фиксируя методологическую сложность в формулировании определения цифровой экономики [Brynjolfsson, Kahin 2000].

Современные определения термина «цифровая экономика» являются более комплексными. ОЭСР выделяет 3 концентрических уровня цифровой экономики¹: ядро (digital sector), где осуществляется производство цифровых товаров и услуг; узкая цифровая экономика (narrow digital economy), представляющая собой цифровые платформы; и широкая цифровая экономика (broad digital economy), включающая все отрасли, трансформированные под воздействием цифровых технологий.

Всемирный экономический форум (WEF) определяет цифровую экономику через концепцию Четвертой промышленной революции², выделяя конвергенцию физических, цифровых и биологических систем как ключевую характеристику современного этапа цифровой трансформации. В этой трактовке цифровая экономика представляет собой не отдельный сектор, а сквозную трансформацию всей экономической системы под воздействием технологий искусственного интеллекта, больших данных, Интернета вещей и платформенных бизнес-моделей.

Для настоящего исследования принята следующая рабочая дефиниция: цифровая экономика представляется как система экономических отношений, в которой данные выступают ключевым производственным ресурсом, цифровые платформы и экосистемы формируют основные механизмы создания и распределения стоимости, а институциональная среда определяет условия для инновационного развития и технологической трансформации всех секторов экономики.

Типологии институциональных моделей цифровизации

В академической и экспертной литературе сложился ряд типологий, классифицирующих национальные подходы к институциональному дизайну цифровой экономики.

Так, типология ОЭСР выделяет модели по степени вовлеченности государства и характеру регулирования: от либеральных моделей с минимальным государственным вмешательством (США, Великобритания) до моделей с активной промышленной политикой в сфере цифровизации (Франция, Южная Корея). ОЭСР также фиксирует тенденцию к конвергенции национальных стратегий цифровизации вокруг принципов адаптивного регулирования и многостороннего управления.

В свою очередь, типология, предложенная Всемирным экономическим форумом, классифицирует национальные модели по оси «открытость и контроль» и «централизация и децентрализация», выделяя либерально-инновационную модель (США, Эстония), государственно направляемую модель (Китай, Сингапур) и социально ориентированную модель (страны Северной Европы, ЕС в целом). Ключевым критерием разграничения служит роль государства как катализатора, регулятора или непосредственного участника цифровой трансформации.

Типология же Всемирного банка строится на различии в подходах к цифровой инфраструктуре и доступу к данным и разграничивает модели по принципу «государство как платформа» (government as a platform) и «государство как регулятор платформ» (government as platform regulator)³.

Предложенная в настоящей статье трехчастная типология (либерально-рыночная, централизованная азиатская и гибридная модели) соотносится с указанными классификациями, уточняя их применительно к конкретным механизмам реализации государственных стратегий. В отличие от типологий ОЭСР и WEF, которые носят преимущественно описательный характер,

¹ A Roadmap toward a Common Framework for Measuring the Digital Economy // ITU [Электронный ресурс]. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/OECDRoadmapDigitalEconomy2020.pdf> (дата обращения: 21.06.2026).

² Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to respond // World Economic Forum [Электронный ресурс]. URL: <https://www.weforum.org/stories/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/> (дата обращения: 21.06.2026).

³ World Development Report 2021: Data for Better Lives // World Bank [Электронный ресурс]. URL: <https://wdr2021.worldbank.org/the-report/> (дата обращения: 21.06.2026).

авторская типология ориентирована на выявление институциональных механизмов, обеспечивающих реализацию стратегий цифровизации, что позволяет перейти от описания моделей к оценке возможности их масштабирования.

Глобальные тренды в области формирования институционального дизайна цифровой экономики

Сегодня совершенствование национальных стратегий цифровизации становится одним из приоритетов в большинстве стран мира. Так, например, 90% государств, являющихся членами ОЭСР, уже в 2023 году имели действующие национальные стратегии цифровизации или разрабатывали их при центральном участии государственных органов, занимающихся вопросами цифрового развития⁴.

Кроме того, глобальное управление цифровизацией в настоящее время смещается от создания универсальных правил, способствующих цифровизации всех государств мира, к созданию адаптивной многоуровневой экосистемы цифровой трансформации, в том числе в экономической сфере. Например, создание Глобального цифрового договора, принятого ООН в 2024 году⁵, а также мандата Управления ООН по цифровым и новым технологиям⁶ хотя и нацелено на закрепление общих принципов цифровизации для государств — членов ООН, предотвращение фрагментации глобального цифрового пространства и согласование национальных подходов, но материалы ООН показывают, что основной фокус государств в настоящее время смещается с регулирования деятельности институтов, участвующих в развитии цифровой экономики, на интеграционную функцию. Ключевым подходом к цифровизации становится многостороннее сотрудничество как на глобальном, так и на национальном уровне.

Далее рассмотрим международный опыт по цифровизации в ряде стран мира. Выбор стран обусловлен результатами международных рейтингов по цифровизации. Проанализированы наиболее успешные страновые примеры цифровой трансформации с поправкой на региональную специфику.

Институциональный дизайн цифровой экономики — кейс Эстонии

Пример Эстонии интересен для анализа в связи с тем, что государство стабильно занимает высокие строчки в международных индексах, оценивающих уровень цифрового развития различных сфер. Страна лидирует в рейтингах по развитию электронного правительства⁷ и, кроме того, согласно Индексу цифровой экономики и общества, который используется для оценки цифровой зрелости стран — членов Европейского союза, демонстрирует не только продвинутое показатели цифровизации, но и высокие темпы роста базовых показателей по цифровизации в целом. Исследовательский университет в Токио Waseda University присвоил Эстонии 4-е место в рейтинге 2025 года⁸. Эстония поднялась с 7-й строчки рейтинга, продолжая оставаться мировым лидером по эффективности электронного правительства. 99% населения Эстонии использует цифровую подпись для повседневных операций, налоговая декларация заполняется за 5 минут, регистрация компании осуществляется менее чем за 20 минут⁹.

⁴ Digital priorities, policies and governance // OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 2): Strengthening Connectivity, Innovation and Trust. OECD, 2024 [Электронный ресурс]. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/11/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-2_9b2801fc/full-report/digital-priorities-policies-and-governance_b7f296a0.html#chap-1 (дата обращения: 21.06.2026).

⁵ Пакт во имя будущего. Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей 22 сентября 2024 года // Организация Объединенных Наций [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.un.org/ru/A/RES/79/1> (дата обращения: 21.06.2026).

⁶ Об Управлении ООН по цифровым и новым технологиям // Организация Объединенных Наций [Электронный ресурс]. URL: <https://www.un.org/digital-emerging-technologies/ru/content/about> (дата обращения: 21.06.2026).

⁷ UN E-Government Survey 2024 // United Nations Department of Economic and Social Affairs [Электронный ресурс]. URL: <https://desapublications.un.org/publications/un-e-government-survey-2024> (дата обращения: 21.06.2026).

⁸ 2025 Digital Government Ranking Report // Waseda University Institute of Digital Government [Электронный ресурс]. URL: https://idg-waseda.jp/pdf/2025_Digital_Government_Ranking_Report.pdf (дата обращения: 21.06.2026).

⁹ Digitale Verwaltung ohne Papier und Wartezeiten: Was Deutschland von Estland lernen kann // IT-Daily.net. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.it-daily.net/it-management/digitalisierung/digitale-verwaltung-von-estland-lernen> (дата обращения: 21.06.2026).

Таким результатам способствуют прогрессивные институциональные политики, например, механизм Accelerate Estonia. Программа реализуется при поддержке Министерства экономики и коммуникаций Эстонии. Ключевой принцип проекта Accelerate Estonia состоит в том, чтобы устранять регуляторные барьеры, давая возможность бизнесу не подстраиваться под устаревшее законодательство. В результате созданные частными компаниями инновационные продукты и бизнес-модели могут быть реализованы путем устранения регуляторных барьеров. В лице Accelerate Estonia государство выполняет роль проектного офиса и аналитического центра, объединяющего представителей инкубаторов, акселераторов, университетов и других заинтересованных сторон. Интересно, что механизм Accelerate Estonia направлен на поддержку частных бизнес-инициатив и не работает с проектами в сфере B2G, что позволяет сохранять фокус на нуждах частного сектора. При этом проекты отбираются по принципу наличия потенциала для решения глобальных задач и возможности приносить экономическую выгоду Эстонии. Ключевым для механизма является поддержка регуляторных изменений для реализации проектов в короткие сроки. Целевой срок с момента начала проверки инициативы на наличие юридической проблемы до запуска проекта в работу — 6–18 месяцев¹⁰. В настоящее время Accelerate Estonia завершила поддержку 19 проектов в различных сферах — от образования и здравоохранения до развития финансовой инфраструктуры и цифровых прав.

Таким образом, механизм участия государства и бизнеса в программе Accelerate Estonia представляет собой уникальную институциональную модель, в которой государство, изменяя регуляторный ландшафт, имеет функцию катализатора инноваций. Эстонский опыт подтверждает принципиальность подхода к поддержке развития инноваций, в котором политика государства не является препятствием для внедрения цифровых решений.

Развитие инноваций — пример Канады

Канада занимает 11-е место в рейтинге Waseda University 2025 года, страна обладает высоким потенциалом, но ограниченной аналитикой из-за децентрализованной структуры; 94% населения является пользователями интернета в Канаде¹¹. В целом страна демонстрирует успешные показатели по цифровизации.

Переходя к анализу отдельных аспектов развития инноваций в Канаде, важно отметить, что Департамент Правительства Канады, называющийся «Инновации, наука и экономическое развитие Канады», реализует национальную инициативу «Цифровой технологический кластер» (DIGITAL) с 2017 года. Инициатива объединяет государственные органы, крупные и малые технологические компании, исследователей и инвесторов.

На первой фазе проекта, которая реализовывалась в период с 2017 по 2023 годы, основными целями инициативы были развитие базовой цифровой инфраструктуры, создание партнерских проектов по развитию в Канаде цифровых инновационных платформ и экосистем, инициатив в области НИОКР, строящихся на принципах ответственного управления данными. Второй этап проекта, начавшийся в 2023 году и запланированный до 2028 года, имеет целью уход от региональных цифровых кластеров и усиление внимания к проектам государственного уровня для обеспечения глобальной конкурентоспособности Канады в сфере развития цифровой экономики. Проект развития цифровой экономики Канады реализуется на принципах государственно-частного партнерства. Общая сумма затрат на реализацию программы составляет 573 млн \$, из которых 337 млн \$ составят

¹⁰ Apply to Accelerate Estonia // Accelerate Estonia [Электронный ресурс]. URL: <https://accelerate.ee/apply/> (дата обращения: 21.06.2026).

¹¹ Canada // Internet Society Pulse [Электронный ресурс]. URL: <https://pulse.internetsociety.org/en/reports/ca/> (дата обращения: 21.06.2026).

инвестиции частных компаний¹². Это позволяет направлять средства на поддержку проектов, которые являются востребованными на рынке в текущий момент.

Отличительной чертой канадской модели является обеспечиваемая национальной инициативой возможность ускоренной коммерциализации инноваций. К 2025 году модель позволила запустить более 190 коммерческих проектов на глобальном уровне¹³. Кейс Канады демонстрирует выход отдельных механизмов развития цифровой экономики на общегосударственный уровень.

Подход США к цифровой трансформации экономики

В рейтинге Waseda University 2025 года США занимают 7-е место.

Политика США в сфере цифровизации имеет своеобразный институциональный дизайн. В отличие от описанных выше примеров, функции по развитию цифровой экономики в Штатах рассредоточены между государственными агентствами, государственно-частными фондами и крупными корпорациями. Например, в США действует [институт](#) развития цифровой экономики National Telecommunications and Information Administration (NTIA), который выполняет функцию связующего звена между государством, обществом и бизнесом. NTIA — это орган исполнительной власти, который формулирует рекомендации для президента США в области информационно-коммуникационных технологий. NTIA организует площадки для координации заинтересованных сторон, уходя от политики жесткого регулирования аналогично примеру Эстонии. Так, в перечень функций администрации входит формирование рабочих групп по различным вопросам и проведение открытых заседаний, на которых решения принимаются на основе консенсуса. NTIA выполняет в данном вопросе процессную функцию: определяет повестку заседаний, устанавливает открытые вопросы, требующие принятия коллективного решения, и фиксирует итоговый результат.

Таким образом, кейсы стран ОЭСР объединяет активное участие бизнеса в развитии цифровой экономики, отражающее понимание частных игроков о необходимости общего развития экономики и цифровой сферы для обеспечения успеха каждого отдельного бизнеса. Проанализированные примеры политик стран ОЭСР позволяют сделать вывод о формировании либерально-рыночной модели институционального дизайна цифровой экономики с разной степенью децентрализации.

Азиатские примеры цифровой трансформации — кейсы Сингапура и Китая

Сингапур представляет собой уникальный пример институциональной интеграции: страна развивает цифровую экономику, формируя связанную экосистему, уходя от практики использования отдельных мер поддержки. В такой системе государственные органы и частные компании действуют в единой институциональной логике. В Сингапуре ключевым институтом, принимающим участие в развитии цифровой экономики, является GovTech, или Государственное агентство по технологиям. Организация создана в 2016 году, входит в структуру Правительства Сингапура, а именно Министерства цифрового развития и информации¹⁴. Интересно, что GovTech активно привлекает граждан Сингапура в процессы разработки и тестирования цифровых инициатив. В настоящее время сообщество, действующее под эгидой GovTech, включает 6 000 граждан, которые участвуют в проводимых государством исследованиях, делятся обратной связью по внедренным технологиям¹⁵. Ключевой проект в сфере цифровизации в Сингапуре — это Smart Nation Initiative, который был запущен в 2014 году. Спустя 10 лет действия проекта в 2024 году инициатива была обновлена и

¹² Built in Canada. Ready for the World // DIGITAL [Электронный ресурс]. URL: <https://digitalsupercluster.ca/> (дата обращения: 21.06.2026).

¹³ Там же.

¹⁴ #10YearsOfGovTech // Government Technology Agency of Singapore (GovTech Singapore) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tech.gov.sg/10yearsofgovtech> (дата обращения: 21.06.2026).

¹⁵ Who we are // Government Technology Agency of Singapore (GovTech Singapore) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tech.gov.sg/about-us/who-we-are/> (дата обращения: 21.06.2026).

получила название Smart Nation 2.0. Усовершенствование инициативы знаменует переход политики Сингапура от наращивания технологических мощностей к эффективному использованию технологий для преобразования будущего страны. Политика страны оказывается довольно успешной: Сингапур занимает 3-е место в рейтинге Waseda University 2025 года, по сравнению с 2024 годом позиция ухудшилась — в 2024 году страна была на 1-м месте, опустившись на две строчки.

Аналогично кейсу Сингапура в своей политике Китай делает акцент на государственном планировании, технологическом суверенитете и создании цифровой инфраструктуры. Тем не менее политика Китая направлена на более жесткое централизованное планирование и активный государственный надзор. Такой характер, например, имеет деятельность Государственного управления данных Китая, которое создано как единый регулятор и суперведомство КНР по вопросам развития инноваций. Более того, Китай реализует инициативу One Belt One Road Digital, или «Цифровой шелковый путь», которая является составной частью масштабного проекта «Один пояс, один путь». Важной чертой проекта является то, что главной движущей силой инициативы являются крупные технологические компании, цель которых состоит не только в продаже оборудования, но и в комплексном внедрении экосистем от облачных сервисов до алгоритмов искусственного интеллекта. Результаты такой политики демонстрируют и данные международных рейтингов по цифровизации. Так, Китай находится на 38-м месте в рейтинге Waseda University 2025 года, что отражает высокие темпы роста при сохраняющихся региональных диспропорциях.

Анализ примеров политик Китая и Сингапура позволяет утверждать, что существуют предпосылки к формированию азиатской модели, основанной на централизации и планировании.

Государственные стратегии и механизмы их реализации — опыт Российской Федерации

Ключевым отличием российского институционального дизайна развития инноваций экономической сфере является доминирующая роль государства в качестве регулятора, основного заказчика и движущей силы инноваций. При этом все проекты по цифровой трансформации реализуются в условиях внешнего санкционного давления и имеют ключевой целью обеспечение технологического суверенитета. Россия занимает 44-е место в международном рейтинге Waseda University 2025 года, что отражает внешние сложности.

Институциональный дизайн Российской Федерации выражается в логическом переходе от программы «Цифровая экономика», которая реализовывалась в период 2017–2024 гг., к национальному проекту «Экономика данных и цифровая трансформация государства», запланированному с 2025 по 2030 гг. Этот логический переход вместе с тем знаменует смену парадигмы в области государственного планирования: фокус смещается с вопросов автоматизации и внедрения ИКТ в отдельных экономических отраслях на управление данными как основным стратегическим активом. При этом Российская Федерация в целом демонстрирует высокую адаптивность институтов к внешним вызовам.

На государственном уровне такая политика выражается в ряде институционально оформленных инициатив, выстроенных в логике иерархической вертикали. В этой системе действует институт, отвечающий за координацию заинтересованных сторон, — Правительственная комиссия по цифровому развитию. Основным регулятором и оператором проектов выступает Минцифры России. В реализации инициатив по цифровой трансформации также принимают участие институты развития и государственные корпорации, реализующие крупные ИТ-проекты. Такое централизованное управление, как и в примере Китая, направлено на обеспечение единства государственной стратегии цифровой трансформации. В этой связи можно сделать вывод, что российская модель — это сочетание двух обозначенных выше подходов: с одной стороны, государство

осуществляет поддержку инициатив, исходящих от бизнеса, путем создания регуляторных песочниц и механизмов поддержки частных стартапов; с другой стороны, по инициативе государства формируются отдельные технологические кластеры. Таким образом, политика государственных органов в Российской Федерации в сфере цифровой трансформации экономики формирует гибридную институциональную модель, сочетающую элементы централизованного планирования с инициативами по выстраиванию рыночных механизмов и регуляторных песочниц.

По результатам проведенного кейс-стади можно сделать вывод, что страны формируют модели цифровой трансформации экономической сферы исходя из стратегических национальных целей, а также внешних вызовов, отражая региональную специфику. По итогам проведенного анализа можно определить основные черты каждой из обозначенных страновых моделей (Таблица 1).

Таблица 1. Сравнительный анализ институциональных моделей цифровой экономики¹⁶

Модель	Государства	Ключевые характеристики
Либерально-рыночная	Эстония, Канада, США (кейс с элементами децентрализации)	Гибкость, адаптивность институтов, устранение регуляторных барьеров государством, ускоренная коммерциализация инноваций, наличие проектных офисов, управление инновациями на основе консенсусных процедур
Азиатская (централизованная)	Сингапур, Китай	Единая экосистема, государственное планирование, технологический суверенитет, создание цифровой инфраструктуры, жесткий надзор (Китай), вовлечение граждан (Сингапур)
Гибридная	Россия	Сочетание централизованного планирования и рыночных механизмов, государство как заказчик инноваций, регуляторные песочницы, иерархическая вертикаль

Риски и ограничения институциональных моделей

Либерально-рыночная модель, реализуемая в США, Канаде и Эстонии, демонстрирует высокую гибкость и адаптивность институтов, однако сопряжена с рядом системных рисков, обусловленных децентрализацией управления цифровой экономикой, что порождает институциональную фрагментацию. Так, при отсутствии единого координирующего центра отдельные механизмы поддержки инноваций действуют в логике конкуренции, что снижает совокупный эффект государственных инвестиций в цифровизацию. Исследования ОЭСР фиксируют, что в странах с высокой степенью децентрализации политики цифровизации наблюдается значительный разрыв между уровнем цифровизации в ведущих технологических кластерах и периферийных регионах¹⁷. Кроме того, либеральная модель создает условия для формирования платформенных монополий: минимальное государственное вмешательство в деятельность цифровых платформ ведет к концентрации рыночной власти у ограниченного числа игроков, что в долгосрочной перспективе подавляет конкуренцию и инновационную активность малого и среднего бизнеса.

Эстонский опыт является наиболее часто цитируемым примером успешной цифровой трансформации, однако его переносимость ограничена рядом специфических условий. Масштабирование аналогичных решений на страны с населением в десятки и сотни миллионов человек требует принципиально иных архитектурных решений [Kattel, Mergel 2019]. Кроме того, в странах с низким институциональным доверием внедрение аналогичных цифровых решений наталкивается на сопротивление со стороны населения и низкий уровень использования цифровых

¹⁶ Составлено авторами.

¹⁷ OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem // OECD [Электронный ресурс]. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/oecd-digital-education-outlook-2023-c827b81a/c74f03de-en.pdf> (дата обращения: 21.06.2026).

сервисов. Справедливо утверждать, что в государствах с длительными традициями бумажного делопроизводства и устойчивыми бюрократическими практиками аналогичный подход требует значительно больших усилий по институциональному преобразованию.

Наконец, консенсусные процедуры принятия решений, характерные для либеральной модели, как в случае NTIA в США, при всей своей инклюзивности снижают скорость регуляторного реагирования на технологические изменения. В условиях, когда цикл технологических инноваций сокращается, запаздывание институциональной адаптации становится критическим ограничением [Dosi et al. 2004].

Централизованная модель, реализуемая в Китае и в более смягченной форме в Сингапуре, обеспечивает высокую скорость внедрения цифровой инфраструктуры и стратегическую согласованность государственных инициатив, но данная модель несет в себе риски, выходящие за рамки сугубо экономического измерения.

Централизованная модель порождает риск технологической зависимости, который опосредуется концентрацией цифровой инфраструктуры в руках аффилированных с государством корпораций и снижает стимулы к конкуренции и инновациям внутри страны. В частности, применительно к Китаю исследователи фиксируют феномен «цифрового авторитаризма», проявляющегося посредством использования цифровых технологий (систем распознавания лиц, алгоритмов социального кредита, инструментов интернет-цензуры) в качестве инструментов контроля над населением. А. Полякова и К. Мезероль показали, как экспорт китайских цифровых технологий в рамках инициативы «Цифровой шелковый путь» сопровождается трансфером институциональных практик цифрового надзора, что создает риски для демократических институтов стран-реципиентов [Polyakova¹⁸, Meserole 2019]. Китайская модель «Цифрового шелкового пути», при всей ее масштабности, переносима прежде всего в страны с аналогичным политическим устройством и готовностью принять сопутствующие практики цифрового надзора, что существенно сужает круг потенциальных реципиентов.

Модель Сингапура, несмотря на значительно более мягкий характер государственного контроля, сталкивается с ограничением иного рода: масштабируемость подхода, основанного на тесной интеграции государства, бизнеса и гражданского общества в рамках единой экосистемы, существенно снижается при переходе к странам с большей территорией, численностью населения и более высокой институциональной гетерогенностью.

Российская гибридная модель демонстрирует феномен платформенной концентрации иного формата: монополизация цифровых рынков происходит не вследствие дерегулирования, а в условиях, когда крупные платформенные игроки получают конкурентные преимущества через доступ к инфраструктуре и регуляторные преференции. Российская модель, сочетающая элементы централизованного планирования с рыночными механизмами, сопряжена с характерным для подобных конструкций риском институциональной непоследовательности: логика централизованного государственного заказа и логика рыночной конкуренции нередко вступают в противоречие, порождая неопределенность для частных инвесторов и снижая привлекательность инновационной деятельности. Кроме того, в условиях санкционного давления гибридная модель испытывает дополнительную нагрузку, связанную с необходимостью одновременного обеспечения технологического суверенитета и поддержания инновационной динамики, требующей значительных институциональных ресурсов.

¹⁸ А. Полякова является директором «Центра анализа европейской политики» (Center for European Policy Analysis), который внесен в реестр международных организаций, признанных в России нежелательными.

Тем не менее механическое копирование успешных институциональных моделей без учета страновых условий, как правило, не приводит к ожидаемым результатам. В академической литературе этот феномен описывается как «ловушка имитации» (imitation trap): заимствование формальных институциональных структур при сохранении несовместимых неформальных норм и практик ведет к образованию дисфункциональных гибридов [Clarke et al. 2024].

Примеры неудачных институциональных решений в сфере развития цифровой экономики

Полноценный анализ институционального дизайна цифровой экономики невозможен без рассмотрения случаев неудачных институциональных решений, которые позволяют выявить системные уязвимости различных моделей.

Один из наиболее показательных примеров провала алгоритмической системы государственного управления — это система Robodebt, реализованная в период 2016 – 2019 годов в Австралии. Австралийское правительство внедрило автоматизированную систему выявления переплат социальных пособий, основанную на алгоритмическом сопоставлении данных налоговых органов и данных о получателях пособий. Система генерировала долговые требования к гражданам без надлежащей верификации данных, что привело к массовым ошибочным начислениям и тяжелым социальным последствиям для более чем 900 000 граждан. Комиссия по расследованию установила, что провал был обусловлен не технологическими сбоями, а институциональными дефектами: отсутствием механизмов независимого аудита алгоритмических решений, недостаточным участием гражданского общества в тестировании системы и игнорированием правовых предупреждений на этапе разработки [Ibid.]. Кейс Robodebt демонстрирует, что автоматизация государственных функций без соответствующего институционального обеспечения, а именно механизмов подотчетности, прозрачности и обжалования решений, создает риски, несоизмеримые потенциальным выгодам от цифровизации.

Масштабный проект цифровой трансформации британской системы социального обеспечения Universal Credit (2013 – н. в.), призванный объединить шесть видов пособий в единую цифровую платформу, столкнулся с серьезными институциональными трудностями. Первоначальный провал проекта был обусловлен тем, что команда разработчиков рассматривала его как технологический, а не институциональный проект. Недостаточное внимание уделялось изменению организационных процессов, переобучению персонала и управлению изменениями. Бюджет проекта был превышен многократно, а сроки реализации неоднократно переносились. Ключевой вывод состоит в том, что цифровая трансформация государственных сервисов требует прежде всего реинжиниринга институциональных процессов, а не замены бумажных форм цифровыми интерфейсами¹⁹.

Другим примером является индийская биометрическая система идентификации Aadhaar, охватывающая более 1,3 млрд граждан и являющаяся крупнейшим в мире проектом цифровой идентификации. Несмотря на технологические достижения, система столкнулась с серьезными институциональными вызовами, среди них многочисленные утечки данных, исключение уязвимых групп населения из систем социальной защиты вследствие сбоев биометрической верификации, а также правовые споры о конституционности обязательной биометрической идентификации. Верховный суд Индии в 2018 году признал ряд положений системы неконституционными, что потребовало существенного пересмотра институциональных рамок ее функционирования. Кейс Aadhaar наглядно демонстрирует, что масштабные проекты цифровой инфраструктуры

¹⁹ Caudill M., Pulawski C. Lessons from the Digital Transformation of the UK's Universal Credit Programme // Beeck Center [Электронный ресурс]. URL: <https://beeckcenter.georgetown.edu/lessons-uk-universal-credit/> (дата обращения: 21.06.2026).

требуют опережающего формирования правовых и этических институциональных рамок, а не их последующей адаптации к уже функционирующим системам.

Таким образом, анализ институциональных провалов позволяет сформулировать ряд универсальных закономерностей: успешная цифровая трансформация требует синхронного развития технологической и институциональной составляющих; автоматизация государственных функций без механизмов подотчетности и обжалования решений создает системные риски; наконец, игнорирование правовых и этических ограничений на этапе проектирования цифровых систем неизбежно влечет институциональные конфликты на этапе их эксплуатации.

Заключение

Анализ опыта стран мира с различными характеристиками институционального дизайна позволяет сделать ряд выводов и сформулировать рекомендации. Так, успешный пример Эстонии показывает, что есть возможность масштабировать механизм регуляторных песочниц и проектных офисов, при котором государство оперативно меняет законодательство под бизнес-инициативы. В некоторых случаях можно тиражировать модель ускоренного вывода инноваций на рынок через крупные государственно-частные кластеры с софинансированием по примеру Канады, при этом инвестиции частного бизнеса должны составлять не менее 50%. Также возможно использовать практику постоянного открытого тестирования государственных цифровых решений с участием гражданского общества по аналогии с системой, реализованной в Сингапуре. Безусловно, применение подхода КНР по комплексному внедрению отечественных экосистем может быть эффективным в реализации международных проектов отдельных государств мира, а также в рамках клубных форматов международного взаимодействия, в том числе, например, в БРИКС. По итогам проведенного анализа справедливо утверждать, что ключевым трендом национальных стратегий цифровизации становится переход от отраслевого регулирования к экосистемному подходу. Таким образом, государственные институты создают среду для взаимодействия всех участников развития цифровой экономики.

Проведенный анализ позволяет также сделать вывод, выходящий за рамки традиционного противопоставления либеральных и централизованных подходов. Риск платформенной монополизации является универсальным, однако институциональный механизм его возникновения принципиально различается в зависимости от типа модели. В либерально-рыночной модели концентрация рыночной власти у ограниченного числа цифровых платформ формируется вследствие недостаточности регуляторного вмешательства государства. В централизованной азиатской модели монополизация является следствием целенаправленной государственной политики технологического суверенитета. Гибридная модель, реализуемая в Российской Федерации, демонстрирует третий механизм: платформенная концентрация формируется в условиях избирательного государственного патронажа, при котором крупные платформенные игроки получают конкурентные преимущества через доступ к государственным данным, инфраструктуре и регуляторные преференции. Это наблюдение подтверждает центральный тезис исследования: устойчивое развитие цифровой экономики достигается не выбором между государственным контролем и рыночной свободой, а качеством институциональных механизмов, обеспечивающих баланс между стимулированием инноваций, защитой конкуренции и соблюдением публичных интересов.

Список литературы:

Acemoglu D., Johnson S., Robinson J.A. Institutions as a Fundamental Cause of Long-Run Growth // Handbook of Economic Growth. 2005. Vol. 1. Part A / ed. by. P. Aghion, S.N. Durlauf. P. 385–472. DOI: [10.1016/S1574-0684\(05\)01006-3](https://doi.org/10.1016/S1574-0684(05)01006-3)

- Acemoglu D., Robinson J.A. *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. New York: Crown Currency, 2012.
- Brynjolfsson E., Kahin B. Introduction // *Understanding the Digital Economy: Data, Tools, and Research* / ed. by E. Brynjolfsson E., B. Kahin. Cambridge: MIT Press, 2000. DOI: [10.7551/mitpress/6986.003.0001](https://doi.org/10.7551/mitpress/6986.003.0001)
- Clarke R., Michael K., Abbas R. Robodebt: A Socio-Technical Case Study of Public Sector Information Systems Failure // *Australasian Journal of Information Systems*. 2024. Vol. 28 DOI: [10.3127/ajis.v28.4681](https://doi.org/10.3127/ajis.v28.4681)
- Dosi G., Faillo M., Marengo L. Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance Structures in Business Firms. An Introduction // *Organization Studies*. 2004. Vol. 29. Is. 8–9. DOI: [10.1177/0170840608094775](https://doi.org/10.1177/0170840608094775)
- Kattel R., Mergel I. Estonia's Digital Transformation: Mission Mystique and the Hiding Hand // *Great Policy Successes* / ed. by P. 't Hart, M. Compton. Oxford: Oxford University Press, 2019. P. 143–160. DOI: [10.1093/oso/9780198843719.003.0008](https://doi.org/10.1093/oso/9780198843719.003.0008)
- North D.C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge; New York: Cambridge University Press, 1990.
- Ostrom E. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. New York: Cambridge University Press, 1990.
- Polyakova A., Meserole C. Exporting Digital Authoritarianism: The Russian and Chinese Models // *Brookings Institution Policy Brief*. 2019. URL: <https://coilink.org/20.500.12592/rwbp8q>
- Tapscott D. *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill, 1995.

References:

- Acemoglu D., Johnson S., Robinson J.A. (2005) Institutions as a Fundamental Cause of Long-Run Growth. In: Aghion P., Durlauf S.N. (eds.) *Handbook of Economic Growth*. Vol. 1. Part A. P. 385–472. DOI: [10.1016/S1574-0684\(05\)01006-3](https://doi.org/10.1016/S1574-0684(05)01006-3)
- Acemoglu D., Robinson J.A. (2012) *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. New York: Crown Currency.
- Brynjolfsson E., Kahin B. (2000) Introduction. In: Brynjolfsson E., Kahin B. (eds.) *Understanding the Digital Economy: Data, Tools, and Research*. Cambridge: MIT Press. DOI: [10.7551/mitpress/6986.003.0001](https://doi.org/10.7551/mitpress/6986.003.0001)
- Clarke R., Michael K., Abbas R. (2024) Robodebt: A Socio-Technical Case Study of Public Sector Information Systems Failure. *Australasian Journal of Information Systems*. Vol. 28 DOI: [10.3127/ajis.v28.4681](https://doi.org/10.3127/ajis.v28.4681)
- Dosi G., Faillo M., Marengo L. (2004) Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance Structures in Business Firms. An Introduction. *Organization Studies*. Vol. 29. Is. 8–9. DOI: [10.1177/0170840608094775](https://doi.org/10.1177/0170840608094775)
- Kattel R., Mergel I. (2019) Estonia's Digital Transformation: Mission Mystique and the Hiding Hand. In: Hart P. 't, Compton M. (eds.) *Great Policy Successes*. Oxford: Oxford University Press. P. 143–160. DOI: [10.1093/oso/9780198843719.003.0008](https://doi.org/10.1093/oso/9780198843719.003.0008)
- North D.C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge; New York: Cambridge University Press.
- Ostrom E. (1990) *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Polyakova A., Meserole C. (2019) Exporting Digital Authoritarianism: The Russian and Chinese Models. *Brookings Institution Policy Brief*. URL: <https://coilink.org/20.500.12592/rwbp8q>
- Tapscott D. (1995) *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill.

Экономические вопросы управления
Economic issues in administration

УДК 33

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-183-193

Реализация концепции гуманистически ориентированной экономики в
современном Китае

Яо Чжипэн

Кандидат филологических наук, постдокторант по бизнес-администрированию, сотрудник Университета МГУ-ППИ,
735265556@qq.com

МГУ-ППИ в Шэньчжэне, Шэньчжэнь, КНР.

Захарова Ирина Александровна

Кандидат экономических наук, SPIN-код РИНЦ: [4631-4992](https://elibrary.ru/4631-4992), ORCID: [0000-0003-0667-7234](https://orcid.org/0000-0003-0667-7234), Zakharova@spa.msu.ru

МГУ-ППИ в Шэньчжэне, Шэньчжэнь, КНР; факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова,
Москва, РФ.

Аннотация

Современная модель развития Китая основана на теории социализма с китайской спецификой и концепции гуманистической экономики, согласно которой экономическое развитие осуществляется одновременно с культурным, а человек находится в центре преобразований. Эта концепция во многом интерпретирует идеи марксизма. По мере развития социализма с китайской спецификой очевидными стали некоторые противоречия между постоянно растущими потребностями населения в лучшей жизни и несбалансированным экономическим развитием. Стратегия инновационного высококачественного развития Китая в период 15-й пятилетки призвана устранить этот дисбаланс. Стратегический вектор направлен на предотвращение бедности, возрождение сельских районов, развитие новой урбанизации, ориентированной на уездные города, и сотрудничество между Востоком и Западом. Новая парадигма развития Китая предполагает не только достижение устойчивого роста и увеличение объема материальных благ, но и повышение качества жизни, включая всестороннее развитие личности. По мере роста экономических благ население все больше стремится к духовному и культурному развитию. В настоящий момент сохраняются диспропорции в развитии провинций, существенный разрыв в экономическом и культурном плане проявляется между городами и сельскими поселениями. Поэтому особое внимание в региональной политике уделяется снижению диспропорций в развитии территорий. Государственная политика с начала 2000-х гг. направлена на обеспечение качественного инфраструктурного развития во всех провинциях страны, повышение конкурентоспособности менее развитых территорий. Современное развитие социализма с китайской спецификой происходит в основном благодаря реформированию и трансформации культуры. Региональная и муниципальная политика Китая основана на развитии национальной культуры и локальной специализации. В рамках данной статьи поставлены задачи рассмотреть основы, механизмы, а также региональную и местную практику реализации концепции гуманистической экономики в современном Китае в эпоху модернизаций и инноваций.

Ключевые слова

Гуманистическая экономика, социализм с китайской спецификой, модернизация Китая, духовная и культурная сфера Китая, уровень жизни населения.

Для цитирования

Яо Ч., Захарова И.А. Реализация концепции гуманистически ориентированной экономики в современном Китае // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 117. С. 183–193. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-183-193

Implementation of the Humanistic Economy Concept in Modern China

Yao Zhipeng

PhD, Postdoc (Business Administration), employee of Shenzhen MSU-BIT University, 735265556@qq.com

Beijing Polytechnic University, Beijing; Shenzhen MSU-BIT University, Shenzhen, China.

Irina A. Zakharova

PhD, ORCID: [0000-0003-0667-7234](https://orcid.org/0000-0003-0667-7234), Zakharova@spa.msu.ru

Shenzhen MSU-BIT University, Shenzhen, China; School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

China's modern development model is based on the theory of socialism with Chinese characteristics and the concept of humanistic economics, which posits that economic development is parallel to cultural development, with individual at the center of transformation. This concept interprets Marxism ideas. As socialism with Chinese characteristics has developed, certain contradictions have become apparent between the population's ever-growing demand for a better life and unbalanced economic development. China's innovative, high-quality development strategy in the 15th Five-Year Plan period aims to correct this imbalance. This strategic vector focuses on poverty alleviation, rural revitalization, the development of new urbanization focused on county-level cities, and East-West cooperation. China's new development paradigm pursues not only sustainable growth and increased material wealth but also

an improved quality of life, including comprehensive personal development. As economic prosperity increases, the population increasingly seeks spiritual and cultural development. Currently, provincial development disparities persist, with significant economic and cultural gaps between cities and rural areas. Regional policy places particular emphasis on reducing these disparities in territorial development. Since the early 2000s, state policy has been aimed at ensuring high-quality infrastructure development in all provinces of the country and increasing the competitiveness of less developed regions. The modern development of socialism with Chinese characteristics is primarily driven by cultural reform and transformation. China's regional and municipal policies are based on the development of national culture and local specialization. This article aims to examine the foundations, mechanisms, and regional and local practices of implementing the concept of a humanistic economy in contemporary China during the era of modernization and innovation.

Keywords

Humanistic economy, socialism with Chinese characteristics, modernization of China, spiritual and cultural sphere of China, standard of living of the population.

For citation

Yao Z., Zakharova I.A. (2026) Oil Prices As the Third Indicator of the US Federal Reserve's Monetary Policy. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 117. P. 183–193. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-183-193

Дата поступления/Received: 13.03.2026

Введение

В академических кругах Китая в настоящее время гуманистическая экономика и связанные с ней исследования привлекают широкое внимание после того, как генеральный секретарь Си Цзиньпин впервые выдвинул концепцию гуманистической экономики. Гуманистическая экономика ориентируется на человека, интегрирует экономическое развитие в культурное пространство и реализуется во всех процессах модернизации Китая, что и определяет новую парадигму социально-экономического развития страны [新华社新时代人文经济学课题组 2024]. В начале XXI в. в Китае сложилась общественно-экономическая система, которая имеет свою специфику.

Интерес в научных кругах к исследованию принципов гуманистической экономики достаточно велик, наряду с интересом к идеологическому основанию пространственного развития и региональной политики современного Китая. Анализ проводится в трудах как западных ученых (американских, российских), так и китайских¹ [魏鹏举 2023; 胡钰 2024; 任平 2024]. Однако отсутствуют исследования, посвященные предмету и особенностям гуманистической экономики в контексте социализма с китайской спецификой в новую эпоху.

Поэтому цель данной статьи — систематизировать подходы к реализации принципов гуманистической экономики в Китае. Цель исследования предопределила следующие задачи: определение концептуальной основы развития современной китайской экономики; описание роли человека в новых экономических условиях; систематизация концепции гуманистической экономики в Китае; определение специфики современного стратегического развития КНР.

Методология исследования

Инструментальную основу научной методологии исследования составляют: контент-анализ для уточнения понятия «гуманистическая экономика» и ее проявлений на основе изученных материалов научных публикаций китайских и российских авторов; эмпирический анализ — анализ практики внедрения принципов гуманистического социализма в политическую и экономическую деятельность; факторный анализ — с позиции выделения черт гуманистической экономики в контексте современных процессов модернизации Китая; гипотетико-дедуктивный метод для выведения заключений на базе анализа совокупности определенных предпосылок; системный подход — рассмотрение объекта исследования как целостного образования, состоящего из множества взаимосвязанных элементов; методы синтеза и анализа.

¹总书记关注的这个题目，有中国的未来 // 人民日报 [Электронный ресурс]. URL: <http://politics.people.com.cn/n1/2023/0710/c1001-40031334.html> (дата обращения: 10.03.2026).

История внедрения концепции гуманистической экономики

В марте 2023 года, во время ежегодных сессий Всекитайского собрания народных представителей и Китайской народной политической консультативной конференции, генеральный секретарь Коммунистической партии Китая Си Цзиньпин отметил: «Регионы с высокоразвитой культурой часто лидируют в экономическом плане. Гуманистическая экономика, лежащая в основе этого явления, заслуживает дальнейшего изучения»². Для масштабирования этой концепции необходимо выявить ее суть, принципы и опыт реализации и в конечном итоге создать основу для развития концепции гуманистической экономики в целях повышения эффективности региональных экономических систем, модернизации производства, повышения благосостояния населения, развития человеческого капитала в новую эпоху модернизации и инноваций. В докладе на 20-м Национальном съезде Коммунистической партии Китая подчеркивается необходимость в представлении интересов прежде всего граждан, повышении благосостояния населения и осуществлении изменений, имеющих значительный социальный эффект³. Си Цзиньпин сделал упор на человека, его потенциал, сделав его ключевой фигурой во всей экономической стратегии страны.

Теоретические подходы к роли человека в экономике и примеры применения концепции на практике

С переходом к индустриальной системе хозяйствования, в основе которой лежит рыночная экономика, которая корнями уходит в XIX – начало XX вв., появилось понятие экономического человека. Еще представители классической школы рассматривали экономического человека как главного производителя, институционалисты — как потребителя, целью которого становится максимизация удовольствия [Белоусов 2012]. Со временем данная доктрина о роли и мотивах человека стала меняться. В XX в. в условиях научно-технической революции появились новые экономические концепции.

Так, Э. Фромм, развивая концепцию гуманистического социализма, обосновал, что социально-экономические условия влияют на человека, а сама экономика должна оставаться базисом общества и в целом исторического процесса. Он отмечал одну серьезную системную ошибку капитализма: колоссальное потребление ресурсов, производство, ориентированное на постоянный рост экономики. Он полагал, что новая общественная система — социализм — обеспечит появление творческого, реального, целостного человека [Fromm 1968, 256]. По мнению Э. Фромма, высшей ценностью во всех общественных и экономических преобразованиях должен оставаться человек [Тихонов 2022].

Ю.Г. Волков так обосновывает позицию о необходимости гуманистической идеологии в России: «Главной проблемой начала XXI в. должна стать проблема идеологии, ориентированной на формирование и развитие творческой, духовной сущности человека» [Волков, Малицкий 2004, 199].

При развитии новых технологий роль человеческого фактора не только не снижается, а увеличивается, поскольку технологии являются продуктом интеллектуальной деятельности человека. Это требует постоянного совершенствования квалификаций специалистов.

Гуманистическая экономика рассматривает экономическое развитие одновременно с культурным процветанием, тем самым внедряя гуманистические элементы во все процессы модернизации. В этом выражается новая парадигма развития Китая [新华社新时代人文经济学课题组 2024]. Ху Юй, опираясь на экономические принципы, провел сравнительный анализ гипотезы экономического человека, социального человека и культурного человека. Изучение данных понятий позволяют более полно раскрыть экономическое поведение индивида [胡钰 2024].

² Там же.

³ 高举中国特色社会主义伟大旗帜为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗 // 人民日报 [Электронный ресурс]. URL: <http://dangjian.people.com.cn/n1/2022/1017/c117092-32546758.html> (дата обращения: 10.05.2026).

Вэй Пэнцзю разъясняет китайскую модель в контексте экономической модернизации, социально-экономической трансформации и экономической глобализации, раскрывая концепцию целостного развития человека. Он подчеркивает, что суть гуманистической экономики в условиях социализма с китайской спецификой в новую эпоху заключается в приоритете благосостояния людей и стремлении к гармоничному развитию духовной и материальной составляющих [魏鹏举 2023]. Чен Пин, рассмотрев опыт реализации гуманистических принципов, провел анализ основных особенностей и духовной сущности гуманистической экономики. Суть гуманистической экономики в новую эпоху заключается в приверженности марксистской идеологии, которая является одновременно китаизированной и современной. В основе экономики — человек, а ее развитие следует принципу «двух интеграций» (один из принципов марксизма) и стремится к достижению гармонии между материальной и духовной цивилизацией. Экономика и культура должны создавать потенциал для роста и развития [任平 2024].

В основе современной китайской политической системы лежат идеи К. Маркса, который считал, что «человек является сущностью и основой всей человеческой деятельности и всех человеческих отношений» и «не история создает, владеет и борется за все это, а сам человек — реальный, живой человек» [马克思恩格斯全集 1957, 118]. Однако рыночная экономика, ставящая своей целью максимизацию прибыли, рассматривая «рационального экономического человека», утверждает, что им движет личный интерес, заинтересованность в экономической эффективности и максимальном изобилии материальных благ. Критика данной теории указывает на игнорирование духовных и культурных стремлений человека, что в конечном итоге приводит к духовной пустоте и усугубляет социальную поляризацию. В действительности люди являются одновременно рациональными и эмоциональными существами; они обладают не только материальными потребностями, но и духовными и культурными стремлениями. Поэтому в экономике с гуманистическим преломлением главным критерием деятельности и общественных отношений становится обеспечение блага не только в материальном смысле, но в первую очередь в плане личностно-духовного и культурного развития [Асланов 2011].

Особое внимание в региональной политике уделяется снижению диспропорций в развитии территорий. Усилия властей с начала 2000-х гг. направлены на обеспечение качественного инфраструктурного развития во всех регионах страны, повышение конкурентоспособности менее развитых регионов [Чубаров 2025]. Современная региональная и муниципальная политика Китая основана на особенностях национальной культуры, территориальное развитие фокусируется на локальной специализации. Культура в целом рассматривается как важная часть общей стратегии развития.

Реализация идей гуманистической экономики на современном этапе развития в Китае обретает свойственные культурным детерминантам черты. Например, деревня Юцунь в провинции Чжэцзян, руководствуясь философией «единства неба и человечества», отказалась от добычи полезных ископаемых в пользу развития экологического туризма; многие провинции активно развивают нематериальное культурное наследие. Развитие ремесленных традиций, например Сучжоуской вышивки — традиционной китайской двусторонней вышивки, является частью политики экономических преобразований. За последние годы по всей стране было создано огромное количество культурных центров в городах и сельских поселениях. Отдельные практики, как проект мобильных музеев в Ганьсу, позволили сделать культурные ресурсы доступнее для удаленных районов страны. Культурный центр Сиань направлен на интеграцию богатого исторического наследия и инноваций, что выражается в создании туристического продукта, основанного на технологичных решениях. Городская политика Шэньчжэня сосредоточена на открытости, мобильности и постоянном притоке

человеческих ресурсов, молодых талантов. Благодаря мерам правительства сформирована среда, благоприятствующая росту компаний высокотехнологичного сектора. Крупные корпорации активно участвуют в социальных инициативах: так, программа State Grid поддерживает районы с низким уровнем жизни, содействует развитию местных производств. Компании Alibaba и Tencent вовлечены в проекты сельского образования. Обращение к культурному наследию прослеживается в массовой культуре, кинопроизводстве. Компания Tencent развивает цифровой проект по оцифровке музейного комплекса «Цифровой Запретный город».

На макроуровне развитие общества определяется пятью основными элементами: население создает спрос и предложение; ресурсы формируют фундамент, обеспечивающий выживание и развитие; промышленность как ключевой двигатель эффективного преобразования ресурсов в средства производства и потребительские товары; окружающая среда как пространственная среда и экологическая основа для всех человеческих начинаний; институты являются каркасом устойчивого функционирования. При этом многое зависит от нормативно-правового регулирования в государстве.

На микроуровне гуманистическая экономика аналогичным образом подчеркивает центральное положение людей во всем процессе общественного производства, распределения, обмена и потребления. На макроуровне рост населения стимулирует спрос на жилье, образование и другие сектора, в то время как тенденция к старению населения стимулирует развитие «серебряной» экономики, что наглядно демонстрирует, как демография влияет на спрос и предложение.

Такие провинции, как Хунань и Цзянси, преобразовали отходы в промышленные ресурсы стоимостью в миллиарды юаней с помощью моделей циркулярной экономики. Промышленные сектора реализуют технологические инновации, позволяющие преобразовывать отходы в высококачественные материалы, при этом строго соблюдая экологические стандарты безопасности для обеспечения устойчивости. Национальные проекты и программы в области циркулярной экономики обеспечивают институциональную основу данного процесса. На микроуровне перестраивается логика распределения и обмена с помощью модели «прав сообщества», что превращает потребителей из простых покупателей в партнеров по совместному созданию ценности. Предприятия Сучжоу, работающие с возобновляемыми ресурсами, обеспечивают баланс между правами работников и передачей навыков в рамках производства, а выбор потребителей — например, опыт нематериального культурного наследия и выбор экологически чистых продуктов — меняет направления производства. На протяжении всего процесса постоянно подчеркивается центральная роль человеческого фактора.

В докладе на 20-м съезде Коммунистической партии Китая говорится: «Китайская модернизация — это модернизация, которая координирует материальную и духовную цивилизацию. Материальное изобилие и духовное богатство являются фундаментальными требованиями социалистической модернизации»⁴. Материальное обеспечение составляет основу духовной жизни, а процветание духовной культуры динамично влияет на материальное производство. Оба эти аспекта взаимозависимы и взаимно усиливают друг друга, воплощаясь в практических инициативах. По мере повышения социально-экономических стандартов население все больше стремится не только к более высокому материальному уровню жизни, но и к большему духовному и культурному удовлетворению. Гуманистическая экономика социализма с китайской спецификой в новую эпоху ориентирована не только на обеспечение материального благосостояния, но и на выявление внутренней взаимосвязи между удовлетворением базовых потребностей человека и

⁴ 高举中国特色社会主义伟大旗帜为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗 // 人民日报[Электронный ресурс]. URL: <http://dangjian.people.com.cn/n1/2022/1017/c117092-32546758.html> (дата обращения: 10.03.2026).

его духовно-культурным развитием. Современная модель экономического развития способствует не только достижению устойчивого роста и увеличению объема материальных благ, но и повышению качества жизни, включая всестороннее развитие личности. Речь идет о развитии социальной сферы, доступности и вариативности образовательных услуг, повышении качества здравоохранения, развитии программ по повышению человеческого капитала; культурной сферы; об улучшении жилищной политики. Одновременно необходимо повышать устойчивость экономических систем за счет инициатив, направленных на сохранение плодородных земель, внедрения новых источников энергии, обновления аграрного производства. Данные меры формируют материальную основу социальной безопасности, которая становится необходимым условием удовлетворения более сложных духовных и культурных запросов общества.

Концептуальные основы находят подтверждение в региональной и муниципальной практике. Так, меры местных властей по стабилизации поставок и цен на товары первой необходимости в периоды повышенного спроса, в частности во время Праздника Весны, направлены не просто на поддержание потребительского рынка, но и на обеспечение устойчивости в долгосрочном плане. Аналогичную функцию выполняют программы содействия занятости. В городском округе Ибинь организация ярмарок вакансий способствовала расширению возможностей трудоустройства, в Шигадзе реализованные программы по трудоустройству позволили одновременно повысить уровень доходов и профессиональной подготовки трудовых мигрантов.

Ценностное содержание гуманистической экономики в Китае раскрывается посредством нескольких направлений. Во-первых, в рамках концепции экономическое развитие не может рассматриваться изолированно от уровня нравственного развития общества. В этой связи особое значение приобретает формирование и укрепление базовых социалистических ценностей, культурной преемственности и поддержки норм общественной жизни, способствующих росту гражданской ответственности, культурной грамотности и нравственной самодисциплины.

Во-вторых, гуманистическая экономика акцентирует внимание на многообразии духовной и культурной жизни общества, что обеспечивается за счет культурного разнообразия с региональной спецификой, различных форм культурного выражения. Тем самым культурная политика встраивается в стратегию как необходимый элемент развития.

В-третьих, культурный продукт сочетает в себе социальные и экономические характеристики. С одной стороны, он выступает носителем определенных ценностей, моделей поведения, коллективной памяти и символических представлений, укорененных в конкретных исторических и социокультурных контекстах. С другой стороны, культурный продукт является товаром, создающим добавленную стоимость. Именно поэтому развитие культурной сферы в рамках гуманистической экономики предполагает не противопоставление социального и экономического начал, а поиск механизмов их согласования.

Схожая практика реализуется в национальных и региональных инициативах. Расширение сети городских читальных залов и сельских библиотек, применение крупных цифровых платформ в проектах культурного туризма свидетельствуют о стремлении повысить доступность культурных объектов и продуктов, усилить социальную интеграцию и территориальное развитие. Столица провинции Сычуань Чэнду использует культурный потенциал Тяньфу как основу для развития туризма и технологических инноваций, тогда как Цюаньчжоу опирается на историческое наследие Морского шелкового пути в целях промышленной и культурной интеграции, возрождение чайной культуры в Чаочжоу и другие инициативы, направленные на усиление культурного кода в экономике. В деревне Бишань в уезде Исянь провинции Аньхой удалось связать культурно-творческие продукты с программами сельского туризма. В уезде Дэхуа провинции Фуцзянь модернизация керамической

промышленности также осуществлялась не путем отказа от культурного наследия, а, напротив, через его переосмысление и включение в современные производственные инициативы. Иными словами, традиционная культурная основа здесь выступает не препятствием для экономического обновления, а ресурсом.

Таким образом, идеи гуманистической экономики призваны реализовать качественные преобразования общественной жизни за счет разработки эффективных институциональных механизмов модернизации, которые реализуются при взаимодействии широкого круга заинтересованных сторон.

Барьеры на пути реализации гуманистической экономики

Гуманистическая экономика сосредоточена на изучении распределительных отношений с целью продвижения идеи общего процветания. Стратегический вектор развития Китая направлен на устранение дисбаланса в экономическом развитии, недопущение массовой бедности, возрождение сельских районов, проведение политики урбанизации, развитие уездных городов и сотрудничество между Востоком и Западом.

Тем не менее в связи с неравенством в развитии между городами и сельскими поселениями, регионами и секторами сохраняются значительные различия в доходах населения. На этом фоне эффективное сокращение разрыва в уровне благосостояния является основной темой исследований в области гуманистической экономики социализма с китайской спецификой на современном этапе.

При постоянном росте благосостояния система распределения должна обеспечивать рациональное распределение благ для достижения общего процветания. Кроме того, необходимо отметить, что дисбаланс в развитии проявляется не только в материальном, но и в культурном и духовном развитии. Обеднение духовной жизни в равной степени сдерживает процесс всестороннего развития человека и достижение общего процветания, поэтому духовному развитию необходимо уделять такое же внимание. Как правило, культурные объекты, музеи, театры и культурные центры плотно сконцентрированы в городах, в то время как в деревнях и западных регионах страны могут вообще отсутствовать культурные объекты. Жители вынуждены ездить в другие регионы, чтобы посетить концерты или художественные выставки, а в некоторых уездах до сих пор нет классических музеев. Концентрация высококачественных духовных и культурных ресурсов в развитых районах и городах очевидна. Преодоление неравенства в доступе к культурным объектам жителей различных регионов Китая становится одним из приоритетных направлений национальной политики в области культуры. Основными задачами является не только развитие сети учреждений культуры, но и обеспечение равного доступа к культурным ресурсам жителям агломерационных центров и отдаленных территорий. Согласно приоритетам, в стране реализуются целевые программы, такие как «Мобильный музей» и «Культура в сельской местности», которые заполняют нехватку локальных культурных объектов на отдаленных территориях и обеспечивают для населения доступ к выставочным, просветительским и культурно-досуговым мероприятиям. Подобные меры позволяют частично снять пространственные ограничения, долгое время определявшие неравномерность территорий в культурном плане. Наряду с данными инициативами действуют также местные, стимулирующие приобщение населения к культурной жизни, например развитие общественных пространств в Нанкине и Чжэцзяне.

Существенную поддержку одновременно оказывают государственные институциональные меры, заключающиеся в росте инвестиций в строительство и модернизацию объектов культуры в центральных и западных регионах страны. Современная политика позволила обновить материально-техническую базу уездных музеев, культурно-образовательных пространств и иных

учреждений в соответствии с национальными стандартами. Данные меры не только призваны сократить разрыв в распределении культурных ресурсов, но и придать духовный импульс развитию.

Перспективы развития концепции гуманистической экономики

Исходя из концепции развития, предложенной Генеральным секретарем Си Цзиньпином и предполагающей материальное и духовное обогащение народа для достижения существенного прогресса в продвижении всестороннего развития личности и общего процветания, необходимо сохранить выдающуюся традиционную культуру Китая, укреплять основные социалистические ценности, повышать общую грамотность всех граждан и обогащать духовную жизнь всего населения.

Гуманистическая экономика в условиях социализма с китайской спецификой устанавливает всестороннее развитие личности в качестве своей центральной линии, основанной на достижении единства социальной справедливости и рыночной эффективности. По сравнению с политической экономией социализма с китайской спецификой, которая в первую очередь сосредоточена на координации социальной справедливости и рыночной эффективности, гуманистическая экономика расширяет основу, перенося акцент на более глубокие аспекты развития человека и уделяя больше внимания повышению чувства счастья и удовлетворенности людей.

Фундаментальным условием для достижения всестороннего развития личности является полное удовлетворение ее многоуровневых потребностей. Если основываться на теории иерархии потребностей Маслоу, человеческие потребности формируют пирамиду из пяти уровней:

- физиологические потребности,
- потребности в безопасности,
- социальные потребности,
- потребности в уважении
- потребности в самореализации.

Только когда потребности более низкого уровня удовлетворены, личность может постепенно стремиться к удовлетворению потребностей более высокого уровня, в конечном итоге достигая всестороннего развития. Физиологические потребности составляют основу для выживания человека и включают в себя такие необходимые материальные условия, как обеспечение водой, воздухом, пищей, одеждой и жильем, что необходимо для поддержания жизни. Потребности в безопасности проявляются в стремлении существовать в стабильной окружающей среде с устойчивыми институтами. Безопасность понимается как личная безопасность, экономическая безопасность, стабильность семьи и экологическая безопасность. В эпоху стремительного развития цифровых технологий особую роль играет кибербезопасность. Социальные потребности включают в себя стремление человека к любви, дружбе и социальному взаимодействию, отражая присущую человеку потребность в социальных связях и чувстве принадлежности. В настоящее время Китай должен уделять значительное внимание удовлетворению потребностей данного уровня.

Потребности в уважении связаны с признанием со стороны окружающих, стремлением к определенному социальному статусу и приобретением личного авторитета. Удовлетворение потребности имеет значение не только в психологическом плане, способствуя повышению самооценки и обретению уверенности, но и с точки зрения самоопределения в жизни, продвижения по карьерной лестнице, освоения новых компетенций, расширения сферы ответственности и укрепления позиции человека в системе общественных отношений.

Следующий, более высокий уровень — удовлетворение потребности в самореализации. Как правило, по мере удовлетворения базовых и социально значимых потребностей возрастает у человека стремление к личностному развитию, раскрытию собственных способностей и полной

реализации индивидуального потенциала. В этом смысле самореализация выступает не просто завершающим элементом в иерархии потребностей, а важнейшим показателем зрелости личности и степени ее включенности в процессы всестороннего развития.

С помощью теории иерархии потребностей А. Маслоу возможно проследить, каким образом изменение материальных условий жизни влияет на структуру ожиданий, ценностей и социальных запросов. В современном Китае по мере роста уровня жизни населения структура потребностей меняется. Удовлетворение базовых материальных запросов является недостаточным, акцент смещается в сторону приобретения духовных и культурных благ. Сущность целостного развития человека в первую очередь включает в себя три составляющие: физическое, социальное и психологическое развитие. В ходе реализации политики реформ и открытости произошла эволюция от удовлетворения основных материальных потребностей к постепенному осуществлению стремлений к всестороннему внутреннему развитию, как указано в докладе⁵ [习近平 2018, 68].

При этом важно учитывать, что данный процесс не является статичным. Развитие новых производительных сил, формирование новых отраслей и распространение современных экономических моделей неизбежно влияет не только на структуру занятости и потребительского спроса, но и на представления о благополучии, жизненном успехе и человеческом удовлетворении. Не исключено, что в будущем будет переосмысляться содержание таких категорий, как счастье, комфорт и полноценная жизнь. Именно поэтому анализ трансформации потребностей и форм человеческого развития должен занять одно из центральных мест в исследованиях гуманистической экономики социализма с китайской спецификой в новую эпоху.

Таким образом, общественное благосостояние в современных условиях проявляется не только в росте материального уровня жизни, но и в расширении возможностей для духовного, культурного и социального развития. Под влиянием новых производительных сил улучшаются базовые условия существования, модернизируются инструменты политики занятости, формируются новые направления профессиональной мобильности. Одновременно возрастает значение удовлетворения духовных потребностей населения: расширяется доступ к культурным ресурсам, повышается качество культурных продуктов, участие в культурной жизни города становится необходимым. Не менее важно и то, что повышение общественного благосостояния сегодня все в большей степени связано с качеством управления и состоянием институциональной среды. Совершенствование цифровых сервисов, развитие общественной инфраструктуры, экологическая модернизация городов и регионов — все это в совокупности позволяет рассматривать экономику благосостояния как обеспечение материальных и духовных благ.

Заключение

В результате проведенного анализа особенностей концепции гуманистической экономики в контексте социализма с китайской спецификой установлено, что концептуальная основа экономического развития Китая заключается в гуманистической ориентации, в центре которой находится человек, а экономическая деятельность основывается на всестороннем развитии человеческого потенциала. В статье показана многогранная роль человека в новых экономических условиях как субъекта материального производства, носителя духовных и культурных ценностей и катализатора развития экономической и культурной сфер. Одновременно раскрыта особенность стратегического развития современного Китая: укрепление культурных традиций, сбалансированное развитие городов и сельских районов, модернизация отраслей за счет использования культурного потенциала. Отдельные региональные и муниципальные практики продолжают заданный курс

⁵ 决胜全面建成小康社会夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利 // 人民日报 [Электронный ресурс]. URL: <http://politics.people.com.cn/n1/2017/1028/c1001-29613514.html> (дата обращения: 10.03.2026).

национальной политики. Эти практики подтверждают основные положения гуманистической экономики: симбиоз экономики и культуры, а также равное внимание к материальным и духовным аспектам.

Современная политика Китая по сокращению диспропорций в развитии между городами и сельскими районами, совершенствованию механизмов распределения ресурсов и повышению эффективности инициатив, направленных на рост благосостояния населения, отражает ценность гуманистической экономики как парадигмы развития новой эпохи.

Список литературы:

Асланов Д.И. Гуманистическая парадигма рыночной экономики // Креативная экономика. 2011. № 10(58). С. 50–55.

Белоусов В.М. Экономическая идеология: эволюция, структура, функции, межпредметные аспекты // Гуманитарий Юга России. 2012. № 2. С. 81–96.

Волков Ю.Г., Малицкий В.С. Идеология и гуманизм. М.: АНО РЖ «Социальногуманитарные знания», 2004.

Тихонов Г.М. Гуманистический социализм Эриха Фромма: философские заметки // Вестник Удмуртского университета. Серия «Философия. Психология. Педагогика». 2022. Т. 32. № 1. С. 16–20. DOI: [10.35634/2412-9550-2022-32-1-16-20](https://doi.org/10.35634/2412-9550-2022-32-1-16-20)

Чубаров И.Г. Идеологические основы современной региональной политики КНР // Современная идеология КНР. Идеи Си Цзиньпина как основа политики Китая / под ред. К.В. Бабаева. М.: ИКСА РАН, 2025. С. 212–238.

Fromm E. Socialist Humanism. An International Symposium. New York: Anchor Books, 1968.

任平. 深化理解和把握人文经济学的方法论自觉 // 人民论坛·学术前沿, 2024, (4), 21–30 [Жень Пин. Углубление методологического самосознания в понимании и осмыслении гуманистической экономики] // Народный форум: Академические рубежи. 2024. № 4. С. 21–30].

新华社新时代人文经济学课题组. 新时代人文经济学发展范式研究 // 苏州大学学报 (哲学社会科学版), 2024, (1), 11–19 [Исследовательская группа агентства «Синьхуа» по гуманитарной экономике в новой эпохе. Исследование парадигм развития гуманитарной экономики в новой эпохе // Журнал Сучжоуского университета (издание по философии и социальным наукам). 2024. № 1. С. 11–19].

胡钰. 人文经济学的实践基础、基本假设与核心理念 // 苏州大学学报 (哲学社会科学版), 2024, (2), 1–8 [Ху Юй. Практические основы, фундаментальные предположения и ключевые концепции гуманистической экономики // Журнал Сучжоуского университета (издание по философии и социальным наукам). 2024. № 2. С. 1–8].

马克思恩格斯全集. 第2卷. 北京: 人民出版社, 1957. [Маркс К., Энгельс Ф. Полное собрание сочинений Маркса и Энгельса. Т. 2. Пекин: Народное издательство, 1957].

魏鹏举. 中国发展的文化自觉: 人文经济学之引入 // 山东大学学报 (哲学社会科学版), 2023, (5), 25–33 [Вэй Пэнцзю. Культурное самосознание в развитии Китая: внедрение гуманистической экономики // Журнал Шаньдунского университета (издание по философии и социальным наукам). 2023. № 5. С. 25–33].

References:

Aslanov D.I. (2011) Humanist Paradigm of Market Economy. *Kreativnaya ekonomika*. No. 10(58). P. 50–55.

Belousov V.M. (2012) Economic Ideology: Evolution, Structure, Functions, Intersubjects Aspects. *Gumanitariy Yuga Rossii*. No. 2. P. 81–96.

Chubarov I.G. (2025) Ideologicheskiye osnovy sovremennoy regional'noy politiki KNR [The ideological foundations of China's modern regional policy]. In: Babayev K.V. (ed.) *Sovremennaya ideologiya KNR. Idei Si Tszin'pina kak osnova politiki Kitaya*. Moscow: IKSA RAN. P. 212–238.

Fromm E. (1968) *Socialist Humanism. An International Symposium*. New York: Anchor Books.

Tikhonov G.M. (2022) Humanistic Socialism of Erich Fromm: Philosophical Notes. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya "Filosofiya. Psikhologiya. Pedagogika"*. Vol. 32. No. 1. P. 16–20. DOI: [10.35634/2412-9550-2022-32-1-16-20](https://doi.org/10.35634/2412-9550-2022-32-1-16-20)

Volkov Yu.G., Malitskiy V.S. (2004) *Ideologiya i gumanizm* [Ideology and humanism]. Moscow: ANO RZh "Sotsial'nogumanitarnyye znaniya".

任平 (2024) 深化理解和把握人文经济学的方法论自觉. 人民论坛·学术前沿, (4), 21–30 [Ren Ping (2024) Deepen understanding and grasp the methodology of humanities and economics. *People's Forum Academic Frontiers*. No. 4. P. 21–30].

新华社新时代人文经济学课题组 (2024) 新时代人文经济学发展范式研究. 苏州大学学报 (哲学社会科学版), (1), 11–19 [Xinhua News Agency New Era Humanities and Economics Research Group (2024) Research on the Development Paradigm of Humanities and Economics in the New Era. *Journal of Soochow University (Philosophy and Social Sciences Edition)*. No. 1. P. 11–19].

胡钰 (2024) 人文经济学的实践基础、基本假设与核心理念. 苏州大学学报 (哲学社会科学版), (2), 1–8 [Hu Yu (2024) Practical foundations, basic assumptions and core concepts of humanities and economics. *Journal of Soochow University (Philosophy and Social Sciences Edition)*. No. 2. P. 1–8].

马克思恩格斯全集 (1957) 第2卷. 北京: 人民出版社 [The Complete Works of Marx and Engels (1957) Volume 2. Beijing: People's Publishing House].

魏鹏举 (2023) 中国发展的文化自觉: 人文经济学之引入. 山东大学学报 (哲学社会科学版), (5), 21–30 [Wei Pengju (2023) Cultural consciousness in China's development: The introduction of humanities and economics. *Journal of Shandong University (Philosophy and Social Sciences Edition)*. No. 5. P. 21–30].

Социология управления
Sociology of management

УДК 316

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-194-208

Управленческое наследие русской школы наук о человеке в эпоху ИИ: от концепции управления кадрами к социальным параметрам цифровой трансформации госслужбы

Зайцева Татьяна Вячеславовна

Доктор экономических наук, профессор, заместитель заведующего кафедрой управления персоналом,
SPIN-код РИНЦ: [6358-5492](#), ORCID: [0000-0001-8213-4907](#), zaytv@spa.msu.ru

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

Аннотация

Актуальность исследования обусловлена необходимостью эффективно управлять проявлениями основных социальных параметров цифровой трансформации государственных организаций в эпоху алгоритмизации: изменение профессиональных ролей государственных служащих, трансформация организационной культуры, формирование новых моделей взаимодействия между государственными служащими и алгоритмическими системами. В статье предпринята попытка переосмыслить теоретическое наследие русской школы наук о человеке применительно к данным параметрам. Автор исходит из того, что фундаментальные идеи, сформулированные И.М. Сеченовым, В.М. Бехтеревым, И.П. Павловым, А.А. Богдановым и В.А. Базаровым во второй половине XIX – начале XX века, не только хронологически предвосхитили многие западные управленческие доктрины, но и сохраняют методологическую ценность для решения проблем, с которыми сталкивается современное управление персоналом государственной службы. Выделяются три управленческих разрыва между современной практикой управления государственными служащими в эпоху ИИ и проблемами, которые остаются без решения: деятельностный разрыв, мотивационный разрыв и институциональный разрыв. Каждый из этих трех управленческих разрывов может быть устранен с применением идей отечественных исследователей. На основе анализа исторических первоисточников выделены пять ключевых принципов, которые образуют целостную систему управления персоналом государственных организаций: активное восстановление через смену деятельности (И.М. Сеченов); целеполагание как социально формируемый механизм (И.П. Павлов и В.М. Бехтерев); непрерывность и опережающий характер обучения, всесторонность развития; а также системность организационных изменений (А.А. Богданов и В.А. Базаров). Делается вывод о необходимости реинтеграции наследия русской школы наук о человеке в современную кадровую управленческую практику государственной службы для использования его как методологического ресурса, позволяющего выстроить систему управления государственными служащими, отвечающую вызовам цифровой эпохи и учитывающую институциональную специфику отечественной системы управления.

Ключевые слова

Социология управления, государственная служба, управление кадрами государственной службы, развитие персонала, цифровая трансформация, искусственный интеллект, социальные параметры, кадровая политика.

Для цитирования

Зайцева Т.В. Управленческое наследие русской школы наук о человеке в эпоху ИИ: от концепции управления кадрами к социальным параметрам цифровой трансформации госслужбы // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 117. С. 194–208. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-194-208

The Managerial Legacy of Human Sciences Russian School in the Age of AI:
From the Concept of Personnel Management to the Social Parameters of the Civil Service
Digital Transformation

Tatiana V. Zaitseva

DSc (Economics), Professor, Deputy Head of Personnel Management Department, ORCID: [0000-0001-8213-4907](#),
zaytv@spa.msu.ru

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

Abstract

The relevance of the study is driven by the need to effectively manage the manifestations of key social parameters of digital transformation in public organisations in the age of algorithmisation: the changing professional roles of civil servants, the transformation of organisational culture, and the emergence of new models of interaction between civil servants and algorithmic systems. The article attempts to reassess the theoretical heritage of the Russian school of human sciences in relation to these parameters. The author proceeds from the assumption that the fundamental ideas formulated by I.M. Sechenov, V.M. Bekhterev, I.P. Pavlov, A.A. Bogdanov and V.A. Bazarov in the second half of the 19th – early 20th centuries not only chronologically anticipated many Western management doctrines, but also retain methodological value for addressing the challenges faced by contemporary public service personnel management. Three managerial gaps between contemporary public service management practices in the age of AI and unresolved problems are identified: the activity gap, the motivational gap, and the institutional gap. Each of these three managerial gaps can be bridged by drawing on the ideas of Russian scholars. Based on the analysis of historical primary sources, five key principles are identified that form an integral system of personnel management in public organisations: active recovery through the change of activity (I.M. Sechenov); goal-setting as a socially formed mechanism (I.P. Pavlov and V.M. Bekhterev);

continuity and anticipatory nature of training, comprehensive development; and systematic organisational change (A.A. Bogdanov and V.A. Bazarov). The conclusion is drawn on the necessity of reintegrating the heritage of the Russian school of human sciences into contemporary public service HR management practice as a methodological resource that allows building a system of civil service personnel management capable of meeting the challenges of the digital age and taking into account the institutional specificity of the domestic system of governance.

Keywords

Sociology of management, public service, public service human resource management, personnel development, digital transformation, artificial intelligence, social parameters, personnel policy.

For citation

Zaitseva T.V. (2026) The Managerial Legacy of Human Sciences Russian School in the Age of AI: From the Concept of Personnel Management to the Social Parameters of the Civil Service Digital Transformation. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 117. P. 194–208. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-194-208

Дата поступления/Received: 07.06.2026

Введение

Современное государственное управление переживает период глубокой трансформации, связанной с цифровизацией и внедрением технологий искусственного интеллекта. Эти изменения затрагивают не только организационные процессы и информационные системы, но и, что принципиально важно, самого субъекта управления — государственного служащего, его профессиональные компетенции, мотивацию и роль в принятии решений [Матвеев, Шеина 2025]. В научной литературе и экспертных дискуссиях все чаще звучат вопросы о том, каким должно быть управление кадрами государственной службы в условиях, когда алгоритмы начинают выполнять функции, которые ранее считались прерогативой человека: анализ данных, подготовка проектов решений, прогнозирование последствий [Кулагина и др. 2022; Кудина, Смирнов 2026]. Возникает риск своеобразной дегуманизации управленческого труда, при которой чиновник низводится до роли оператора, подтверждающего результаты машинных вычислений, утратившего инициативу, творческое начало и ответственность за конечный результат [Панова, Тарасова 2025].

Многие авторы задаются вопросами об основных барьерах цифровой трансформации системы государственного управления. В качестве таковых указываются в первую очередь низкая профессиональная подготовленность кадров, ригидность организационной культуры, неспособность государственных организаций непрерывно эволюционировать вслед за изменениями в технологиях [Айвазян, Погорелова 2026]. Отдельно выделяется проблема фрагментарности обучения государственных служащих: сложившаяся модель подготовки базируется на наборах разрозненных курсов, перечень которых формируется на годы вперед и успевает устаревать еще на этапе проведения тендерных процедур [Боровикова, Капустян 2025; Сёмин и др. 2025]. Это приводит к отсутствию системности и проактивности профессионального развития государственных служащих и слабой ориентации образовательных мероприятий на нужды и потребности современных государственных организаций [Ярош, Нестеренко 2025].

Обобщение трудов различных авторов, которые обращаются к исследованию управленческих проблем цифровой трансформации государственной службы, позволило выделить на этом пути три управленческих разрыва. Первый можно назвать деятельностным разрывом: внедрение ИИ, которое изначально рассматривалось как возможность снизить степень рутинности и шаблонности в деятельности государственных служащих за счет передачи всех повторяющихся операций машинам, приводит к обратному эффекту, когда машины забирают у человека еще и задачи на мышление, проявление инициативы и принятие решений [Поярков 2025]. В некоторых случаях государственные служащие неоправданно делегируют свои полномочия искусственному интеллекту для снижения рабочей нагрузки [Giacomini, Grandi 2026]. Искусственный интеллект оставляет государственным служащим все меньше интеллектуальных задач, задач на поиск смыслов

и применение ответственного выбора. В результате происходит оскудение функциональных обязанностей, работа государственных служащих становится однообразной, скучной, не содержащей стимулов к личному и профессиональному росту.

Второй управленческий разрыв находится в плоскости мотивации: с внедрением технологий искусственного интеллекта государственные служащие отчуждаются от процессов поиска и принятия решений, осмысления данных, выстраивания стратегических альтернатив, что лишает их работу социального и личностного смысла [Алексеева 2025]. Исследователи указывают, что дегуманизация государственного управления в эпоху цифровой трансформации — это не случайный сбой системы, а ее ключевая системная характеристика [Тюрина 2025; Heidelberg 2026]. Например, исследование китайских коллег, основанное на шестимесячном наблюдении за работой госслужащих в органах местного самоуправления в г. Шанхае, показало, что внедрение генеративного ИИ, даже когда оно снижает отдельные виды административной нагрузки, неизбежно приводит к феномену отчуждения от политики (policy alienation.) Это состояние характеризуется усиленным ощущением дегуманизации, потерей контроля над принимаемыми решениями и снижением значимости работы [Huang et al. 2026].

Наконец, третий разрыв можно охарактеризовать как институциональный: государственные организации, страдающие от зарегламентированности, косности, авторитаризма, создают деструктивную институциональную среду для государственных служащих, ориентированных на вовлеченность в процессы цифровой трансформации [Selten, Klievink 2024; Zenkl 2025]. В частности, многие российские исследователи сходятся во мнении, что инерционность и забюрократизированность российской системы госслужбы создают организационные барьеры для внедрения гибких процедур и отталкивают от работы в государственных организациях специалистов, наиболее подготовленных к работе в условиях цифровой трансформации [Игнаткова, Громова 2025; Фурсов, Ломаева 2025].

Ответы на эти управленческие вызовы, как правило, ищут в западных управленческих концепциях — моделях компетенций, грейдах, коучинге, теориях организационного поведения. За рамками дискуссии остается мощный пласт отечественной научной мысли, в том числе сформировавшийся во второй половине XIX – начале XX века. Три выделенных разрыва не являются сугубо технологическими, они затрагивают природу человеческой деятельности, мотивации и организационной динамики. В отечественной науке эти вопросы впервые были поставлены не социологами (поскольку социология управления как самостоятельная дисциплина в России в то время еще не сформировалась), а представителями смежных наук — физиологии и психологии труда (И.М. Сеченов, В.М. Бехтерев, И.П. Павлов) и теории систем (А.А. Богданов, В.А. Базаров). Именно их работы сформировали концептуальную базу, которая сегодня может быть востребована для анализа цифровых вызовов. Идеи данных авторов не только хронологически предвосхитили многие западные доктрины управления, но и предложили ответы на вопросы, которые современная социология управления лишь начинает осознавать, столкнувшись с проблемой алгоритмической пассивности и дегуманизации управленческого труда в эпоху цифровой трансформации.

В настоящей статье мы исходим из того, что управленческое наследие русской школы наук о человеке представляет собой не собрание разрозненных научных трудов, которые имеют лишь историческую ценность, а целостную систему взаимосвязанных принципов, которые могут быть переосмыслены и применены для решения кадровых проблем государственной службы в эпоху искусственного интеллекта. Более того, мы полагаем, что применение данных принципов в контексте внедрения алгоритмических систем в государственном управлении способно предложить альтернативу упрощенным заимствованиям западных моделей, которые не учитывают институциональную специфику и исторически сложившиеся управленческие практики в России.

Цель настоящей статьи — на основе анализа трудов русских ученых выделить те принципы отечественной школы наук о человеке, которые сохраняют методологическую значимость для решения проблем управления кадрами госслужбы в условиях цифровой трансформации государственного управления. Мы сознательно ограничиваем круг рассматриваемых авторов пятью ключевыми фигурами, чьи идеи, на наш взгляд, образуют единое теоретическое ядро в контексте выделенных управленческих вызовов: И.М. Сеченов обосновал значение смены деятельности для поддержания работоспособности; В.М. Бехтерев и И.П. Павлов сформулировали социальные механизмы мотивации — идейную заинтересованность и рефлекс цели; А.А. Богданов и В.А. Базаров настаивали, что управление персоналом не должно состоять из эпизодических мероприятий, а быть нормой организационной жизни, закреплённой в институциональных практиках (стандартах, процедурах, системе наставничества, кадровых циклах). Именно эти пять имен задают теоретический каркас, который может быть востребован для переосмысления современной кадровой политики государственных организаций в РФ.

Деятельностный разрыв: монотонность алгоритмического труда и сеченовский принцип активного отдыха

Внедрение искусственного интеллекта в государственное управление меняет не только технологии, но и сам характер повседневной деятельности чиновника. Все больше рутинных операций, от обработки обращений граждан до подготовки типовых проектов решений, переходит к алгоритмам [Панова, Тарасова 2025]. Казалось бы, это должно освободить время и ресурсы для решения более сложных, творческих и ответственных задач. Так как к настоящему моменту еще не установлены правовые и административные границы допустимого участия алгоритмических технологий в принятии управленческих решений, на практике возникает иная проблема: освобождаясь от механической работы, государственный служащий рискует вместе с рутинными операциями передать алгоритмам практически все должностные обязанности, скатившись до функции оператора, который лишь знакомится с результатами машинной обработки данных¹. Профессиональная деятельность государственных служащих в этих условиях тяготеет к утрате субъектности, лишается разнообразия и возможностей для проявления гражданской позиции, профессионализма и творчества [Porumbescu et al. 2025]. А это, в свою очередь, неизбежно ведет к потере инициативы, снижению вовлеченности и тому самому состоянию, которое в западной психологии получило название «выученная беспомощность» [Maier, Seligman 2016]. Требуется переосмысление модели распределения труда между алгоритмом и работниками [Nagitta et al. 2022].

Именно здесь, на наш взгляд, следует обратиться к теоретическому наследию Ивана Михайловича Сеченова, который одним из первых в мировой науке поставил вопрос о физиологических и психологических основаниях трудовой деятельности и показал, что эффективность труда неразрывно связана с умением организовать смену видов активности. Примечательно, что его работы появились почти за два десятилетия до публикаций Фредерика Тейлора, которого западная литература традиционно считает родоначальником научного управления. В статье «Физиологические критерии для установки длины рабочего дня»² (1894) и в труде «Очерк рабочих движений человека»³ (1901) И.М. Сеченов обосновал, что производительность труда зависит не только от интенсивности нагрузки, но и от того, как эта нагрузка распределена

¹ How AI Transforms Knowledge Work in Public Service: Blending Human and Artificial Intelligence // European Institute of Public Administration [Электронный ресурс]. URL: <https://www.eipa.eu/de/blog/how-ai-transforms-knowledge-work-in-public-service-blending-human-and-artificial-intelligence/> (дата обращения: 12.05.2026).

² Сеченов И.М. Физиологические критерии для установки длины рабочего дня // Изв. Импер. о-ва любителей естествозн., антропологии и этнографии. 1894. Т. 78. Вып. 2.

³ Сеченов И.М. Очерк рабочих движений человека. СПб.: Типо-литография Товарищества И.Н. Кушнерова и Ко, 1901.

во времени и чередуется с другими видами деятельности. Среди прочих открытий, сделанных в стенах руководимой им в Московском университете лаборатории, особое место занимает феномен активного отдыха, впоследствии получивший его имя. Суть этого феномена заключается в том, что смена видов деятельности позволяет разгружать одни физиологические и ментальные системы работающего человека и загружать другие, благодаря чему восстановление работоспособности происходит значительно быстрее и эффективнее, чем при пассивном ничегонеделании. Изначально феномен был открыт на материале мышечных нагрузок (например, у работника сначала задействованы в труде руки, а потом ноги). Но позже он был перенесен и на все остальные виды деятельности, в том числе интеллектуальную. Было показано, что активный отдых гораздо более эффективно способствует восстановлению работоспособности человека по всем направлениям, а также возвращает деятельности ее осмысленность.

В условиях цифровой трансформации государственной службы эта логика приобретает новое звучание. Если алгоритмы забирают на себя все, что можно формализовать, то единственными сферами, в которых человек остается незаменимым, становятся целеполагание, творческий поиск, принятие решений в нестандартных ситуациях и коммуникация. Однако эти виды деятельности требуют постоянного обновления мышления, гибкости и способности переключаться между разными когнитивными режимами. Именно здесь сеченовский принцип смены деятельности оказывается критически важным. Обучение работе с искусственным интеллектом, освоение новых аналитических инструментов, участие в межведомственных проектах, требующих иного типа взаимодействия, — все это может выполнять ту же функцию, которую И.М. Сеченов описал на материале мышечных нагрузок: давать мозгу «активный отдых», загружая одни нейронные сети и разгружая другие.

Таким образом, деятельностный разрыв между монотонностью цифрового труда и необходимостью сохранять когнитивную гибкость и творческий потенциал может быть преодолен через переосмысление сеченовского принципа активного отдыха. Речь идет не об индивидуальной психологической адаптации, а об институциональном проектировании профессиональной среды, в которой смена видов деятельности становится нормой, будучи встроенной в организационный распорядок. Деятельность, организованная как систематическое чередование аналитики, коммуникации, проектирования и рефлексии, перестает быть рутинной и становится для государственной организации ресурсом, поддерживающим высокую работоспособность и творческий тонус государственного служащего. Именно такой подход, укорененный в отечественной управленческой традиции, может стать одним из инструментов преодоления алгоритмической пассивности и сохранения человеческого измерения в управлении при внедрении технологий ИИ.

Мотивационный разрыв: алгоритмическая пассивность и социальные механизмы целеполагания

Если деятельностный разрыв касается того, как организована профессиональная активность государственного служащего, то мотивационный разрыв затрагивает более глубокий вопрос: зачем он это делает и сохраняется ли у него внутреннее стремление к достижению значимых результатов в условиях, когда алгоритмы берут на себя все больше функций и задач. Передача рутинных операций искусственному интеллекту создает не только организационные, но и глубокие мотивационные проблемы. Освобождаясь от механической работы, государственный служащий одновременно утрачивает часть привычных смыслов трудовой деятельности. Когда сотрудник становится чрезмерно зависимым от системы, его автономия снижается, а это ведет к отстраненности (disengagement) — состоянию, когда человек перестает вкладываться в работу и развитие, потому что не видит в этом смысла [Bhushan 2025]. Если алгоритм готовит проект ответа, анализирует данные и

даже прогнозирует последствия решений, то в чем тогда состоит уникальный вклад человека? Этот вопрос не является чисто технологическим — он затрагивает фундаментальные основания трудовой мотивации, социальную идентичность чиновника и его восприятие собственной полезности.

Как уже было отмечено, в западной управленческой науке дискуссии о мотивации в эпоху цифровой трансформации ведутся преимущественно в русле теорий выученной беспомощности (learned helplessness) и поиска внешних стимулов. Однако отечественная традиция, сформировавшаяся еще в начале XX века, предлагает иной подход, который мы находим в трудах Владимира Михайловича Бехтерева и Ивана Петровича Павлова. Обращаясь к наследию В.М. Бехтерева, необходимо подчеркнуть, что он был не просто физиологом и психиатром, но одним из первых ученых, поставивших вопрос о социальных основаниях эффективности труда. Став основателем Санкт-Петербургской научной школы профессионального отбора и профессионального обучения, В.М. Бехтерев сформулировал часть идей, которые легли в основу современной теории управления персоналом. В частности, в своем докладе «О социально-трудовом воспитании» (1917) он обосновал необходимость разностороннего развития работников, которое должно охватывать создание «привычек» в физической, нравственной и умственной сферах⁴.

Однако ключевым для понимания социальной природы мотивации является его тезис о двух типах заинтересованности: материальной и так называемой идейной. В.М. Бехтерев писал: «Заинтересованность может быть материальная и так называемая — идейная... Идейная заинтересованность состоит в том, что человек, достигши известного культурного уровня, сознает общественно-полезное значение своего труда как необходимого факта цивилизации и проникается его общественным значением» [Бехтерев 2022, 293]. Этот тезис имеет принципиальное значение для управления персоналом в цифровую эпоху, поскольку он указывает на важность духовных и идейных мотивов, подчеркивая, что на определенном уровне развития человек нуждается в осознании социальной значимости своей деятельности. В условиях, когда искусственный интеллект берет на себя исполнительские функции, именно идейная заинтересованность становится тем механизмом, который удерживает государственного служащего в позиции активного субъекта, а не пассивного оператора. Если алгоритм может обработать данные быстрее, то только человек способен осознать, ради какой общественной цели эти данные обрабатываются, и принять решение, исходящее не из формальных параметров, а из понимания его социального контекста и всего спектра последствий.

Не менее значимым для понимания социальных механизмов мотивации является вклад Ивана Петровича Павлова, который, будучи преимущественно физиологом, сумел выйти за рамки своей дисциплины и сформулировать идеи, имеющие прямое отношение к управлению персоналом. Речь идет о его концепции рефлекса цели, впервые изложенной в докладе на III съезде по экспериментальной педагогике в Петрограде в 1916 году. Под рефлексом цели Павлов понимал стремление к обладанию определенным раздражающим предметом, понимая и обладание, и предмет в широком смысле слова⁵. Важно, что это стремление, в отличие от врожденных инстинктов, формируется у человека прижизненно, и именно оно задает вектор всей его жизни. И.П. Павлов подчеркивал, что человек может растрачивать огромную жизненную энергию на микроскопические и незначительные цели и не уделять внимание важнейшим из них, которые могут сделать его жизнь ярче и счастливее. Хочется полностью процитировать отрывок из его выступления: «Когда отрицательные черты русского характера: лень, не предприимчивость, равнодушное или даже

⁴ Бехтерев В.М. О социально-трудовом воспитании: Доклад на Съезде по экспериментальной педагогике 23 мая 1917 г. Петроград: тип. Н.П. Зандмана, 1917.

⁵ Павлов И.П. Рефлекс цели. Сообщение на III съезде по экспериментальной педагогике // Литература и жизнь [Электронный ресурс] URL: http://dugward.ru/library/pavlov_i_p/pavlov_reflex_celi.html?ysclid=1657josi20126936575 (дата обращения: 07.05.2026).

неряшливое отношение ко всякой жизненной работе, — навевают мрачное настроение, я говорю себе: нет, это не коренные наши черты, это дрянной нанос, это проклятое наследие крепостного права. Оно сделало из барина тунеядца, освободив его, в счет чужого дарового труда, от практики естественных в нормальной жизни стремлений обеспечить хлеб насущный для себя и дорогих ему, завоевать свою жизненную позицию, оставив его рефлекс цели без работы на основных линиях жизни. Оно сделало из крепостного совершенно пассивное существо, без всякой жизненной перспективы, раз постоянно на пути его самых естественных стремлений восставало непреодолимое препятствие в виде всемогущих произвола и каприза барина и барыни. И мечтается мне дальше. Испорченный аппетит, подорванное питание можно поправить и восстановить тщательным уходом, специальной гигиеной. То же может и должно произойти с загнанным исторически на русской почве рефлексом цели. Если каждый из нас будет лелеять этот рефлекс в себе как драгоценнейшую часть своего существа, если родители и все учительство всех рангов сделает своей главной задачей укрепление и развитие этого рефлекса в опекаемой массе, если наши общественность и государство откроют широкие возможности для практики этого рефлекса, то мы сделаемся тем, чем мы должны и можем быть, судя по многим эпизодам нашей исторической жизни и по некоторым вехам нашей творческой силы»⁶.

В этом отрывке содержится принципиально важный для управления персоналом вывод: целеполагание — это социально формируемый механизм, который может и должен развиваться через обучение и воспитание. В контексте цифровой трансформации государственного управления эти идеи приобретают особую актуальность. Павловский рефлекс цели оказывается тем фундаментом, который позволяет государственному служащему сохранять субъектную позицию в ситуации, когда алгоритмы способны выполнять множество операций быстрее и точнее человека. Если деятельность государственных служащих ориентирована исключительно на технические навыки работы с искусственным интеллектом, то это неизбежно сужает горизонт целеполагания, превращая чиновника в придаток цифровой системы. Напротив, если сама работа, а также программы обучения включают формирование понимания социальной миссии государственной службы, осознание общественной значимости принимаемых решений, то это создает ту самую идейную заинтересованность, о которой писал Бехтерев, и укрепляет рефлекс цели, о котором говорил Павлов. Кроме того, павловская идея о преодолении исторически сложившейся пассивности через целенаправленное развитие приобретает новое звучание в условиях современной бюрократической среды, которая порой воспроизводит ту же логику «непреодолимых препятствий» в виде избыточной регламентации, формальных процедур и отсутствия обратной связи. В этих условиях именно обучение, ориентированное на развитие целеполагания и инициативы, становится инструментом преодоления цифровой пассивности, возвращения государственному служащему его субъектности.

Таким образом, мотивационный разрыв между утратой смысла в условиях алгоритмизации и необходимостью сохранять внутреннюю мотивацию к достижению значимых целей может быть преодолен через переосмысление идей В.М. Бехтерева и И.П. Павлова. Выделенные ими механизмы (идейная заинтересованность как осознание общественной значимости труда и рефлекс цели как прижизненно формируемая способность ставить и достигать значимые цели) не только не устарели, но и становятся критически важными для сохранения человеческого измерения в управлении. В ситуации, когда искусственный интеллект берет на себя не только операционные функции, именно эти механизмы удерживают государственного служащего в позиции субъекта, а не объекта управления. Однако, как и в случае с сеченовским принципом активного отдыха, сами по себе эти

⁶ Павлов И.П. Рефлекс цели // Российская государственная библиотека для молодежи [Электронный ресурс]. URL: http://db.rgub.ru/classics/p/pawlow_i_p/text_1916_refleks_tzeli.shtml. (дата обращения: 07.05.2026).

идеи не могут быть реализованы без институционального оформления. Целеполагание и идейная заинтересованность требуют систематической поддержки через кадровые практики, программы развития и организационную культуру. Необходимость институционального закрепления принципов мотивации и целеполагания требует в следующем разделе обратиться к идеям, обоснованным в работах А.А. Богданова и В.А. Базарова. Это позволит объединить все выделенные принципы в целостную систему управления персоналом государственной службы.

Институциональный разрыв: дискретность управления и необходимость непрерывного опережающего развития

Если в первых двух разделах мы рассматривали разрывы, связанные с организацией деятельности и мотивацией отдельного государственного служащего, то институциональный разрыв выводит анализ на уровень организации как целого. Речь идет о том, как устроена сама система управления персоналом, является ли она эпизодической, реагирующей на уже произошедшие изменения, или же она представляет собой непрерывный процесс, опережающий технологические и социальные сдвиги. Современная практика кадровой работы в государственной службе, как правило, строится по первой модели: отбор при назначении на должность, периодические аттестации, курсы повышения квалификации раз в несколько лет, отдельные мероприятия по отдельным направлениям. Такая дискретная модель, при всей ее внешней упорядоченности, не отвечает на главный вызов цифровой эпохи — стремительное изменение технологий и, соответственно, требований к профессиональным компетенциям и качествам государственных служащих. К тому моменту, когда проводятся очередные кадровые мероприятия, требования к персоналу могут уже измениться. Возникает институциональный разрыв между дискретным, эпизодическим характером кадровой работы и необходимостью постоянного опережающего обновления кадрового потенциала.

Именно здесь, на наш взгляд, следует обратиться к наследию двух выдающихся ученых, друзей и однокашников: Владимира Александровича Базарова (Руднева) и Александра Александровича Богданова (Малиновского). Их идеи, сформулированные на рубеже XIX–XX веков, предложили системное видение того, как управление персоналом становится условием выживания и развития самой организации в меняющейся среде.

Ученые познакомились во время обучения в тульской классической гимназии и далее по жизни всегда шли вместе. Первым их совместным трудом стал знаменитый «Краткий курс экономической науки», изданный в 1897 году, где текст был написан А.А. Богдановым, а редактором выступал В.А. Базаров. Но до этого времени каждым из ученых уже был опубликован ряд программных трудов, которые вошли в золотую коллекцию отечественной управленческой науки.

В.А. Базаров — один из авторов знаменитого перевода «Капитала» Маркса на русский язык. В 1920-е годы, работая в Госплане, он разрабатывал методологию народнохозяйственного планирования, сочетая системный анализ объективных условий («генетический» подход) с целеполаганием («телеологический» подход), что во многом опиралось на телеологические принципы Богданова. Обращаясь к наследию В.А. Базарова, необходимо отметить, что его первая заметная публикация, статья «Труд производительный и труд, образующий ценность» (1899), написанная, когда автору было всего 24 года, сразу заявила о нем как о глубоком мыслителе с энциклопедическим уровнем знаний [Базаров 1899]. Однако для целей управления персоналом наибольший интерес представляют его более поздние работы, в которых он значительное внимание уделял человеческому фактору на производстве. В.А. Базаров настаивал на том, что для успешного развития экономики нужна перманентная техническая революция (термин Базарова), которая основывается на постоянном обучении и переобучении рабочих и служащих. Примечательно, что

идея непрерывного обучения в западной науке управления персоналом будет четко сформулирована почти сорок лет спустя. Базаров писал о необходимости «создания такой общественной среды, где культивировался бы дух творчества, сформировалось бы новое понятие о чести [и] новое общественное мнение, стимулирующее творческие изыскания» [Цит. по: Клебанер 2004, 153]. В этом тезисе содержится принципиально важный для управления персоналом вывод: кадровая работа не может быть сведена к отдельным мероприятиям по отбору, аттестации, обучению, она требует особой социальной среды и организационной культуры, которые поощряют творчество и инициативу.

Другим важным элементом, связанным с идеями непрерывного обучения, стали рассуждения В.А. Базарова о неразрывной связи планирования в экономике с необходимостью опережающего обучения. Под опережающим обучением он понимал такой тип обучения, который носит проактивный характер, то есть не осуществляется в ответ на запросы практики, а формирует этот запрос. В понимании Базарова проактивность в действующем производстве создает рационализаторское движение. Стимулирование работников на проявление своего творческого потенциала, развитие и реализация своих идей по улучшению производства и есть тот рычаг, который создает неиссякаемый источник для организационного развития [Клебанер 2004]. И хотя сам автор этих тезисов позже подвергся репрессиям и провел пять лет в тюремном заключении, его идеи не пропали даром. Как известно, рационализаторское движение стало одним из символов социализма, обеспечивая советским предприятиям высокие экономические показатели.

Параллельно с В.А. Базаровым, а во многом и в тесном сотрудничестве с ним работал Александр Александрович Богданов, ставший автором знаменитого трехтомного труда «Тектология. Всеобщая организационная наука». Работа над этим фундаментальным исследованием началась еще в 1899 году, когда он опубликовал свою первую статью «Основные элементы исторического взгляда на природу». В 1903 году Богданов публикует статью, где впервые предлагает сам термин «тектология» — наука о закономерностях развития сложных систем, в том числе организаций (буквальный перевод с греческого — учение о строительстве). Многие по праву считают это фундаментальное произведение первым системным научным трудом, заложившим основу современной отечественной науки управления [Богданов 1989].

Основное содержание «Тектологии» посвящено фундаментальным принципам, по которым существуют и развиваются сложные системы. Богданов ввел в науку само понятие системности, а также ряд базовых принципов: цепная связь, закон наименьших, принцип минимума, законы ингрессии и дезингрессии и др. В контексте настоящего исследования наибольший интерес представляет та часть «Тектологии», в которой обсуждаются вопросы управления персоналом. Первый наиболее содержательный отрывок, где содержатся новаторские идеи А.А. Богданова по вопросам воспитания, обучения и развития сотрудников, находится в третьем параграфе третьей главы «Закон наименьших в решении практических задач». Здесь, при обсуждении кадровых вопросов, он указывает на то, что коллектив, в котором работает человек, помимо прочего, выполняет важнейшую функцию — воспитание: «Воспитание личности объективно есть не что иное, как частичное самовоспитание коллектива. Это, в сущности, процесс введения нового члена в общественную систему» [Богданов 1989, 230]. Подобное воспитание в коллективе, по мнению Богданова, играет особо важную роль в случае изменений и непредвиденных флуктуаций. Если коллектив сохраняет консервативное поведение, не стремится к освоению новых знаний, его ожидает лишь распад и увядание. Наоборот, подвижный и ориентированный на новые знания коллектив становится источником развития его членов, обеспечивая тем самым свое устойчивое существование: «причина одна: консервативно сформированные организмы устойчивы только

в консервативной среде; когда она становится изменчивой, тогда неизбежно в тех или иных частях, в тех или иных функциях этих организмов относительные сопротивления должны время от времени оказываться ниже единицы... Смена консервативных социальных структур иными, носящими в себе условия прогрессивного развития на основе противоречий... — в корне изменяет условия и задачи воспитания» [Там же, 231].

Особо хочется остановиться на обосновании А.А. Богдановым необходимости всестороннего развития сотрудников как ключевой задачи управления персоналом. Он настаивал, что для обеспечения эффективности деятельности организации сотрудники должны развиваться в трех направлениях: физическое воспитание, общее образование и специализация [Там же, 232]. Для того чтобы оценить всю революционность этих идей, нужно вспомнить, что они были впервые опубликованы в 1912 году, когда подавляющее большинство рабочих были безграмотными, работали по 16 часов в день и имели только один выходной в неделю.

Под физическим воспитанием Богданов подразумевал целенаправленные усилия по формированию и тренировке тела человека под те виды профессиональной активности, которые ему предстоят. Интересно, что позже эти идеи были подхвачены А.К. Гастевым и О.А. Ерманским, когда в возглавляемом ими Центральном институте труда стали разрабатываться программы по производственной гимнастике, в том числе и для работников умственного труда.

Общее образование для рабочих — еще одна совершенно революционная идея А.А. Богданова. Важно, что обязательность всеобщего образования он обосновывал не как борец за права трудящихся, а как экономист и управленец, решающий кадровые задачи. Задача общего образования рабочих, с точки зрения Богданова, состоит в формировании у них базы для быстрой и успешной ориентации в меняющемся мире. Трансформации в обществе, науке и технологиях постоянно ставят перед людьми задачи по взаимодействию с новыми положениями, новыми противоречиями и трудностями. Только образованные сотрудники могут в кратчайшие сроки осваивать новые станки, работать по новым принципам и даже придумывать собственные решения, проявляя инициативу.

Наконец, специализация, по А.А. Богданову, — это обеспечение профильной профессиональной подготовки сотрудников. Продуманная программа профессиональной подготовки, которая обеспечивает персоналу глубокую экспертизу в своей профессии, снимает большинство производственных проблем. «Действительно, специализация на той или иной работе, с ее особыми материалами и орудиями, предreshает и характер, и величины тех сопротивлений, с которыми человеку придется иметь дело, позволяет наиболее точно и определенно соразмерять затраты его активностей с противодействиями объектов труда, планомерно достигая рассчитанных результатов» [Там же, 232].

Богдановская триада: физическое воспитание, общее образование и специализация, также требует переосмысления в контексте цифровой трансформации кадровой работы. Физическое воспитание сегодня может пониматься не столько как телесная тренировка, сколько как формирование «цифровой гигиены» — навыков работы с большими объемами информации, управления вниманием, профилактики когнитивных перегрузок, связанных с постоянным взаимодействием с искусственным интеллектом. Общее образование — это формирование у государственных служащих системного мышления, понимания того, как искусственный интеллект вписывается в более широкий социальный, экономический и политический контекст. Без этого общего образования чиновник, даже владеющий техническими навыками работы с конкретной системой ИИ, окажется беспомощным перед изменениями, которые неизбежно последуют за внедрением новых версий алгоритмов или сменой технологических платформ. Наконец, специализация — это углубленное владение конкретными инструментами и методами работы

с искусственным интеллектом в своей предметной области, будь то анализ данных, прогнозирование или подготовка проектов решений.

Таким образом, институциональный разрыв между дискретным, эпизодическим характером кадровой работы и необходимостью непрерывного опережающего развития персонала может быть преодолен через переосмысление идей В.А. Базарова и А.А. Богданова. Эти ученые дали нам понимание необходимости непрерывного обучения как условия выживания организации в меняющейся среде, а также показали, что кадровая работа не может быть изолирована от социальной среды, которая либо стимулирует, либо подавляет творчество и инициативу. А.А. Богданов дополнил эту картину системным видением: он показал, что организация — это сложная система, устойчивость которой зависит от ее способности к самообучению и адаптации, а также от того, насколько всесторонне развиты ее члены. Однако, как и в случае с предыдущими разрывами, сами по себе эти идеи требуют институционального оформления. Непрерывное опережающее обучение и всестороннее развитие не могут быть реализованы через эпизодические кадровые мероприятия — они требуют закрепления в организационных подходах, кадровых циклах и системе управления изменениями.

Заключение

Проведенный анализ позволяет не просто вспомнить избранные труды русской школы наук о человеке, но и увидеть в ее наследии целостную теоретическую систему, которая может быть востребована для решения современных кадровых проблем государственной службы. Мы сознательно ограничили круг рассматриваемых авторов пятью именами, каждое из которых, на наш взгляд, задает свой вектор осмысления управленческих вызовов цифровой эпохи. И.М. Сеченов дал понимание того, как организована деятельность и как через смену ее видов можно поддерживать работоспособность. В.М. Бехтерев и И.П. Павлов раскрыли социальные механизмы мотивации и целеполагания, показав, что трудовая активность не сводится к внешним стимулам, а укоренена в осознании общественной значимости и внутреннем стремлении к достижению. А.А. Богданов и В.А. Базаров подняли эти идеи на уровень организации как целого, обосновав необходимость непрерывного опережающего и всестороннего развития как условия устойчивости в изменчивой среде. Именно эти пять имен образуют теоретическое ядро, которое может быть положено в основу современной кадровой политики государственной службы.

Было показано, что в каждом из трех рассмотренных разрывов (деятельностном, мотивационном и институциональном) идеи русских ученых не просто дают частные решения, но образуют систему взаимосвязанных принципов. Принцип активного восстановления через смену деятельности, сформулированный Сеченовым, не работает без целеполагания, о котором писал Павлов, а целеполагание, в свою очередь, требует институциональной среды, которая либо стимулирует, либо подавляет его развитие, что мы находим в трудах Богданова и Базарова. Иными словами, русская школа наук о человеке предлагает не разрозненные рецепты, а целостное видение того, как работник включается в организацию, как он мотивируется, как он учится и как организация в целом может стать средой, способствующей его развитию.

В условиях внедрения искусственного интеллекта в государственное управление эта системность становится особенно востребованной. Искусственный интеллект меняет не только технологии, но и социальные отношения в организации: перераспределяются функции, меняются роли, возникают новые формы взаимодействия между людьми и алгоритмами. В этих условиях фрагментированные подходы, ориентированные на изолированные компетенции, оказываются бессильными перед системными изменениями. Русская школа, напротив, предлагает подход, который изначально ориентирован на понимание человека как социального существа, а организации как социальной системы и поэтому может дать более глубокие и устойчивые результаты.

Обобщая выделенные принципы, можно сказать, что все они требуют не просто методического, но и институционального оформления. Непрерывное опережающее обучение не может быть реализовано через эпизодические курсы — оно требует закрепления в кадровой политике и кадровых циклах. Активная смена деятельности не может быть оставлена на усмотрение самого служащего — она должна быть встроена в организационный распорядок и систему служебных ролей. Целеполагание и идейная заинтересованность не могут формироваться сами собой — они требуют систематической поддержки через программы развития, организационную культуру и практики признания. Именно в этом, на наш взгляд, состоит главный практический вывод из проведенного анализа: наследие русской школы наук о человеке не может быть механически перенесено в современность — оно требует творческого переосмысления и институционального оформления, которое учитывало бы специфику государственной службы и вызовы цифровой эпохи.

В конечном счете обращение к наследию русских ученых начала XX века — это не дань исторической памяти и не попытка доказать чей-то приоритет. Это попытка восстановить методологическую связь с собственной традицией, которая была прервана или забыта в погоне за западными моделями и стандартами. Но, как показал проведенный анализ, эта традиция содержит в себе ответы на многие злободневные вопросы. Возвращение к этим ответам — условие для движения вперед, для создания системы управления государственными организациями в условиях цифровой трансформации, которая будет одновременно и современной, и укорененной в отечественной культуре управления.

Список литературы:

- Айвазян Н.А., Погорелова П.В. Барьеры цифровой трансформации системы принятия государственных решений // Вестник Академии знаний. 2026. № 1(72). С. 665–668.
- 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)
- Бехтерев В.М. Рациональное использование человеческой энергии в труде // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2022. Т. 7. № 2. С. 254–297. DOI: [10.38098/ipran.opwp.2022.23.2.011](https://doi.org/10.38098/ipran.opwp.2022.23.2.011)
- Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука. В 2-х кн. Кн. 1. М.: Экономика, 1989.
- Боровикова Т.В., Капустян Е. П. Формирование профессиональных компетенций госслужащих для эффективного продвижения цифровых продуктов // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 4. № 3. С. 17–23. DOI: [10.36871/ekup.p.r.2025.03.04.002](https://doi.org/10.36871/ekup.p.r.2025.03.04.002)
- Игнатькова В.А., Громова М.В. Направления совершенствования профессиональной подготовки государственных служащих в Российской Федерации на основе анализа зарубежного опыта // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № 6. URL: <https://esj.today/PDF/05ECVN625.pdf>
- Кудина М.В., Смирнов Т.В. Подготовка и развитие кадров государственной службы в условиях цифровой трансформации // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2026. Т. 17. № 2. С. 339–353. DOI: [10.18184/2079-4665.2026.17.2.339-353](https://doi.org/10.18184/2079-4665.2026.17.2.339-353)
- Кулагина Н.А., Лысенко А.Н., Новиков С.П. Подготовка кадров для цифровой экономики: тренды и проблемы // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2022. № 3. С. 148–160. DOI: [10.15593/2224-9354/2022.3.11](https://doi.org/10.15593/2224-9354/2022.3.11)
- Матвеев А.А., Шеина А.Ю. Этические нормы и границы применения искусственного интеллекта в государственном управлении // Уфимский гуманитарный научный форум. 2025. № 1. С. 165–179. DOI: [10.47309/2713-2358-2025-1-165-179](https://doi.org/10.47309/2713-2358-2025-1-165-179)

Панова Е.А., Тарасова Е.Ю. Развитие цифровых компетенций и цифровой грамотности государственных служащих в условиях цифровой модернизации государственного управления // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 112. С. 64–77. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-112-2025-64-77](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-112-2025-64-77)

Поярков Р.А. Искусственный интеллект как инструмент оптимизации процессов принятия управленческих решений в системе государственной службы РФ // Общество: политика, экономика, право. 2025. № 2(139). С. 78–83. DOI: [10.24158/pep.2025.2.9](https://doi.org/10.24158/pep.2025.2.9)

Сёмин А.Н., Гусманов Р.У., Стомба Е.В., Мешкова Н.Г. Применение технологий искусственного интеллекта в органах государственной власти: вызовы и перспективы // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2025. № 5. С. 33–44. DOI: [10.24412/2071-6435-2025-5-33-44](https://doi.org/10.24412/2071-6435-2025-5-33-44)

Тюрина Ю.А. ИИ-технологии в государственном управлении: институциональные аспекты и риски применения // Управленческое консультирование. 2025. № 5. С. 13–23.

Фурсов А.И., Ломаева Т.А. Управление кадровыми процессами в государственном и муниципальном управлении: вызовы XXI века // Первый экономический журнал. 2025. № 8(362). С. 70–78.

Ярош О.Б., Нестеренко С.А. Возможности эффективного управления персоналом в органах государственной службы: данные эмпирического исследования // Государственное управление и право. 2025. № 4(8). С. 127–139.

Bhushan N. Artificial Intelligence (AI) and its Role in Enhancing the Well-Being of Employees in the Public Sector: A Systematic Review // International Journal of Scientific Research and Modern Technology. 2025. Vol. 4. Is. 12. P. 13–18. DOI: [10.38124/ijsrmt.v4i12.1060](https://doi.org/10.38124/ijsrmt.v4i12.1060)

Giacomini D., Grandi L. New Development: I Chose to Let the Machine Choose—the Rise of ‘Alcratism’ // Public Money & Management. 2026. Vol. 46. Is. 3. P. 387–391. DOI: [10.1080/09540962.2025.2570740](https://doi.org/10.1080/09540962.2025.2570740)

Heidelberg R.L. Obeying Nobody: Public Service and the Ordinary Evil of Administration // Administration & Society. 2026. Vol. 58. Is. 3. P. 436–457. DOI: [10.1177/00953997261421492](https://doi.org/10.1177/00953997261421492)

Huang H., Ma T., Wu J. A Blessing or a Curse? Generative AI, Administrative Burdens, and Policy Alienation in Street-Level Bureaucracy // Governance. 2026. Vol. 39. Is. 2. DOI: [10.1111/gove.70110](https://doi.org/10.1111/gove.70110)

Maier S.F., Seligman M.E.P. Learned Helplessness at Fifty: Insights from Neuroscience // Psychological Review. 2016. Vol. 123. Is. 4. P. 349–367. DOI: [10.1037/rev0000033](https://doi.org/10.1037/rev0000033)

Nagitta P. O., Mugurusi O., Obiccia P.A., Awuor E. Human-Centered Artificial Intelligence for The Public Sector: The Gate Keeping Role of the Public Procurement Professional // Procedia Computer Science. 2022. Vol. 200. P. 1084–1092.

Porumbescu G.A., Trehan V., Edomwonyi A. Frontline Workers and Civic Tech: Bridging the Responsiveness Gap in Digital Client Encounters // Public Administration Review. 2025. Vol. 86. Is. 4. P. 1045–1059. DOI: [10.1111/puar.70066](https://doi.org/10.1111/puar.70066)

Selten F., Klievink B. Organizing Public Sector AI Adoption: Navigating between Separation and Integration // Government Information Quarterly. 2024. Vol. 41. Is. 1. DOI: [10.1016/j.giq.2023.101885](https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101885)

Zenkl T. The Taming of Sociodigital Anticipations: AI in the Digital Welfare State // Frontiers in Sociology. 2025. Vol. 10. DOI: [10.3389/fsoc.2025.1556675](https://doi.org/10.3389/fsoc.2025.1556675)

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)

Ayvazyan N.A., Pogorelova P.V. (2026) Barriers to Digital Transformation of the Government Decision-Making System. *Vestnik Akademii znaniy*. No. 1(72). P. 665–668.

Bekhterev V.M. (2022) Rational Use of Human Energy in Labor. *Institut psikhologii Rossiyskoy akademii nauk. Organizatsionnaya psikhologiya i psikhologiya truda*. Vol. 7. No. 2. P. 254–297. DOI: [10.38098/ipran.opwp.2022.23.2.011](https://doi.org/10.38098/ipran.opwp.2022.23.2.011)

- Bhushan N. (2025) Artificial Intelligence (AI) and its Role in Enhancing the Well-Being of Employees in the Public Sector: A Systematic Review. *International Journal of Scientific Research and Modern Technology*. Vol. 4. Is. 12. P. 13–18. DOI: [10.38124/ijsrmt.v4i12.1060](https://doi.org/10.38124/ijsrmt.v4i12.1060)
- Bogdanov A.A. (1989) *Tektologiya: Vseobshchaya organizatsionnaya nauka* [Tectology: Universal organizational science. In 2 books. Book 1]. Moscow: Ekonomika.
- Borovikova T.V., Kapustyan E.P. (2025) Formation of Professional Competencies of Civil Servants in the Context of Digitalization. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya*. Vol. 4. No. 3. P. 17–23. DOI: [10.36871/ek.up.p.r.2025.03.04.002](https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.03.04.002)
- Fursov A.I., Lomaeva T.A. (2025) Personnel Management in Public and Municipal Administration: Challenges of the 21st Century. *Pervyy ekonomicheskii zhurnal*. No. 8(362). P. 70–78.
- Giacomini D., Grandi L. (2026) New Development: I Chose to Let the Machine Choose—the Rise of ‘Alcratism’. *Public Money & Management*. Vol. 46. Is. 3. P. 387–391. DOI: [10.1080/09540962.2025.2570740](https://doi.org/10.1080/09540962.2025.2570740)
- Heidelberg R.L. (2026) Obeying Nobody: Public Service and the Ordinary Evil of Administration. *Administration & Society*. Vol. 58. Is. 3. P. 436–457. DOI: [10.1177/00953997261421492](https://doi.org/10.1177/00953997261421492)
- Huang H., Ma T., Wu J. (2026) A Blessing or a Curse? Generative AI, Administrative Burdens, and Policy Alienation in Street-Level Bureaucracy. *Governance*. Vol. 39. Is. 2. DOI: [10.1111/gove.70110](https://doi.org/10.1111/gove.70110)
- Ignat'kova V.A., Gromova M.V. (2025) Directions for Improving the Professional Training of Civil Servants in the Russian Federation Based on the Analysis of Foreign Experience. *Vestnik evraziyskoy nauki*. Vol. 17. No. 6. Available at: <https://esj.today/PDF/05ECVN625.pdf>
- Kudina M.V., Smirnov T.V. (2026) Training and Development of Civil Servants amid Digitalization. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitiye)*. Vol. 17. No. 2. P. 339–353. DOI: [10.18184/2079-4665.2026.17.2.339-353](https://doi.org/10.18184/2079-4665.2026.17.2.339-353)
- Kulagina N.A., Lysenko A.N., Novikov S.P. (2022) Training of Personnel for the Digital Economy: Trends and Challenges. *Vestnik Permskogo natsional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Sotsial'no-ekonomicheskiye nauki*. No. 3. P. 148–160. DOI: [10.15593/2224-9354/2022.3.11](https://doi.org/10.15593/2224-9354/2022.3.11)
- Maier S.F., Seligman M.E.P. (2016) Learned Helplessness at Fifty: Insights from Neuroscience. *Psychological Review*. No. 123. Is. 4. P. 349–367. DOI: [10.1037/rev0000033](https://doi.org/10.1037/rev0000033)
- Matveev A.A., Sheina A.Yu. (2025) Ethical Standards and Limits of the Application of Artificial Intelligence in Public. *Ufimskiy gumanitarnyy nauchnyy forum*. No. 1. P. 165–179. DOI: [10.47309/2713-2358-2025-1-165-179](https://doi.org/10.47309/2713-2358-2025-1-165-179)
- Nagitta P. O., Mugurusi O., Obiccia P.A., Awuor E. (2022) Human-Centered Artificial Intelligence for The Public Sector: The Gate Keeping Role of the Public Procurement Professional. *Procedia Computer Science*. Vol. 200. P. 1084–1092.
- Panova E.A., Tarasova E.Yu. (2025) Enhancing of Digital Competencies and Digital Literacy of Civil Servants in the Context of Digital Modernization of Public Administration. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 112. P. 64–77. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-112-2025-64-77](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-112-2025-64-77)
- Porumbescu G.A., Trehan V., Edomwonyi A. (2025) Frontline Workers and Civic Tech: Bridging the Responsiveness Gap in Digital Client Encounters. *Public Administration Review*. Vol. 86. Is. 4. P. 1045–1059. DOI: [10.1111/puar.70066](https://doi.org/10.1111/puar.70066)
- Poyarkov R.A. (2025) Artificial Intelligence as a Tool for Optimizing Managerial Decision-Making Processes in the Russian Federation's Public Service. *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo*. No. 2(139). P. 78–83. DOI: [10.24158/pep.2025.2.9](https://doi.org/10.24158/pep.2025.2.9)
- Selten F., Klievink B. (2024) Organizing Public Sector AI Adoption: Navigating between Separation and Integration. *Government Information Quarterly*. Vol. 41. Is. 1. DOI: [10.1016/j.giq.2023.101885](https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101885)
- Semin A.N., Gusmanov R.U., Stovba E.V., Meshkova N.G. (2025) Application of Artificial Intelligence Technologies in the Public Authorities: Stovba and Prospects. *ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika*. No. 5. P. 33–44. DOI: [10.24412/2071-6435-2025-5-33-44](https://doi.org/10.24412/2071-6435-2025-5-33-44)

Tyurina Yu.A. (2025) AI Technologies in Public Administration: Institutional Aspects and Application Risks. *Upravlencheskoye konsul'tirovaniye*. No. 5. P. 13–23.

Yarosh O.B., Nesterenko S.A. (2025) Opportunities for Effective Personnel Management in Public Service Bodies: Evidence from an Empirical Study. *Gosudarstvennoye upravleniye i pravo*. No. 4(8). P. 127–139.

Zenkl T. (2025) The Taming of Sociodigital Anticipations: AI in the Digital Welfare State. *Frontiers in Sociology*. Vol. 10. DOI: [10.3389/fsoc.2025.1556675](https://doi.org/10.3389/fsoc.2025.1556675)

Восприятие ценности и факторы готовности студентов к предпринимательской деятельности: опыт исследования

Слинкова Ольга Константиновна

Доктор экономических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [7206-2221](#), ORCID: [0000-0003-0904-0845](#), Slinkova@bsuedu.ru

Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород, РФ.

Вишневская Екатерина Владимировна¹

Кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [5602-2640](#), ORCID: [0000-0001-7797-2500](#),
vishnevskaya@bsuedu.ru

Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород, РФ.

Аннотация

Развитие малого и среднего бизнеса признается приоритетной задачей обеспечения экономической устойчивости государства. Несмотря на позитивную динамику этого процесса в России, достигнутый уровень вклада этого сектора экономики в ВВП страны является недостаточным. Перспективы решения этой проблемы многие связывают с развитием молодежного предпринимательства и усилением поддержки студенческих инициатив со стороны вузов в рамках реализуемой третьей миссии университетов. В исследовании за основу был принят проактивный подход к рассмотрению предпринимательских возможностей, который полностью согласуется с основным постулатом теории запланированного поведения. Одним из ключевых факторов предпринимательского успеха в рамках такого подхода является наличие у субъекта предпринимательства предпринимательского мышления, или так называемого предпринимательского склада ума. Цель исследования — определить реальное восприятие студентами ценности предпринимательской деятельности, выявить причины, ограничивающие предпринимательскую инициативу студентов, и наиболее востребованные ими профессиональные компетенции и личностные качества, способные обеспечить готовность студентов к предпринимательству. В качестве методов исследования использовались анкетирование и фокус-группы. В результате выявлены установки студентов по отношению к предпринимательской деятельности, причины, ограничивающие предпринимательскую инициативу студентов, и профессиональные компетенции, способные усилить готовность студентов к предпринимательству. Студенты в основном хорошо осознают роль и значение трудовой деятельности, придавая труду преимущественно инструментальный характер и рассматривая его как средство обеспечения материального благосостояния и финансовой устойчивости. Многие из них совмещают или хотели бы совмещать свою учебную деятельность с работой.

Ключевые слов

Малый и средний бизнес, молодежное предпринимательство, студенты, трудовые установки, работа по найму, собственный бизнес.

Для цитирования

Слинкова О.К., Вишневская Е.В. Восприятие ценности и факторы готовности студентов к предпринимательской деятельности: опыт исследования // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 117. С. 209–222. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-209-222

Value Perception and Factors of Students' Readiness for Entrepreneurial Activity: Research Experience

Olga K. Slinkova

DSc (Economics), Professor, ORCID: [0000-0003-0904-0845](#), Slinkova@bsuedu.ru

Belgorod State National Research University, Belgorod, Russian Federation.

Ekaterina V. Vishnevskaya²

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0001-7797-2500](#), vishnevskaya@bsuedu.ru

Belgorod State National Research University, Belgorod, Russian Federation.

Abstract

The development of small and medium-sized businesses is recognized as a priority for ensuring economic sustainability of any state. Despite the positive dynamics of this process in Russia, the achieved level of contribution of this sector of the economy to the country's GDP is insufficient. Many associate the prospects for solving this problem with the development of youth entrepreneurship and increased support for student initiatives from universities within the framework of the third mission of universities. The study took as a basis a proactive approach to considering entrepreneurial opportunities, which is fully consistent with the main postulate of the theory of planned behaviour. One of the key factors of entrepreneurial success in the framework of this approach is the presence of entrepreneurial thinking or the so-called entrepreneurial mind. The aim of the study is to determine the real perception by students of the value of entrepreneurial activity, to identify the reasons that limit the entrepreneurial initiative of students and the professional competencies and personal qualities they most demand that can ensure students' readiness for entrepreneurship. Questionnaires

¹ Корреспондирующий автор.

² Corresponding author.

and focus groups were used as study methods. As a result of the study, the attitudes of students in relation to entrepreneurial activity were revealed, the reasons limiting the entrepreneurial initiative of students as well as the professional competencies, capable of increasing the readiness of students for entrepreneurship, were identified. Students are largely aware of the role and importance of work, giving work a predominantly instrumental character and considering it as a means of ensuring material well-being and financial stability. Many of them combine or would like to combine their learning activities with work.

Keywords

Small and medium-sized businesses, youth entrepreneurship, students, labour attitude, employment, own business.

For citation

Slinkova O.K., Vishnevskaya E.V. (2026) Value Perception and Factors of Students' Readiness for Entrepreneurial Activity: Research Experience. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 117. P. 209–222. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-209-222

Дата поступления/Received: 12.04.2026

Введение

Общеизвестно, что решающую роль в обеспечении устойчивого экономического роста играет малый и средний бизнес. Исследования подтверждают наличие положительной связи между ростом малого и среднего бизнеса и снижением уровня безработицы и, соответственно, повышением материального благосостояния населения [Al-Haddad et al. 2019]. В последние годы в России наметилась устойчивая тенденция роста малого и среднего бизнеса (Таблица 1).

Таблица 1. Субъекты малого и среднего предпринимательства³

Показатели	По состоянию на:				
	10.01.2022	10.01.2023	10.01.2024	10.01.2025	10.01.2026
	Всего				
Количество юридических лиц и индивидуальных предпринимателей	5 866 703	5 991 349	6 347 771	6 588 535	6 835 555
Среднесписочная численность работников	14 662 197	15 191 543	15 080 528	15 065 593	15 128 928
Микропредприятия					
Количество юридических лиц и индивидуальных предпринимателей	5 636 297	5 761 069	6 114 610	6 340 971	6 580 335
Среднесписочная численность работников	6 970 884	7 327 122	7 245 967	7 087 890	7 096 750
Малые предприятия					
Количество юридических лиц и индивидуальных предпринимателей	212 429	212 271	214 426	226 605	233 052
Среднесписочная численность работников	5 824 977	5 950 419	5 887 185	5 942 174	5 939 011
Средние предприятия					
Количество юридических лиц и индивидуальных предпринимателей	17 977	18 009	18 735	20 959	22 168
Среднесписочная численность работников	1 866 336	1 914 002	1 947 376	2 035 529	2 093 167

³ Составлено авторами по: Количество юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, сведения о которых содержатся в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства // Федеральная налоговая служба [Электронный ресурс]. URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html?statDate=10.01.2022&level=2&fo=&ssrf=&t=1770448269171&t=1770448269171> (дата обращения 05.02.2026).

Данные таблицы свидетельствуют о положительной динамике количественных показателей, характеризующих развитие малого и среднего бизнеса в России: на рассматриваемом отрезке времени количество юридических лиц и индивидуальных предпринимателей выросло на 16,5%, а численность работников — на 3,2%. При этом следует отметить, что наибольший вклад в этот рост внесли средние предприятия (с темпами прироста рассматриваемых показателей 23,3% и 12,2% соответственно), а наименьший — малые предприятия, число которых увеличилось на 9,7%, а численность работающих — всего на 0,1%. Такое соотношение не является оптимальным, так как ключевая роль в обеспечении занятости принадлежит микро- и малым предприятиям: 86,2% в общей совокупности создаваемых рабочих мест по состоянию на 10.01.2026.

Несмотря на количественный рост сектора малого и среднего бизнеса в России, его вклад в валовой внутренний продукт (ВВП) остается низким по сравнению с показателями развитых стран мира. Официальные данные по вкладу в ВВП публикуются с большой задержкой, поэтому точные данные по этому показателю на текущий момент привести не представляется возможным, хотя можно с большой уверенностью утверждать, что малые и средние предприятия (МСП) формируют не больше четверти ВВП. В докладе «О состоянии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации и мерах по его развитию за 2019 – 1-е полугодие 2025 гг. и планах на период 2025–2030 гг.», фиксирующем данные по состоянию на 25.11.2025, приведены данные по доле МСП в ВВП только за 2023 г. — 21,7%; 2024–2025 гг. стали для МСП годами «дорогих денег», их кредитный портфель начал сокращаться, индекс деловой активности МСП опустился в зону спада и составил в сентябре 2025 г. 49,6 пунктов⁴. С учетом этого не приходится ожидать существенного роста вклада МСП в ВВП в текущем моменте, а это ставит под угрозу достижение целевых индикаторов Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 г., которая в качестве главного стратегического ориентира предусматривает достижение к 2030 г. доли МСП в ВВП на уровне не менее 40%⁵.

Сказанное определяет актуальность задачи поиска резервов дальнейшего количественного и качественного развития малого и среднего бизнеса в России. Среди существующих ограничений, тормозящих развитие малого и среднего бизнеса, на которые справедливо указывают исследователи, в рамках настоящего исследования была выделена проблема готовности к предпринимательской активности населения России. Исследователи отмечают крайне низкий уровень предпринимательской активности в России [Тарануха 2022, 69] и делают вывод о том, что «...принятие россиянами рыночного хозяйства парадоксально сочетается с невысокой привлекательностью предпринимательства» [Чепуренко, Коленникова 2025, 20]. Прямая связь между привлекательностью предпринимательства и готовностью к нему является очевидной, что предопределяет необходимость понимания факторов, обуславливающих привлекательность предпринимательской деятельности. В качестве теоретической основы рассмотрения привлекательности предпринимательства часто используют концепцию предпринимательских возможностей [Barach, Rider 2023] и теорию запланированного поведения [Makino 2018]. В рамках концепции предпринимательских возможностей развиваются два подхода: классический, определяющий возможности как условия внешней среды, существующие объективно, и новый (проактивный) подход, в соответствии с которым «возможности создаются самим предпринимателем через социальное взаимодействие и не существуют в отрыве от него» [Богатырева 2024, 8]. Данные подходы, на наш взгляд, не противоречат друг другу и создают основу для системного рассмотрения проблемы привлекательности предпринимательства.

⁴ Бизнес-итоги 2025 года для МСП // Russian Business [Электронный ресурс]. URL: <https://rb.ru/reviews/biznes-itogi-2025-goda-dlya-msp/> (дата обращения 10.02.2026).

⁵ Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства до 2030 года // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/23354/> (дата обращения 08.02.2026).

Что касается внешних факторов, то здесь российские исследователи «чаще всего характеризуют российскую институциональную среду как неблагоприятную для развития бизнеса» [Козаченко и др. 2024, 54; Александрова и др. 2022; Аганбегян 2023]. Эта часть проблемы и поиск возможностей качественного совершенствования внешних условий развития предпринимательской активности достаточно широко представлены в современной научной литературе. В настоящем исследовании за основу был принят проактивный подход к рассмотрению предпринимательских возможностей, тем более что он полностью согласуется с основным постулатом теории запланированного поведения: «если есть предпринимательское намерение, человек в конечном итоге начнет бизнес» [Чепьюк и др. 2023, 49]. Одним из ключевых факторов предпринимательского успеха в рамках такого подхода является наличие у субъекта предпринимательства предпринимательского мышления, или так называемого предпринимательского склада ума [Там же].

Молодежное предпринимательство и роль университетов в развитии предпринимательской активности студентов

В качестве целевой группы для проведения исследования была выбрана студенческая молодежь как наиболее активная и перспективная группа в плане предстоящих социально-экономических преобразований, в том числе в сфере предпринимательства. Усиление роли молодежи в развитии предпринимательства сегодня признается как российскими, так и зарубежными исследователями [Jacob et al. 2019; Халимбеков 2022; Гвоздева и др. 2024] и представляется нам достаточно обоснованным. В реализации отечественной молодежью этой роли есть и достижения, и определенные трудности. С одной стороны, по данным Минэкономразвития России, в 2024 г. доля молодежи (в возрасте до 25 лет) в секторе МСП достигла 6% от общего числа предпринимателей, что является максимальным показателем с 2019 г.⁶ Наблюдается положительная динамика и по другим важным показателям молодежного предпринимательства: количество индивидуальных предпринимателей (ИП) в возрасте до 25 лет за период 2019–2024 гг. возросло на 78%, а число работников ИП в возрасте до 25 лет по итогам 4 квартала 2024 г. составило 2% от их общего числа⁷.

С другой стороны, достигнутые показатели вряд ли стоит считать достаточными с точки зрения реального потенциала молодежного предпринимательства. Значительная роль в раскрытии и преумножении этого потенциала принадлежит университетам, которые, пересматривая свою стратегическую политику, ориентируются сегодня на реализацию так называемой третьей миссии. Эта миссия, по мнению зарубежных исследователей, «сместилась от преподавания и исследований... к предпринимательству и устойчивому развитию. Высшие учебные заведения больше не могут находиться в “башнях из слоновой кости”, отчужденные от окружающих их сообществ» [Rubens et al. 2017]. Аналогичного подхода к пониманию сущности третьей миссии университетов придерживаются и российские исследователи: «...третья миссия вуза включает в себя социальную и предпринимательскую предприимчивость и способность к инновациям» [Тавбулатова, Чаплаев 2022].

Таким образом, в российской высшей школе сложилось представление о том, что университеты должны стать не только центрами образования и научных исследований, но и катализаторами социальных и экономических преобразований. Однако от признания идеи до практического воплощения ее в жизнь, как известно, большой путь, на котором встречается множество препятствий, и одно из главных из них — сложности с предпринимательским

⁶ Минэкономразвития: в России работают 2,7 млн молодых предпринимателей до 25 лет — максимум с 2019 года // Минэкономразвития Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_v_rossii_rabotayut_27 mln_molodyh_predprinimateley_do_25 let_maksimum_s_2019_goda.html (дата обращения 14.01.2026).

⁷ Там же.

самоопределением студентов [Кныш 2023]. Эта проблема имеет более глубокий характер: так, например, исследования А.А. Поплавской, проведенные на выборке 14,8 тыс. студентов, показали «...довольно низкую распространенность приоритетности работы в иерархии жизненных ценностей студентов и высокую распространенность ее инструментального восприятия» [Поплавская 2023, 77]. Что же касается предпринимательской деятельности, то А.Е. Шаститко и С.И. Федоров с сожалением отмечают, что «даже выпускники экономических факультетов, прослушавшие и успешно освоившие базовые экономические дисциплины (в первую очередь микроэкономику), не получают предметного представления о том, кто такой предприниматель, какова его функция, как формируется его доход [Шаститко, Федоров 2025, 4]. Отсутствие у студентов четкого представления об особенностях предпринимательской деятельности снижает их готовность к созданию собственного бизнеса. Другой причиной этого является страх неудачи, отсутствие уверенности в собственных силах. В.К. Холодный и М.Е. Василенко отмечают, что «зачастую молодые люди просто не понимают, как организовать и вести малый бизнес, или боятся сделать неверный шаг, который приведет их дело к краху» [Холодный, Василенко 2016, 174].

При этом глобальный мониторинг предпринимательства (GEM) показывает, что «во всем мире растет число людей, которые не решаются начать свой бизнес из-за страха, что он может потерпеть неудачу»⁸. По данным отчета GEM, за 2024–2025 гг. доля тех, кто не рискует открыть свой бизнес из-за страха потерпеть неудачу, среди 150 тыс. опрошенных возросла в 2024 г. до 49% против 44% в 2019 г.⁹

Мир не становится проще, а изменения социально-экономической ситуации становятся все более динамичными и непредсказуемыми. Это еще более актуализирует задачу создания в университетах такой среды, которая способна стимулировать повышение готовности студентов к предпринимательской деятельности. Тем более что исследования показывают, что университетская поддержка способствует росту уверенности студентов в своих силах и, соответственно, готовности к открытию своего дела [Saeed et al. 2014; Bergmann et al. 2016; Cera 2020; Чепьюк и др. 2023].

Вместе с тем ряд исследований показывает, что связь между университетской поддержкой и готовностью к открытию собственного бизнеса является не прямой, а опосредованной. Так, например, результаты исследований, проведенных в пяти американских университетах, показали, что «влияние воспринимаемого обучения на курсах, связанных с предпринимательством, предыдущего предпринимательского опыта и склонности к риску на предпринимательские намерения полностью опосредовано предпринимательской самоэффективностью» [Zhao et al. 2005], то есть университетская поддержка влияет на предпринимательские намерения через повышение уверенности студентов в собственных силах и предпринимательских возможностях. Исследователи делают вывод, что университетская поддержка, реализуемая через различные формы предпринимательского образования, еще не является гарантом готовности студентов к открытию собственного бизнеса.

Исследования отечественных ученых также подтверждают этот вывод и делают акцент на необходимости рассмотрения условий предпринимательских намерений в контексте развития как предпринимательской среды университетов, так и личностных особенностей студентов [Bodolitsa et al. 2024]. А М.А. Череменская, анализируя социально-психологические аспекты готовности к предпринимательской деятельности, говорит о важности предпринимательского самоопределения, которое, помимо предпринимательских намерений, «включает и ощущение себя предпринимателем, и представление себя как предпринимателя перед окружением, и принятие данной социальной

⁸ GEM 2025/2026 Global Report: From Uncertainty to Opportunity // GEM Global Entrepreneurship Monitor [Электронный ресурс]. URL: <https://gemconsortium.org/reports/latest-global-report> (дата обращения 05.02.2026).

⁹ Там же.

роли» [Череменская 2024, 121]. Это уточнение представляется нам важным, так как даже наличие сформировавшихся предпринимательских намерений, как известно, не всегда обеспечивает достижение необходимого результата. На другой важный аспект реализации российскими университетами задачи развития предпринимательской активности студентов указывают авторы статьи «Исследование программ предпринимательского образования в России: ожидания стейкхолдеров и практика университетов». По результатам своего исследования они отмечают, что существующие программы обучения предпринимательству «слишком сильно фокусируются на жестких, фундаментальных бизнес-навыках и когнитивных умениях и испытывают недостаток в развитии необходимых мягких предпринимательских навыков» [Iashin et al. 2022, 110–111].

Все это свидетельствует о том, что необходимы комплексные меры, направленные в том числе и на развитие личных качеств и мягких навыков студентов и прежде всего на повышение уверенности в себе, самооценки и самоэффективности для преодоления страха неудачи и формирования предпринимательского самоопределения. А в основе этого лежит понимание реальных установок студентов по отношению к предпринимательству и того, какие навыки и личностные черты студентов требуют развития для осуществления успешной предпринимательской деятельности.

Таким образом, цель настоящего исследования — определить реальное восприятие студентами ценности предпринимательской деятельности, выявить причины, ограничивающие предпринимательскую инициативу студентов, и наиболее востребованные ими профессиональные компетенции и личностные качества, способные обеспечить готовность студентов к предпринимательству.

В качестве объекта исследования был выбран Белгородский государственный национальный исследовательский [университет](#) (НИУ «БелГУ»). НИУ «БелГУ» — крупный региональный вуз, в котором по 373 образовательным программам обучается около 30 тыс. студентов и аспирантов, включая более 4,5 тыс. иностранных обучающихся из 92 стран ближнего и дальнего зарубежья. Вопросы развития предпринимательской активности студентов занимают одно из центральных мест в стратегической политике университета. Так, например, в 2025 г. более 4 тысяч первокурсников прошли обучение по программе «Основы проектного менеджмента», а 450 студентов, принявших участие в акселерационной программе, получили микроквалификацию «Проектирование стартапа». Особую специфику вузу придает близость к границе с Украиной, что в условиях ведущейся СВО накладывает существенный отпечаток как на контингент обучающихся, так и на организацию учебного процесса.

Методы и результаты исследования

В качестве методов исследования использовались методы анкетирования и устного опроса в фокус-группах. Для анкетирования использовалась авторская анкета, размещенная в Google Forms (ссылка на анкету: <https://forms.gle/9uaqz1fSLNyn22kUA>), что позволило обеспечить максимально простой доступ к ней студентов. Выборка формировалась как случайная и включала студентов, обучающихся на программах бакалавриата, специалитета и магистратуры. Общая численность выборки составила 361 человек, из них 223 — девушки и 138 — юноши. Для детализации и более качественного представления мнений студентов по сути рассматриваемых вопросов на втором этапе исследования проводились фокус-группы, численность которых составляла от 8 до 12 человек. Общая выборка при проведении фокус-групп составила 62 человека.

Результаты анкетирования показали, что 37% обучающихся, принявших участие в анкетировании, в настоящее время работают, что является, по нашему мнению, достаточно высоким

значением. Еще 15% респондентов отметили, что они в настоящий момент ищут работу. То есть более половины опрошиваемых ориентированы на совмещение учебной и рабочей деятельности. Это может диктоваться разными обстоятельствами: желанием не зависеть от родителей, осознанной необходимостью получения практического опыта и т. д. На Рисунке 1 представлены выявленные гендерные отличия по этому вопросу. Они не являются неожиданными (в плане особенностей мужской и женской линий поведения) и показывают большее стремление мужчин к совмещению учебы с работой.

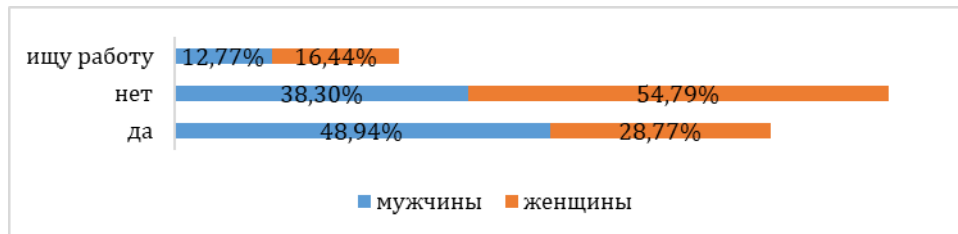


Рисунок 1. Распределение ответов респондентов на вопрос «Работаете ли Вы в данный момент?»¹⁰

Следующий вопрос анкеты касался представлений студентов об их будущей профессиональной деятельности с точки зрения приоритетов работы по найму или собственного бизнеса. В общем по выборке ответы распределились следующим образом: 38% опрошенных обозначили в качестве приоритета работу по найму, 36% — создание собственного бизнеса, а еще 26% не задумывались над этим вопросом. Отметим при этом, что среди мужчин (Рисунок 2) картина имеет обратный характер: 38% из них хотели бы организовать свой бизнес, а 36% видят себя в работе по найму после окончания вуза.

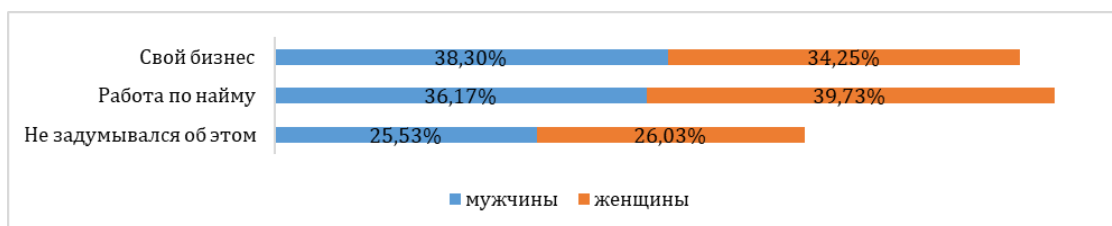


Рисунок 2. Распределение ответов респондентов на вопрос «Как Вы представляете свою профессиональную деятельность после завершения вуза?»

Следующий вопрос анкеты (Таблица 2) предполагал оценку осознанности выбора студентами приоритетов между работой по найму и собственным бизнесом.

Таблица 2. Распределение ответов респондентов на вопрос «Что Вас больше привлекает в будущей работе?»

Варианты ответов	мужчины	женщины	всего
Перспективы высоких доходов, сопряженных с риском	51%	45%	48%
Стабильность заработной платы	40%	48%	45%
Другое	9%	7%	7%

Результаты анкетирования показали наличие взаимосвязи между выбором и привлекательными аспектами будущей работы: мужчины в большинстве «голосовали» за перспективы высоких доходов при осознании возможного риска, что традиционно приписывается собственному бизнесу, а женщины — за стабильность заработной платы. Среди вариантов ответов респондентов, выбравших «другое», преобладали: получение удовольствия от работы, возможность постоянного развития, получение опыта и др., отражающие не финансовые стимулы, а факторы удовлетворенности и саморазвития.

¹⁰ Рисунок и таблицы составлены авторами на основе проведенного исследования.

На Рисунке 3 представлены ответы на вопрос о том, почему работа по найму оказывается в приоритете у выпускников вузов на начальном этапе карьеры.



Рисунок 3. Распределение ответов респондентов на вопрос «Как Вы думаете, почему большинство выпускников начинает свой профессиональный путь именно с работы по найму?» (возможность множественного выбора)

Примечательно, что на первые два места вышли ответы «возможность приобретения опыта» и «установление профессиональных связей», набравшие 80,8% и 54,2% соответственно. Это может указывать на то, что большинство студентов воспринимает работу по найму в том числе и как возможность создания устойчивого базиса для последующих действий по организации собственного бизнеса. Ответы «регулярная заработная плата» и «безопасность и уверенность в будущем» набрали 49,2% и 44,2% соответственно, что показывает, что половина из опрошенных студентов осознает важность финансовой стабильности и надежности, которые они связывают с работой по найму. Наименьший процент выбора (20%) пришелся на ответ «отсутствие идей для успешного бизнеса», что может свидетельствовать о том, что студенты достаточно высоко оценивают креативный потенциал выпускников вуза.

Далее студентам предлагалось указать на те препятствия, которые для себя лично они рассматривают в качестве основных ограничителей предпринимательской активности (Рисунок 4). При ответе на этот вопрос более половины студентов обозначили в качестве основного препятствия «незнание юридических тонкостей». Это свидетельствует о важности правовой подготовки студентов к созданию и ведению собственного бизнеса.



Рисунок 4. Распределение ответов респондентов на вопрос «Какие препятствия кажутся Вам основными при организации собственного бизнеса?» (возможность множественного выбора)

Второй по популярности ответ, который выбрала почти половина опрошиваемых, — «риск все потерять», что говорит о том, что для этой части студентов воспринимаемый ими уровень риска, связанный с ведением собственного бизнеса, является неприемлемым, по крайней мере

на этом этапе их жизни. Примечательно, что вариант ответа «психологический барьер» набрал всего 28,8%. Это может свидетельствовать о высокой привлекательности собственного бизнеса в глазах студентов и желании видеть себя в этой роли, несмотря на возможные трудности и риски, как и о высокой самооценке собственных возможностей по сравнению с теми препятствиями, которые воспринимаются ими как объективные (например, невозможность привлечения финансирования). С другой стороны, это может говорить и о недооценке респондентами психологических и эмоциональных факторов, влияющих на успешность ведения собственного бизнеса.

Еще один вопрос анкеты имел целью выяснить, что мешает студентам заняться собственным бизнесом прямо сейчас и не откладывать это до окончания вуза (Рисунок 5).



Рисунок 5. Распределение ответов респондентов на вопрос «Какие факторы ограничивают Ваше желание заняться собственным бизнесом прямо сейчас?» (возможность множественного выбора)

Результаты ответов на этот вопрос не оказались неожиданными: большая часть опрошиваемых выбрала вариант ответа «необходимость начального капитала» (64,2%). Многие из опрошиваемых (56,7%) также критично и объективно оценивают достаточность имеющихся у них на текущий момент знаний и навыков, необходимых для успешной предпринимательской деятельности. А вот страх неудачи останавливает только 30% студентов, что опять же свидетельствует о достаточно высокой мотивации к созданию собственного бизнеса. Высокая конкуренция и нехватка поддержки и наставничества в текущем моменте рассматриваются в качестве важных препятствий менее чем четвертью респондентов. В качестве ответов в пункте «другое» студенты чаще всего указывали на отсутствие желания, наличие других целей, высокие налоги и даже просто лень. Присутствовали здесь также ответы, свидетельствующие о том, что такой бизнес у студентов уже есть, правда, их доля очень невелика и составляет 1,6% от общей численности опрошиваемых.

Отправной точкой создания бизнеса является наличие идеи, обеспечивающей возможность привлечения внимания инвесторов и будущих потребителей. Поэтому студентам был задан вопрос о наличии у них такой идеи. Результаты ответов на этот вопрос представлены в Таблице 3.

Таблица 3. Распределение ответов респондентов на вопрос «Есть ли у Вас идея для собственного бизнеса или проекта?»

Варианты ответов	мужчины	женщины	всего
Да, и я уже работаю над ее реализацией	24%	7%	13%
Идея есть, но пока не готов(а) начинать действовать	30%	34%	33%
Никогда не думал, что это то, что мне нужно	11%	10%	10%
Пока не задумывался серьезно об открытии своего дела	35%	49%	44%

Как показывают результаты опроса, в целом по выборке 13% респондентов указали не только на наличие бизнес-идеи, но на активные действия по ее практической реализации. При этом мы видим существенные гендерные различия по этому аспекту: если среди мужчин

таковые составили почти четверть от их общего числа, то у женщин этот показатель гораздо скромнее и составляет 7%. Доля тех, кто полагает, что у него есть идея, но пока не готов к ее реализации, довольно высока и составляет 33% по общей выборке. При этом здесь большую осторожность проявляют женщины (34% идей, не готовых к реализации, против 30% у мужчин). Доля тех, кто вообще не видит смысла в работе над какими-то идеями по поводу собственного бизнеса, относительно не велика (10% по общей выборке без существенных различий между мужчинами и женщинами). Еще 44% респондентов не столь критичны по отношению к собственному бизнесу, но пока не задумывались об этом. При этом женщины в большей своей доле выбирали этот ответ (49%) по сравнению с мужчинами (35%). Оценивая данную картину в общем, можно назвать ее позитивной. Более половины студентов мужского пола (54%) и 34% студенток как минимум сделали свой первый шаг в бизнесе (инициация идеи). Конечно, от него до успешной реализации идеи лежит большой путь, и на этом пути очень важна мудрая поддержка и помощь со стороны вуза.

Второй этап исследования был связан с проведением фокус-групп. Задачей работы на этом этапе было дополнение мнений студентов, полученных в ходе формального анкетирования, качественной информацией за счет организации свободного и максимально открытого общения и дискуссии по сути исследуемых вопросов. Фокус-группы проводились только со студентами первого курса, обучающимися на программах бакалавриата, так как нам было важно понять, с какими установками относительно своей будущей профессиональной деятельности приходят в вуз абитуриенты, и правильно выстроить вектор взаимодействия с ними в процессе обучения. Кроме того, при проведении фокус-групп мы ограничились только студентами, обучающимися на кафедре международного туризма и гостиничного бизнеса по программам подготовки «Сервис» и «Туризм». Данный выбор, помимо прочих обстоятельств, был обусловлен и тем, что эти сферы сервисной деятельности по своей сущности создают благоприятную основу для ведения собственного бизнеса. Результаты проведения фокус-групп в целом подтвердили сделанные по итогам анкетирования выводы.

Заключение

Проведенное исследование позволило прийти к следующим выводам и заключениям.

1. Студенты в целом хорошо осознают роль и значение трудовой деятельности, придавая труду преимущественно инструментальный характер и рассматривая его как средство обеспечения материального благосостояния и финансовой устойчивости. Многие из них совмещают или хотели бы совмещать свою учебную деятельность с работой. В этом они видят как возможность иметь свои карманные деньги, так и возможность получения ценного практического опыта для своей будущей профессиональной деятельности. При этом они ценят знания, но опыту и навыкам отдают предпочтение, считая их более важными факторами успеха в профессиональной деятельности.

2. В дилемме «работа по найму — собственный бизнес» наиболее привлекательным для студентов является собственный бизнес. С ним они связывают больше перспектив не только в плане финансовых возможностей, но и возможностей саморазвития. Работу по найму многие из студентов характеризуют как «работу на дядю». При этом они осознают плюсы и минусы того и другого вида трудовой занятости. В качестве несомненных плюсов работы по найму студенты называют возможность получить опыт и приобрести необходимые связи, поэтому многие из них рассматривают работу по найму как временную, необходимую для накопления стартового капитала, наработки связей и навыков. При этом некоторые студенты (их доля составляет чуть более трети в общей численности, и по преимуществу это женщины) вполне позитивно относятся к работе по найму, говорят о возможности сделать хорошую карьеру и апеллируют прежде всего к возможности без риска и высокой ответственности решать важные для себя задачи.

3. Студенты, делающие ставку на организацию собственного бизнеса, довольно высоко оценивают свои возможности и, вероятно, недооценивают степень риска, связанную с его ведением. Впрочем, это свойственно молодежи. В качестве основных препятствий предпринимательской деятельности они рассматривают недостаточность финансовых ресурсов, знаний и навыков. В рамках учебного процесса они хотели бы значительно увеличить практико-ориентированную составляющую, рассматривать конкретные кейсы по бизнесу, посещать предприятия, знакомиться с опытом успешных предпринимателей. В плане теоретической подготовки студенты обозначали важность юридических знаний (не только в плане знания законодательства, регламентирующего предпринимательскую деятельность, но и с точки зрения понимания государственной поддержки и тонкостей защиты своего бизнеса — как создать свой бизнес и не прогореть через полгода), знаний менеджмента и маркетинга. Студенты говорили также о желании развить такие личностные качества, как способность строить деловые отношения и вести переговоры, лидерство, стрессоустойчивость и креативность.

Полученные по результатам исследования выводы отражают состояние рассматриваемой проблемы на примере только одного вуза — НИУ «БелГУ», поэтому для их обобщения на всю генеральную совокупность российской студенческой молодежи требуется проведение дополнительных масштабных исследований. И все же проведенная работа позволила лучше понять установки молодежи в отношении будущей профессиональной деятельности и обозначить основные направления усилий по оказанию поддержки студентам в части раскрытия и развития их предпринимательского потенциала. Перспективным направлением дальнейших исследований в этой области мы видим углубление представлений о ценностном отношении студентов к труду вообще и предпринимательской деятельности в частности.

Список литературы:

Аганбегян А.Г. Социально-экономическое развитие России. Взлёты и падения. Возможности и перспективы // Среднерусский вестник общественных наук. 2023. Т. 18. № 6. С. 14–46. DOI: [10.22394/2071-2367-2023-18-6-14-46](https://doi.org/10.22394/2071-2367-2023-18-6-14-46)

Александрова О.А., Тюриков А.Г., Кунижева Д.А., Марков Д.И., Аликперова Н.В. Предпринимательские установки как элемент финансово-экономической культуры студенческой молодежи // Народонаселение. 2022. Т. 25. № 3. С. 103–115. DOI: [10.19181/population.2022.25.3.8](https://doi.org/10.19181/population.2022.25.3.8)

Богатырева К. А. Восприятие возможностей как недостающее звено: адаптация теории запланированного поведения к предпринимательскому процессу // Российский журнал менеджмента. 2024. Т. 22. № 1. С. 5–28. DOI: [10.21638/spbu18.2024.101](https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.101)

Гвоздева Е.С., Гвоздева Г.П., Боброва В.Ю. Куда и почему стремится образованная молодежь из восточных регионов России // ЭКО. 2024. № 5. С. 41–164. DOI: [10.30680/ECO0131-7652-2024-5-141-164](https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2024-5-141-164)

Козаченко Е., Чепуренко А., Широкова Г. Предпринимательство в России: систематический обзор отечественных публикаций // Форсайт. 2024. Т. 18. № 4. С. 51–65. DOI: [10.17323/2500-2597.2024.4.51.65](https://doi.org/10.17323/2500-2597.2024.4.51.65)

Кныш Н.А. Предприниматели прошлого и настоящего в восприятии студенческой молодежи // Вестник Омского университета. Серия «Исторические науки». 2023. Т. 10. № 2(38). С. 108–116. DOI: [10.24147/2312-1300.2023.10\(2\).108-116](https://doi.org/10.24147/2312-1300.2023.10(2).108-116)

Поплавская А.А. Будущая работа глазами студентов российских вузов: дифференциация образа работы в межрегиональной перспективе // Мир России. 2023. Т. 32. № 1. С. 61–86. DOI: [10.17323/1811-038X-2023-32-1-61-86](https://doi.org/10.17323/1811-038X-2023-32-1-61-86)

Тавбулатова З.К., Чаплаев Х.Г. Третья миссия университета и ее роль в стратегическом процессе развития вуза // Экономические исследования. 2022. № 2. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_49839599_40463387.pdf

- Тарануха Ю.В. Что мешает переходу к креативному предпринимательству? // Общественные науки и современность. 2022. № 3. С. 67–87. DOI: [10.31857/S0869049922030054](https://doi.org/10.31857/S0869049922030054)
- Халимбеков Х.З. Молодежное предпринимательство в зарубежных странах и регионах России // Альманах Крым. 2022. № 32. С. 52–61.
- Холодный В.К., Василенко М.Е. Студенческое предпринимательство в Приморском крае // ЭКО. № 1. 2016. С. 170–175.
- Чепуренко А.Ю., Коленникова Н.Д. Отношение россиян к предпринимательской деятельности в начале XXI века: основные тенденции // Социологические исследования. 2025. Т. 51. № 4. С. 20–34. DOI: [10.31857/S0132162525040026](https://doi.org/10.31857/S0132162525040026)
- Чепьюк О.Р., Бедный А.Б., Горылев А.И., Прохорова М.В., Кравченко В.С. Предпринимательское мышление — универсальная компетенция выпускника вуза // ЭКО. 2023. № 3. С. 47–67. DOI: [10.30680/ECO0131-7652-2023-3-47-67](https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2023-3-47-67)
- Череменская М.А. Профессиональное самоопределение предпринимателя: этапы и факторы // Теоретическая и экспериментальная психология. 2024. Т. 17. № 4. С. 116–145. DOI: [10.11621/TEP-24-36](https://doi.org/10.11621/TEP-24-36)
- Шаститко А.Е., Федоров С.И. Предпринимателя узнаем по доходу: вопросы идентификации // Управленец. 2025. Т. 16. № 1. С. 2–15. DOI: [10.29141/2218-5003-2025-16-1-1](https://doi.org/10.29141/2218-5003-2025-16-1-1)
- Al-Haddad L., Safdar Sial M., Ali I., Rahmat A. The Role of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Employment Generation and Economic Growth: A Study of Marble Industry in Emerging Economy // International Journal of Financial Research. 2019. Vol. 10. Is. 6. P. 174–187. DOI: [10.5430/ijfr.v10n6p174](https://doi.org/10.5430/ijfr.v10n6p174)
- Barach M.A., Rider C. I. Discovery, Discernment, and Exploitation: Entrepreneurial Mechanisms at the Nexus of Individual and Opportunity // Strategic Management Journal. 2023. Vol. 44. Is. 12. P. 2858–2887. DOI: [10.1002/smj.3528](https://doi.org/10.1002/smj.3528)
- Bergmann H., Hundt Ch., Sternberg R. What Makes Student Entrepreneurs? On the Relevance (and Irrelevance) of the University and the Regional Context for Student Start-Ups // Small Business Economics. 2016. Vol. 47. P. 53–76. DOI: [10.1007/s11187-016-9700-6](https://doi.org/10.1007/s11187-016-9700-6)
- Bodolitsa V., Shirokova G., Ragulina D., Lushnikova A. Students' Individual Entrepreneurial Orientation and the Scope of Startup Activities in Russia: The Role of University Infrastructure // International Journal of Management Education. 2024. Vol. 22. Is. 2. DOI: [10.1016/j.ijme.2024.100986](https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.100986)
- Cera G., Mlouk A., Cera E., Shumeli A. The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Intention. A Quasi-Experimental Research Design // Journal of Competitiveness. 2020. Vol. 12. Is. 1. P. 39–56. DOI: [10.7441/joc.2020.01.03](https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.03)
- Iashin A.A., Klyuev A.K., Bagirova A.P., Williams D. Entrepreneurship Education Programs Research in Russia: Stakeholder Expectations and University Practice // The Education and Science Journal. 2022. Vol. 24. No. 9. P. 92–117. DOI: [10.17853/1994-5639-2022-9-92-117](https://doi.org/10.17853/1994-5639-2022-9-92-117)
- Jacob M., Kühhirt M., Rodrigues M. Labor Market Returns to Graduates' International Experience: Exploring Cross-Country Variation in Europe // European Sociological Review. 2019. Vol. 35. Is. 4. P. 491–505. DOI: [10.1093/esr/jcz022](https://doi.org/10.1093/esr/jcz022)
- Makino E. Review of the State of International Entrepreneurship Education Research // The Journal of Science Policy and Research Management. 2018. Vol. 33. Is. 2. P. 92–100. DOI: [10.20801/jsrpm.33.2.92](https://doi.org/10.20801/jsrpm.33.2.92)
- Rubens A., Spigarelli F., Cavicchi A., Rinaldi Ch. Universities Third Mission and the Entrepreneurial University and the Challenges They Bring to Higher Education Institutions // Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy. 2017. Vol. 11. Is. 3. P. 354–372. DOI: [10.1108/JEC-01-2017-0006](https://doi.org/10.1108/JEC-01-2017-0006)
- Saeed S., Yousafzai Sh.Y., Yani-De-Soriano M., Muffatto M. The Role of Perceived University Support in the Formation of Students Entrepreneurial Intention // Journal of Small Business Management. 2014. Vol. 51. Is. 4. P. 1127–1145 DOI: [10.1111/jsbm.12090](https://doi.org/10.1111/jsbm.12090)

Zhao H., Seibert S. E., Hills G.E. The Mediating Role of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions // *Journal of Applied Psychology*. 2005. Vol. 90. Is. 6. P. 1265–1272. DOI: [10.1037/0021-9010.90.6.1265](https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1265)

References:

Aganbegyan A.G. (2023) Social and Economic Development of Russia. Ups and Downs. Opportunities and Prospects. *Srednerusskiy vestnik obshchestvennykh nauk*. Vol. 18. No. 6. P. 14–46. DOI: [10.22394/2071-2367-2023-18-6-14-46](https://doi.org/10.22394/2071-2367-2023-18-6-14-46)

Aleksandrova O.A., Tyurikov A.G., Kunizheva D.A., Markov D.I., Alikperova N.V. (2022) Entrepreneurial Attitudes as an Element of the Financial and Economic Culture of Students. *Narodonaseleniye*. Vol. 25. No. 3. P. 103–115. DOI: [10.19181/population.2022.25.3.8](https://doi.org/10.19181/population.2022.25.3.8)

Al-Haddad L., Safdar Sial M., Ali I., Rahmat A. (2019) The Role of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Employment Generation and Economic Growth: A Study of Marble Industry in Emerging Economy. *International Journal of Financial Research*. Vol. 10. Is. 6. P. 174–187. DOI: [10.5430/ijfr.v10n6p174](https://doi.org/10.5430/ijfr.v10n6p174)

Barach M. A., Rider C. I. (2023) Discovery, Discernment, and Exploitation: Entrepreneurial Mechanisms at the Nexus of Individual and Opportunity. *Strategic Management Journal*. Vol. 44. Is. 12. P. 2858–2887. DOI: [10.1002/smj.3528](https://doi.org/10.1002/smj.3528)

Bergmann H., Hundt Ch., Sternberg R. (2016) What Makes Student Entrepreneurs? On the Relevance (and Irrelevance) of the University and the Regional Context for Student Start-Ups. *Small Business Economics*. Vol. 47. P. 53–76. DOI: [10.1007/s11187-016-9700-6](https://doi.org/10.1007/s11187-016-9700-6)

Bodolitsa V., Shirokova G., Ragulina D., Lushnikova A. (2024) Students' Individual Entrepreneurial Orientation and the Scope of Startup Activities in Russia: The Role of University Infrastructure. *International Journal of Management Education*. Vol. 22. Is. 2. DOI: [10.1016/j.ijme.2024.100986](https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.100986)

Bogatyreva K. A. (2024) Opportunity Perception as a Missing Link: Adjustment of the Theory of Planned Behavior to Entrepreneurial Process. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*. Vol. 22. No. 1. P. 5–28. DOI: [10.21638/spbu18.2024.101](https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.101)

Cera G., Mlouk A., Cera E., Shumeli A. (2020) The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Intention. A Quasi-Experimental Research Design. *Journal of Competitiveness*. Vol. 12. Is. 1. P. 39–56. DOI: [10.7441/joc.2020.01.03](https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.03)

Chepurensko A.Yu., Kolennikova N.D. (2025) Russians' Attitude Towards Entrepreneurship at the Beginning of the XXI Century: Main Trends. *Sotsiologicheskkiye issledovaniya*. Vol. 51. No. 4. P. 20–34. DOI: [10.31857/S0132162525040026](https://doi.org/10.31857/S0132162525040026)

Chepyuk O.R., Bednyi A.B., Gorylev A.I., Prokhorova M.V., Kravchenko V.S. (2023) Entrepreneurial Mindset — the Universal Competence of a Graduate. *EKO*. No. 3. P. 47–67. DOI: [10.30680/ECO0131-7652-2023-3-47-67](https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2023-3-47-67)

Cheremenskaia M.A. (2024) Professional Self-Determination of an Entrepreneur: Stages and Factors. *Teoreticheskaya i eksperimental'naya psikhologiya*. Vol. 17. No. 4. P. 116–145. DOI: [10.11621/TEP-24-36](https://doi.org/10.11621/TEP-24-36)

Gvozdeva E.S., Gvozdeva G.P., Bobrova V.Yu. (2024) Where and Why Educated Young People Aspire to Go from the Eastern Regions of Russia. *EKO*. No. 5. P. 141–164. DOI: [10.30680/ECO0131-7652-2024-5-141-164](https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2024-5-141-164)

Halimbekov H.Z. (2022) Youth Entrepreneurship in Foreign Countries and Regions of Russia. *Al'manakh Krym*. No. 32. P. 52–61.

Iashin A.A., Klyuev A. K., Bagirova A. P., Williams D. (2022) Entrepreneurship Education Programs Research in Russia: Stakeholder Expectations and University Practice. *The Education and Science Journal*. Vol. 24. No. 9. P. 92–117. DOI: [10.17853/1994-5639-2022-9-92-117](https://doi.org/10.17853/1994-5639-2022-9-92-117)

Jacob M., K  hhirt M., Rodrigues M. (2019). Labor Market Returns to Graduates' International Experience: Exploring Cross-Country Variation in Europe. *European Sociological Review*. Vol. 35. Is. 4. P. 491–505. DOI: [10.1093/esr/jcz022](https://doi.org/10.1093/esr/jcz022)

- Kholodnyj V.K., Vasilenko M.E. (2016) Features of Development of Student Entrepreneurship in the Primorsky Territory. *EKO*. No. 1. P. 170–175.
- Knysh N.A. (2023). Entrepreneurs of the Past and Present in the Perception of Student Youth. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Istoricheskiye nauki»*. Vol. 10. No. 2(38). P. 108–116. DOI: [10.24147/2312-1300.2023.10\(2\).108-116](https://doi.org/10.24147/2312-1300.2023.10(2).108-116)
- Kozachenko E., Chepurensko A., Shirokova G. (2024) Entrepreneurship in Russia: A Systematic Overview of Domestic Publications. *Forsayt*. Vol. 18. No. 4. P. 51–65. DOI: [10.17323/2500-2597.2024.4.51.65](https://doi.org/10.17323/2500-2597.2024.4.51.65)
- Makino E. (2018) Review of the State of International Entrepreneurship Education Research. *The Journal of Science Policy and Research Management*. Vol. 33. Is. 2. P. 92–100. DOI: [10.20801/jsrpim.33.2.92](https://doi.org/10.20801/jsrpim.33.2.92)
- Poplavskaya A.A. (2023) Future Work through the Eyes of Russian University Students: Regional Differentiation of the Work Vision. *Mir Rossii*. Vol. 32. No. 1. P. 61–86. DOI: [10.17323/1811-038X-2023-32-1-61-86](https://doi.org/10.17323/1811-038X-2023-32-1-61-86)
- Rubens A., Spigarelli F., Cavicchi A., Rinaldi Ch. (2017) Universities Third Mission and the Entrepreneurial University and the Challenges They Bring to Higher Education Institutions. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. Vol. 11. Is. 3. P. 354–372. DOI: [10.1108/JEC-01-2017-0006](https://doi.org/10.1108/JEC-01-2017-0006)
- Saeed S., Yousafzai Sh.Y., Yani-De-Soriano M., Muffatto M. (2014) The Role of Perceived University Support in the Formation of Students Entrepreneurial Intention. *Journal of Small Business Management*. Vol. 51. Is. 4. P. 1127–1145 DOI: [10.1111/jsbm.12090](https://doi.org/10.1111/jsbm.12090)
- Shastitko A.E., Fedorov S.I. (2025) Recognizing Entrepreneurs by Income: The Issues of Identification. *Upravlenets*. Vol. 16. No. 1. P. 2-15. DOI: [10.29141/2218-5003-2025-16-1-1](https://doi.org/10.29141/2218-5003-2025-16-1-1)
- Taranukha Yu. (2022) What Prevents the Transition to Creative Entrepreneurship. *Obshchestvenn-yye nauki i sovremennost'*. No. 3. P. 67–87. DOI: [10.31857/S0869049922030054](https://doi.org/10.31857/S0869049922030054)
- Tavbulatova Z.K., Chaplaev H.G. (2022) Tret'ya missiya universiteta i yeye rol' v strategicheskom protsesse razvitiya vuza [The third mission of the university and its role in the strategic process of university development]. *Ekonomicheskiye issledovaniya*. No. 2. Available at: https://elibrary.ru/download/elibrary_49839599_40463387.pdf
- Zhao H., Seibert S.E., Hills G.E. (2005) The Mediating Role of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 90. Is. 6. P. 1265–1272. DOI: [10.1037/0021-9010.90.6.1265](https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1265)