

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ М.В.ЛОМОНОСОВА



Факультет
государственного
управления

270 МГУ

1755



2025



ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ISSN 2070-1381

ЭЛЕКТРОННЫЙ ВЕСТНИК

PUBLIC ADMINISTRATION
E-journal (Russia)

#111
2025

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 magazine 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

Социология управления

Авшалумов Саймон Станиславович	
Ожидания молодых специалистов крупных российских компаний.....	7
Аркалов Дмитрий Павлович	
Уровень жизни и спрос на спорт	22
Гаврилова Валерия Евгеньевна	
Здоровье населения как государственно значимый ресурс в условиях дорогих денег	39
Дмитриевская Валерия Юрьевна; Зайцева Татьяна Вячеславовна	
Социальная укорененность материальной мотивации персонала организации	54
Ергунова Ольга Титовна; Белякова Наталия Юрьевна; Сомов Андрей Георгиевич	
Методология построения нейросетевой архитектуры для регулирования социально-трудовых процессов в мегаполисах стран БРИКС	72
Коваленко Александр Александрович	
Формирование модели социального контроллинга инновационной деятельности предприятия	82
Цюо Цзюань; Григорьева Наталия Сергеевна	
Ограничение и защита прав человека в сфере общественного здравоохранения в чрезвычайных ситуациях	102

Региональная экономика

Перетятко Полина Олеговна; Андреев Павел Андреевич; Назаренко Оксана Анатольевна	
Оценка эффектов прямой государственной поддержки хозяйствующих субъектов Дальнего Востока на примере сельского хозяйства	111
Романченко Маргарита Константиновна	
Методология комплексной оценки репутационного капитала российских регионов.....	123
Щербаков Артем Сергеевич	
Релевантность показателя «количество объектов интеллектуальной собственности» для целей оперативного управления инновационной деятельностью региона	138

Управление образованием

Шаймиева Эльмира Шамилевна; Гумерова Гюзель Исаевна ; Гареева Эльвина Римовна	
Бережливый стартап для повышения конкурентоспособности российских вузов: организационно-управленческие аспекты прикладных результатов.....	156

Проблемы управления: теория и практика

Ерёмин Андрей Маркович	
Эволюция научных подходов к государственному участию в сфере массового и профессионального спорта в XX — начале XXI вв.	165
Оборин Матвей Сергеевич; Орлов Станислав Павлович	
Подходы к разработке механизма государственного регулирования сферы рекреации и туризма	174

Экономические вопросы управления

Шумская Екатерина Игоревна	
Воспроизводство человеческого потенциала в стратегиях экономического развития в межстрановой перспективе	186

Правовые и политические аспекты управления

Волгин Евгений Игоревич

Подписная кампания в Государственную Думу первого созыва 1993 г.: основные итоги и значение 194

Contents

Sociology of management

Saimon S. Avshalumov

Expectations of Young Professionals from Large Russian Companies 7

Dmitriy P. Arkalov

Standard of Living and Demand for Sports..... 22

Valeriya E. Gavrilova

Population Health as a Nationally Significant Resource in the Context of Expensive Money..... 39

Valeria Yu. Dmitrievskaya; Tatiana V. Zaitseva

Social Embeddedness of Material Motivation in Organizational Workforce..... 54

Olga T. Ergunova; Nataliya E. Belyakova ; Andrey G. Somov

Methodology of Building a Neural Network Architecture for Regulating Social and Labour Processes in BRICS Megacities..... 72

Alexander A. Kovalenko

Developing the Model of Social Controlling of Enterprise's Innovative Activity 82

Qiao Juan; Natalia S. Grigorieva

Restriction and Protection of Human Rights in Public Health Emergencies 102

Regional economy

Polina O. Peretyatko; Pavel A. Andreev; Oksana A. Nazarenko

Direct State Support of Agricultural Companies in the Russian Far East: Evaluation of Effects 111

Margarita K. Romanchenko

Methodology of Complex Assessment of Russian Regions' Reputational Capital..... 123

Artem S. Shcherbakov

Relevance of the Indicator "Quantity of Intellectual Property Assets" for Operational Management of Regional Innovation Efforts..... 138

Education management

Elmira Sh. Shaimieva; Guzel I. Gumerova; Elvina R. Gareeva

A Lean Startup to Increase the Competitiveness of Russian Universities: Organizational and Managerial Aspects of Applied Results 156

Administrative issues: theory and practice

Andrey M. Eremin

Evolution of Scientific Approaches to State Participation in the Field of Mass and Professional Sports in the 20th — early 21st centuries 165

Matvey S. Oborin; Stanislav P. Orlov

Approaches to Developing Mechanism for State Regulation of Recreation and Tourism Sector 174

Economic issues in administration

Ekaterina I. Shumskaya

Reproduction of Human Potential in Economic Development Strategies from
a Cross-Country Perspective 186

Legal and political aspects of public administration

Evgeny I. Volgin

Campaign to Collect Voters' Signatures in the First Duma of 1993: The Main Results and
Significance..... 194

Социология управления
Sociology of management

УДК 316

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-7-21

Ожидания молодых специалистов крупных российских компаний

Авшалумов Саймон Станиславович

Аспирант, SPIN-код РИНЦ: [4656-7853](#), ORCID: [0009-0002-3829-297X](#), savshalumov@mail.ru

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

Аннотация

Одна из актуальных проблем управления персоналом крупных российских компаний — привлечение и удержание молодых специалистов. Соответственно, понимание ожиданий молодых специалистов — ключевое условие ее успешного решения. В статье рассмотрены молодые специалисты как особая категория персонала крупных компаний, определены особенности крупных компаний как работодателей, выделены уровни ожиданий молодых специалистов от места работы. Результаты самостоятельно подготовленного и проведенного фокусированного интервью с молодыми специалистами, работающими в крупных российских компаниях, показали, что для них важны высокий уровень материального вознаграждения и возможности профессионального и карьерного роста, обучающие мероприятия и гибридный график работы. Основные проблемные зоны для молодых специалистов — прозрачность карьерного роста, низкий уровень автоматизации бизнес-процессов, высокий уровень рабочей нагрузки. Молодые специалисты, работающие в крупных российских компаниях, придают большое значение использованию цифровых технологий, особенно искусственного интеллекта. Интервью показало значимость для молодых специалистов четкой структурированной корпоративной системы коммуникации, способствующей пониманию ими основных задач; выявило актуальность для них участия в выдвижении инициатив и принятии решений, важность наличия информации и необходимых технологий для реализации их функционала. Полученные результаты могут быть использованы при разработке или актуализации стратегий привлечения и удержания молодых специалистов в крупных российских компаниях.

Ключевые слова

Молодой специалист, крупная компания, крупная компания как работодатель, мотивация персонала, ожидания молодых специалистов.

Для цитирования

Авшалумов С.С. Ожидания молодых специалистов крупных российских компаний // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 111. С. 7–21. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-7-21

Expectations of Young Professionals from Large Russian Companies

Saimon S. Avshalumov

Postgraduate student, ORCID: [0009-0002-3829-297X](#), savshalumov@mail.ru

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

Abstract

One of the current issues of personnel management in large Russian companies is attracting and retaining young professionals. Understanding the expectations of young professionals is a key condition for its successful solution. The article considers young professionals as a special category of personnel in large companies, defines the features of large companies as employers, and highlights the levels of expectations of young professionals from the place of work. The results of an independently prepared and conducted focused interview with young professionals working in large Russian companies showed that a high level of material remuneration and opportunities for professional and career growth, training events and a hybrid work schedule are important for them. The main problem areas for young professionals are transparency of career growth, a low level of automation of business processes, and a high level of workload. Young professionals working in large Russian companies attach great importance to the use of digital technologies, especially artificial intelligence. The interview showed the importance for young professionals of a clearly structured corporate communication system that helps them understand the main tasks, revealed the relevance for them of participating in putting forward initiatives and making decisions, the availability of information and the necessary technologies for the implementation of their functionality. The results obtained can be used in developing or updating strategies for attracting and retaining young specialists in large Russian companies.

Keywords

Young professional, large company, large companies as employers, personnel motivation, young professionals' expectations.

For citation

Avshalumov S.S. (2025) Expectations of Young Professionals from Large Russian Companies. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 111. P. 7–21. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-7-21

Дата поступления/Received: 12.02.2025

Введение

Молодые специалисты все чаще рассматриваются как особая категория персонала крупных российских компаний. Несмотря на несколько настороженное отношение работодателей к взаимодействию с молодыми специалистами (так, согласно исследованию, проведенному ANCOR и АНО «Россия — страна возможностей» в июне 2024 года среди 998 компаний и 13573 студентов и выпускников российских вузов, в числе причин отказа от найма молодых специалистов 30,00% работодателей называют особенности поколения, 56,00% — низкую привлекательность условий работы для молодых специалистов¹), многие крупные российские компании крайне заинтересованы в притоке молодых кадров. Прежде всего крупным российским компаниям важно привлекать и удерживать молодых специалистов в связи с проблемой «кадрового вымывания»: в России за последние 5 лет на 15,00% сократился уровень молодого населения трудоспособного возраста, обостряет эту проблему общее снижение численности населения страны². Кроме того, молодые специалисты являются носителями новых знаний и технологий, они более динамично реагируют на цели и задачи работодателя, чаще более мотивированны и ориентированы на результат, чем их опытные коллеги.

Практика показывает, что для привлечения и удержания молодых специалистов необходимо понимать их ожидания от работодателя. Однако, к сожалению, крупные компании не всегда владеют соответствующей информацией, что негативно сказывается на их методах работы с молодежью и зачастую приводит к эмоциональному выгоранию последней. Согласно результатам исследования Skillfactory и uForce, в котором приняли участие 1400 респондентов от 18 до 55 лет, молодые специалисты от 18 до 24 лет «замечают первые признаки выгорания меньше чем за год с момента трудоустройства, а сотрудники 40–50 лет — только через 10 лет работы»³.

Цель настоящей статьи — выделить актуальные ожидания молодых специалистов, работающих в крупных российских компаниях, от работодателей и с их учетом разработать предложения по актуализации стратегий привлечения и удержания молодых специалистов.

Обзор литературы

Вопросы управления молодыми специалистами затрагиваются в работах многих отечественных и зарубежных авторов. Их исследования подтверждают актуальность изучения рабочего поведения молодых специалистов [Benítez-Márquez et al. 2022], воздействия на него внешних факторов [Jinquan et al. 2022; Simkhada et al. 2024]. Исследуются ценностные ориентации молодых специалистов [Pataki-Bitto, Karusy 2024], их восприятие бренда работодателя [Heilmann et al. 2020], гендерные различия и их влияние на ожидания молодых специалистов при выборе места работы [Madan, Nandan 2024], ожидания от руководителей [Gigauri, Mushkudiani 2024; Michałkiewicz 2024], а также многие другие аспекты [Farrell, Mantler 2024; Szabó-Szentgróti et al. 2024], сказывающиеся на отношении молодых специалистов к месту работы и труду, их мотивации.

В работах отечественных авторов существенное внимание уделяется мотивации молодежи. Например, В.А. Титова и Е.В. Сухушина выделяют факторы нематериальной мотивации молодых специалистов организаций по работе с молодежью г. Томска [Титова, Сухушина 2017]. А.А. Лемешко и В.Н. Муха провели исследование ценностных ориентаций молодежи Краснодарского края

¹ Привлечение молодых специалистов. Отчет по исследованию ANCOR и АНО «Россия — страна возможностей». Россия, июнь 2024. С. 13–17.

² 39% крупных российских компаний внедрили искусственный интеллект в свои бизнес-процессы // Кодекс [Электронный ресурс]. URL: <https://kodeks.ru/news/read/39-krupnyx-rossiiskix-kompanii-vnedrili-iskusstvennyi-intellekt-v-svoi-biznes-processy> (дата обращения: 25.07.2025).

³ Половина зумеров сталкивается с выгоранием в первый год трудоустройства // Forbes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/young/511309-polovina-zumerov-stalkivaetsa-s-vygoraniem-v-pervyj-god-trudoustrojstva> (дата обращения: 24.01.2025).

[Лемешко, Муха 2021]. Е.В. Терелецкова и А.Ч. Такаев выявили особенности мотивации молодых специалистов ООО НПП «НГО» и на основе полученных результатов предложили рекомендации по совершенствованию системы управления карьерой предприятия [Терелецкова, Такаев 2023]. А.Н. Левицкая и Н.Н. Покровская провели исследование представлений работодателей и молодых специалистов о профессиональном и карьерном росте, ключевых навыках и умениях, при этом обнаружили «серьезный разрыв в мировоззренческих установках представителей молодого поколения, которые сейчас выходят на рынок труда, и представителей работодателей, которые формируют этот рынок» [Левицкая, Покровская 2021, 106]. Исследование А.В. Зинич показало, что стремление к финансовой независимости и желание получить опыт работы — основные причины для начала трудовой деятельности молодыми специалистами [Зинич 2023]. Г.Н. Тугускина, Л.В. Рожкова, Н.В. Корж при изучении молодежи на российском рынке труда выявили несоответствие ожиданий молодых специалистов при трудоустройстве условиям, предлагаемым работодателями [Тугускина и др. 2021]. При этом сами работодатели тоже не всегда довольны молодыми специалистами. Так, исследование Ю.В. Хомякова показало, что неудовлетворенность многих российских компаний обусловлена недостаточной подготовкой молодых специалистов в университетах [Хомяков 2023]. Некоторые исследователи сосредоточены на изучении ситуации с молодыми специалистами в конкретных отраслях. В частности, Е.Р. Редькина указывает на низкую привлекательность работы в энергетической отрасли для молодых специалистов в связи с низкой оплатой труда [Редькина 2024]. Ряд работ посвящен отдельным направлениям работы с молодыми специалистами, прямо или косвенно влияющим на уровень их мотивации. Например, Д.А. Мугуева изучает специфику управления карьерой молодых специалистов в современных компаниях [Мугуева 2023], Н.В. Чудинова определяет карьерные предпочтения высокопотенциальных талантливых сотрудников из среды молодежи [Чудинова 2024].

Таким образом, мотивации молодых специалистов посвящено немало работ, но их ожидания, важнейший элемент в механизме мотивации, как правило, остаются вне поля внимания и зарубежных, и отечественных авторов, что еще раз подтверждает актуальность нашего исследования.

Молодые специалисты как особая категория персонала крупных компаний

Существуют разные подходы к определению понятия «молодой специалист». Так, в законодательстве преобладает трактовка молодого специалиста как человека в возрасте от 18 до 30 лет, впервые трудоустраивающегося на работу по полученной специальности среднего профессионального или высшего образования. В публикациях приоритетным является определение молодого специалиста как человека, впервые устраивающегося на работу после получения определенного уровня образования. Различные подходы к определению понятия «молодой специалист» представлены в Таблице 1.

Таблица 1. Примеры определений понятия «молодые специалисты»⁴

Источник	Определение понятия «молодые специалисты»
ФЗ № 489 «О молодежной политике Российской Федерации»	«Молодой специалист — гражданин Российской Федерации в возрасте до 35 лет включительно, завершивший обучение по основным профессиональным образовательным программам и (или) по программам профессионального обучения, впервые устраивающийся на работу в соответствии с полученной квалификацией, в том числе имеющий трудовой стаж, полученный в период обучения по основным профессиональным образовательным программам и (или) по программам профессионального обучения» ⁵

⁴ Составлено автором.

⁵ Федеральный закон от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/400156192/> (дата обращения: 24.01.2025).

ст. 70 ТК РФ	Молодой специалист — «лицо, получившее среднее профессиональное образование или высшее образование по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам и впервые поступающее на работу по полученной специальности в течение одного года со дня получения профессионального образования соответствующего уровня» ⁶
Постановление № 2403-р «Об утверждении основ государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года»	Молодой специалист — «гражданин Российской Федерации в возрасте до 30 лет (для участников жилищных программ поддержки молодых специалистов — до 35 лет), имеющий среднее профессиональное или высшее образование, принятый на работу по трудовому договору в соответствии с уровнем профессионального образования и квалификацией» ⁷
Е.В. Богдан	Молодой специалист — гражданин от 18 до 30 лет со средним специальным или высшим профессиональным образованием с приобретенным стажем работы по специальности не менее 3 лет [Богдан 2018, 194–196]
Ю.А. Сысоева	Молодые специалисты — это основной продукт, который высшая школа поставляет на рынок труда [Сысоева 2016, 1225]
«Директор по персоналу» — практический журнал по управлению человеческими ресурсами	Молодой специалист — «человек с определенным уровнем образования (средне-специальное, бакалавриат, магистратура), который впервые устраивается на работу» ⁸

Рассмотрев разные трактовки понятия «молодой специалист», мы предлагаем определить данную категорию персонала как лиц в возрасте от 18 до 30 лет, получивших среднее профессиональное или высшее профессиональное образование и имеющих опыт работы. Критерий получения трудового стажа именно по специальности мы не считаем главным при определении молодого специалиста, так как текущее поколение молодых специалистов на практике не всегда работает по полученной специальности.

Рассматривая молодого специалиста как особую категорию персонала, отметим, что каждое поколение обладает своими уникальными особенностями и предпочтениями, которые важно учитывать при решении задач управления персоналом. Если предыдущее поколение молодых специалистов (1984–1996 гг. рождения) стремилось к развитию и социальным ценностям, то текущее поколение молодых специалистов (1997–2010 гг. рождения) ценит разнообразие, гибкость и технологии. Молодым специалистам важны баланс между работой и личной жизнью, возможность удаленной работы, социальная ответственность бизнеса, наличие технологий и инноваций в компании, связь должностных обязанностей с миссией и ценностями компании. Кроме того, для молодых специалистов одними из главных факторов при трудоустройстве на работу являются прозрачность вакансии и оплата труда⁹. Текущее поколение молодых специалистов родилось в период технологических инноваций, оно быстрее других адаптируется к новой среде и технологиям, что крайне важно для большинства работодателей, так как цифровая трансформация бизнеса — один из ключевых трендов российских компаний. По данным исследования Ассоциации менеджеров, 90% российских компаний уже активно используют различные российские цифровые разработки в своих бизнес-процессах, что требует привлечения специалистов, готовых с ними работать¹⁰.

Особое внимание молодым специалистам, как правило, уделяют в крупных компаниях. В законодательстве разных стран, а также среди специалистов в области экономики и управления не сложилась однозначная трактовка понятия «крупная компания». Если говорить о понятии

⁶ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 07.04.2025) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 24.01.2025).

⁷ Распоряжение Правительства РФ от 29.11.2014 № 2403-р «Об утверждении Основ государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_171835/ (дата обращения: 24.01.2025).

⁸ Прием на работу молодого специалиста // Директор по персоналу [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67734-prim-na-rabotu-molodogo-spetsialista-20-m7> (дата обращения: 24.01.2025).

⁹ Тренды найма: как понять и заинтересовать молодежь // hh.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://hh.ru/article/33292> (дата обращения: 25.07.2025).

¹⁰ 39% крупных российских компаний внедрили искусственный интеллект в свои бизнес-процессы // Кодекс [Электронный ресурс]. URL: <https://kodeks.ru/news/read/39-krupnyx-rossiiskix-kompanii-vnedrili-iskusstvennyi-intellekt-v-svoi-biznes-processy> (дата обращения: 25.07.2025).

«компания», под ним понимается организация, нацеленная на получение прибыли¹¹. На основе Федерального закона Российской Федерации № 209 и Постановления Правительства РФ № 265 можно выделить следующее определение крупного предприятия: это предприятие с численностью работников свыше 250 человек с годовым доходом за предшествующий год без учета НДС (налога на добавленную стоимость) свыше 2 миллиардов рублей¹². Предприятие — «имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности»¹³. Следовательно, понятие «компания» шире понятия «предприятие». Под крупной компанией в зарубежном словаре понимается компания, которая владеет акциями с высокой совокупной стоимостью¹⁴, в отечественном словаре под крупным предприятием понимают «предприятие, производящее значительную, существенную долю общего объема продукции отрасли...»¹⁵. Обобщая вышесказанное, мы предлагаем рассматривать крупную компанию как компанию, занимающую существенную долю рынка и выпускающую значительную долю общего объема продукции отрасли с численностью сотрудников более 250 человек.

Рассмотрим особенности крупных компаний как работодателей для молодых специалистов. Крупные компании предоставляют молодым специалистам больше возможностей для карьерного роста и профессионального развития, позволяя молодым специалистам получить большой опыт работы и развить необходимые компетенции. Другая важная особенность крупных работодателей — это доступ к передовым технологиям и инструментам. Молодые специалисты легко адаптируются к цифровой среде, применение современных технологий позволяет ускорить решение ими однотипных задач, что экономит время и открывает возможности использования креативных подходов в работе над проектами. Творческая среда является хорошим мотивационным фактором и способствует удержанию молодых специалистов. Благодаря множеству подразделений и отделов в крупной компании у молодого специалиста есть больше возможностей для ротации, регулярный анализ мотивации молодого специалиста помогает понять его карьерные потребности, при их изменении ротация может помочь удержать молодого специалиста. Крупные компании, как правило, имеют хорошую репутацию на рынке, их постоянная работа над своим брендом, его совершенствование позволяют укрепить сотрудничество с молодыми специалистами в долгосрочной перспективе. Немаловажной особенностью крупных компаний является предоставление ими широких социальных льгот своим работникам. Однако система нематериальной мотивации не всегда нацелена именно на молодых специалистов, что открывает новые возможности для развития крупных компаний как работодателей. В крупных компаниях открывается больше перспектив для организации гибкого рабочего графика молодым специалистам, которым зачастую необходимо совмещать работу и учебу в вузах. Благодаря процессам глобализации крупные компании формируют международные команды, молодым специалистам интересно работать в культуре разнообразия и инклюзивности, взаимодействовать с сотрудниками мультикультурных команд для обмена опытом. Таким образом, крупные компании обладают большими возможностями и ресурсами для создания комфортных условий труда, привлекающих соискателей, особенно молодых специалистов.

¹¹ Камынин В.А. Управление долгосрочным развитием крупной компании: автореферат дисс... канд. эк. наук. Москва, 2020. С. 14.

¹² Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_171835/ (дата обращения: 24.01.2025); Постановление Правительства РФ от 04.04.2016 № 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_196415/ (дата обращения: 24.01.2025).

¹³ Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 24.01.2025).

¹⁴ Large-company // Cambridge Dictionary [Электронный ресурс]. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/large-company> (дата обращения: 24.01.2025).

¹⁵ Крупное предприятие // Академик [Электронный ресурс]. URL: https://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_economic_law/7120/КРУПНОЕ (дата обращения: 24.01.2025).

**Понимание ожиданий молодых специалистов — ключ к их привлечению и удержанию
в крупных компаниях**

Под ожиданиями молодых специалистов принято понимать притязания, которые привязаны к конкретной ситуации и определенному поведению. Притязания — это привычный уровень удовлетворения потребности, определяющий поведение человека. По теории мотивации В. Врума, мотивация сотрудников определяется привлекательностью вознаграждения, ожиданиями, что оно будет получено, и ожиданиями того, что их работа будет результативна и приведет к выполнению поставленных задач¹⁶.

Ожидания молодых специалистов — один из компонентов механизма их мотивации. Мотивация персонала — «сложный процесс детерминации поведения и мышления человека, его побуждения к определенному поведению и деятельности под воздействием внутриличностных и внешних факторов»¹⁷. Некоторые авторы указывают, что система мотивации в компании построена на трех составляющих: факторах внутренней среды организации, факторах внешней среды организации, ожиданиях работника от компании и компании от работника. Ожидания работника от компании включают личные, групповые, статусные и культурно-этические ожидания. Ожидания компании от работника включают культурно-этические, трудовые, групповые ожидания, ожидания по обеспечению безопасности¹⁸. Ожидания компании от работника можно связать с ресурсами мотивации, которые есть у организации, — внешними средствами (стимулами и антистимулами), которые используются работодателем (субъектом мотивации) для влияния на работников (объект мотивации). К ним В.П. Пугачев относит денежные стимулы, социальные льготы, организационно-административные стимулы, стимулы, связанные с организацией, содержанием и условиями труда; стратификационные, пространственно-временные, коммуникационные, групповые стимулы, стимулы личностного и профессионального развития¹⁹. Дж. Роттер связывает ожидания работника с локусом контроля — со склонностью человека приписывать ответственность за результаты своей деятельности внешним силам либо собственным способностям и усилиям (внешний и внутренний локусы контроля). При наличии у человека внутреннего локуса контроля он более настойчив в достижении цели, чем при наличии внешнего локуса²⁰. Выявление ожиданий молодых специалистов способствует изменению ресурсов мотивации, применяемых работодателями к молодым сотрудникам, что может способствовать повышению эффективности работы молодых специалистов.

Рассмотрим ожидания молодых специалистов на основе известного опросника вовлеченности персонала Gallup Q12, разделив их на 4 уровня: основные, индивидуальные, ожидания от командной работы, ожидания от карьерного и профессионального роста. К основным ожиданиям можно отнести четкие задачи и обеспеченность ресурсами. Молодым специалистам важно понимать четкость задач, поставленных руководителем, им нужно предоставлять доступ к информации и технологиям для качественной реализации трудовых функций.

Индивидуальные ожидания включают реализацию компетенций, признания и похвалу, личное благополучие, поддержку в развитии. Реализация компетенций молодых специалистов зависит от предоставления работодателям возможности выполнять задачи, полностью реализующие потенциал молодых сотрудников. За качественное выполнение задач работодатели должны поощрять молодых специалистов, использовать похвалу и признавать их достижения. Работодателям

¹⁶ Пугачев В.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2011. С. 47–59.

¹⁷ Там же. С. 7.

¹⁸ Родионова Е.А. Мотивация и стимулирование персонала в организации: учебное пособие. СПб: Издательство Санкт-Петербургского государственного университета, 2008. С. 25–26.

¹⁹ Пугачев В.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2011. С. 244–270.

²⁰ Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2002. С. 126.

стоит заботиться о личном благополучии молодых сотрудников, использовать программы благополучия сотрудников. Руководители должны предлагать молодым специалистам возможности профессионального и карьерного роста, создавать программы внутреннего кадрового резерва, предлагать горизонтальный и вертикальный карьерный рост.

К ожиданиям от командной работы молодых специалистов можно отнести учет их мнения и поддержку инициатив, отождествление личных ценностей с ценностями и миссией компании, качество командной работы и рабочие связи с коллегами. Работодатели должны учитывать мнения молодых сотрудников при принятии ключевых решений компании, поддерживать инициативы молодых специалистов для реализации новых идей и оптимизации текущих бизнес-процессов. Молодым специалистам нужно понимать корпоративные ценности, осознавать свой вклад в достижение миссии компании. Руководители должны организовывать команды таким образом, чтобы все сотрудники качественно выполняли свою работу, в том числе молодые специалисты. Для молодых сотрудников важно поддержание доверительных и приятельских связей с коллегами.

Ожидания от карьерного и профессионального роста включают регулярную обратную связь, обучение и рост. Молодым специалистам необходимо обсуждение своих целей и достижений, им важно видеть свой прогресс, понимать, насколько качественно они реализуют задачи. Работодатели должны способствовать обучению и росту молодых талантов, использовать комплекс инструментов для обучения и развития молодых сотрудников: составление индивидуальных планов развития, проведение тренингов, коучинг и другие.

Ожидания молодых специалистов от работодателя отражены на Рисунке 1.



Рисунок 1. Ожидания молодых специалистов от работодателя²¹

Методология исследования

В целях выявления ожиданий молодых специалистов крупных российских компаний в ноябре 2024 – январе 2025 года было проведено фокусированное интервью с участием 25 молодых специалистов — работников таких крупных российских компаний, как АО «Газпромбанк» (1 респондент), Уралхим (2 респондента), ПАО «Транснефть» (1 респондент), ООО «Мам, купи!» (1 респондент), Яндекс (2 респондента), Regroup (1 респондент), АО «Банк ДОМ.РФ» (2 респондента), Т-Банк (2 респондента), «МТС Диджитал» (1 респондент), Joom (1 респондент), X5 Group (3 респондента), Промсвязьбанк (1 респондент), Ингосстрах (1 респондент), Делимобиль

²¹ Составлено автором на основе: Воронцова М. Опросник по вовлеченности Gallup: как нужно с ним работать. Инструкция.

(1 респондент), НЛМК (1 респондент), ВК (2 респондента), Финам (1 респондент), Сбер (1 респондент). Возраст респондентов варьируется от 21 до 28 лет. Цель фокусированного интервью — выявление актуальных ожиданий молодых специалистов крупных российских компаний.

Фокусированное интервью проводилось на основе заранее разработанного опросника из 17 вопросов преимущественно открытого типа, из них 16 вопросов — основные, 2 — дополнительные (о занимаемой должности и возрасте респондентов). С учетом цели и задач исследования вопросы были разбиты на следующие тематические блоки: ожидания молодых специалистов в период трудоустройства; профессиональные и карьерные ожидания; ожидания, связанные с корпоративной культурой; ожидания, связанные с условиями труда; ожидания от работодателя в условиях цифровой трансформации бизнеса; ожидания молодых специалистов на основе опросника вовлеченности персонала GallupQ12. Для поиска респондентов использовались такие каналы, как рассылка приглашений по электронной почте и мессенджерам (WhatsApp²², Telegram). Исследование проводилось в онлайн-формате на базе платформы Google Meet, средняя продолжительность фокусированного интервью с каждым респондентом составила 25 минут. Интервью с каждым респондентом было транскрибировано, все респонденты были уведомлены о записи интервью.

Результаты исследования

Ожидания молодых специалистов в период трудоустройства

Среди топ-3 факторов, повлиявших на выбор текущей компании как работодателя, большинство респондентов отметили конкурентную заработную плату (13), известность компании на рынке соискателей (12), интересные задачи (7). В число дополнительных факторов вошли возможности роста (5), сфера деятельности компании (5), удобное расположение рабочего места (5), корпоративная культура (4), гибридный/удаленный график работы (4). Высокий уровень вознаграждения и привлекательный внешний бренд работодателя также входят в круг ожиданий молодых специалистов при трудоустройстве на работу.

Многие респонденты (15) считают, что их ожидания при трудоустройстве в крупную российскую компанию полностью оправдались. Интересно соотнести ожидания участников интервью и их комментарии относительно их осуществления (Таблица 2).

Таблица 2. Примеры ответов респондентов на вопрос 3 «Какие ожидания у Вас были при трудоустройстве в компанию? Насколько они оправдались?»²³

Респондент	Ожидания	Насколько ожидания оправдались
Респондент 5	«Думала, что будет достаточно много работы, очень много новых и интересных задач, что смогу повлиять на продукт»	«Ожидания полностью оправдались»
Респондент 8	«Мои ожидания были, что будет сильное комьюнити, забота о сотрудниках, интересные задачи»	«Ожидания оправдались»
Респондент 12	«Ожидания роста и развития»	«Оправдались, доросла до тимлида»
Респондент 14	«Перевод в штат не позднее 6 месяцев после начала стажировки с ростом зарплаты не менее чем в 2 раза, поручение ответственных участков работы, карьерный рост»	«Оправдались полностью, кроме карьерного роста — его перспективы неясны»
Респондент 15	«Ожидание, что будет комфортная спокойная работа, без авралов и нервозности»	«Ожидания не оправдались, есть переработки»

²² Мессенджер принадлежит компании Meta, признанной в России экстремистской организацией.

²³ Составлено автором на основе проведенного исследования.

Респондент 17	«Ожидания были связаны с возможностью быстро расти, как в пуле выполняемых задач, так и вертикально»	«Ожидания не оправдались — получились одни сплошные обещания, карьерный рост пришел только тогда, как коллега ушла в декретный отпуск (соответственно, если бы не ушла, то я бы осталась на своем уровне)»
Респондент 18	«Наличие перспектив для развития, своевременное повышение ЗП, дружелюбный коллектив»	«Ожидания полностью оправдались»
Респондент 19	«Ожиданий было немного, так как я была на тот момент еще выпускником, также было ожидание, что в таких компаниях существует очень быстрый рост и очень гибкая организационная структура»	«Эти ожидания не оправдались, так как компания оказалась достаточно жестко структурирована внутри, и рост возможен только при проведении перформанс-ревью, но рост возможен, соответственно, пока какого-то позитивного опыта все равно много»
Респондент 21	«Дружный коллектив, конкурентная зарплата, интересный функционал»	«Зарплатные ожидания более чем оправдались, удалось вырасти в зарплате менее чем через полгода. Ожидания по функционалу (бизнес-подбор, точечные вакансии) также оправдались. Очень важно было попасть в дружный и поддерживающий коллектив, что также оправдалось»
Респондент 25	«Ожидал, что получится совмещать работу с учебой, а также на самой работе буду развиваться, также хотелось, чтобы был комфортный коллектив и приемлемая ЗП»	«Все ожидания оправдались»

Практически все молодые специалисты довольны рабочим коллективом, текущей заработной платой и профессиональным развитием — эти ожидания оправдались. Основными проблемными зонами являются прозрачность карьерного роста в крупной российской компании, низкий уровень автоматизации бизнес-процессов, высокий уровень рабочей нагрузки (переработки).

Большинство респондентов отметили, что их основные ожидания от работодателя с момента трудоустройства не изменились (12). При этом появились дополнительные ожидания, связанные с профессиональным и карьерным ростом (8), совершенствованием компетенций и приобретением опыта (6). Среди причин произошедших изменений респонденты назвали период работы в компании (респондент 1: «Работаю в банке 1,5 года. Хотел бы получить повышение в должности»), развитие компании (респондент 3: «С момента трудоустройства мои ожидания усилились, поскольку компания демонстрирует высокую динамику развития и создает возможности для новых достижений»), период работы (респондент 8: «На начальном этапе, приходя джуниор-специалистом, тебе важно сначала просто попасть в престижную компанию, и только потом задумываешься о своем росте»). Кроме того, среди новых ожиданий от работодателя респонденты отметили рост заработной платы (5), возможность реализовывать собственные проекты для раскрытия творческого потенциала (2).

Профессиональные и карьерные ожидания

Карьерный рост и интересные задачи входят в число факторов, которые могут способствовать удержанию молодых специалистов в компании длительный период времени. Их упомянули 13 респондентов. Однако приоритетным фактором удержания молодежи остается материальное вознаграждение. Оно фигурирует в ответах 18 участников интервью.

У респондентов сложились разные ожидания, связанные с профессиональным и личным развитием внутри компании. Среди основных видов ожиданий респонденты назвали важность карьерного роста (респондент 16: «Я хочу вырасти до партнера»; респондент 19: «В профессиональном своем развитии я вижу, наверное, сейчас какой-то рост до руководящей позиции»), расширение функционала должности (респондент 14: «Хочу осваивать новые участки работы»; респондент 21 «Повышение ответственности в рамках функционала») и повышение уровня заработной платы (респондент 8: «Ожидаю стабильный рост в зарплате и грейде 1 раз в год»).

Подавляющее большинство респондентов считает, что непосредственный руководитель должен оказывать им постоянную помощь и поддержку в профессиональном и личном развитии (20). Респондент 5: «Руководитель сначала должен точно объяснять, как и зачем нужно делать ту или иную задачу. Далее, он должен давать советы, как можно вырасти в компании, поддерживать в сложных ситуациях и, возможно, даже стать другом». Респондент 17: «Особенно в крупных бюрократических организациях, где есть жесткая иерархия, непосредственный руководитель — важнейшее звено в твоей карьерной жизни». Респондент 19: «Непосредственно руководитель — это в первую очередь мой наставник и мой ментор, и он должен повышать мои навыки». Не менее важным является получение обратной связи (12).

Подавляющее большинство респондентов удовлетворены текущей системой признания и обратной связи (23). Только 2 участника интервью не удовлетворены системой обратной связи в компании; 3 респондента предложили усовершенствовать систему обратной связи в компании, в частности респондент 3 отметил, что ожидает «ее дальнейшего совершенствования, например, через регулярные обсуждения достижений и внедрение дополнительных мотивационных программ». Таким образом, можно сделать вывод, что в целом в крупных российских компаниях налажена система признания заслуг и предоставления обратной связи персоналу, в том числе молодым специалистам.

Абсолютное большинство респондентов ориентировано на вертикальный карьерный рост (25). При этом каждый респондент по-разному видит свой карьерный путь. Например, респондент 5: «Через 3–5 лет хочу стать руководителем команды», респондент 20: «В мои долгосрочные планы входит развиваться вместе с компанией, обучаться, расширять свои обязанности, получить вертикальный рост и принести этим в бизнес компании максимально большую пользу»; респондент 23: «Не вижу себя в этой компании спустя 5 лет, так как хочу карьерного роста». В целом респонденты стремятся либо к расширению функционала должности, либо к получению руководящей должности, отмечая непрозрачность системы карьерного роста в крупных российских компаниях.

Ожидания, связанные с корпоративной культурой

У абсолютного большинства респондентов ожидания, связанные с коллективом компании, коллегами, командой, ассоциируются с наличием дружной команды в компании (25). Оценка респондента 3 отражает общее мнение: «Я ожидаю от коллектива сплоченности, взаимоподдержки и профессионализма. Важно работать в команде, где ценятся общие цели, конструктивное взаимодействие и доброжелательная атмосфера». Дружная сплоченная команда — ключевой элемент корпоративной культуры крупной российской компании для молодых специалистов.

Подавляющее большинство респондентов считает, что компания должна проводить внутренние и внешние мероприятия по обучению и развитию сотрудников (21). Четверо респондентов не заинтересованы в мероприятиях по внутреннему и внешнему обучению, в частности респондент 7 выразил следующее мнение: «Обучение внутри компании должно проходить через получение сложных задач с сопровождением руководителя. Плохо отношусь ко всяким коуч-респондентам, модераторам. Плохо отношусь к бессмысленным встречам». Однако в целом молодым специалистам важны обучающие мероприятия в крупных российских компаниях, они отдают предпочтение тренингам и онлайн-курсам по приобретению новых компетенций.

Ожидания, связанные с условиями труда

Все респонденты ожидают увеличения заработной платы в течение ближайшего года (25). При этом цели респондентов на предстоящие 5 лет отличаются. Например, для респондента 1 и респондента 2 сложно прогнозировать изменение заработной платы и социального пакета на 5 лет. Респондент 10: «Не строю такие долгие планы». Респондент 21: «В течение 5 лет не могу ответить,

все зависит от экономической ситуации в стране и других факторов». Молодым специалистам важна регулярная индексация заработной платы в крупной российской компании.

Подавляющее большинство респондентов отмечает необходимость сохранения гибридного или удаленного графика работы в компании (23). Среди других ожиданий, связанных с графиком работы, содержанием труда и другими нематериальными условиями работы, упоминается отсутствие переработок, комфортный офис с переговорными и местами для отдыха, организация питания в офисе.

Ожидания от работодателя в условиях цифровой трансформации бизнеса

В условиях цифровой трансформации бизнеса все респонденты ожидают от работодателя внедрения искусственного интеллекта (25). Многие участники интервью (16) считают, что очень важно (7 респондентов полагают, что важно) использовать цифровые технологии, включая искусственный интеллект, в крупной компании (16). Причин несколько: респондентам важны высокий уровень автоматизации бизнес-процессов, сокращение времени на рутинные задачи, работа в более инновационной среде, чем в компаниях-конкурентах. Вместе с тем у некоторых участников интервью есть опасения, связанные с использованием цифровых технологий. Так, по мнению респондента 17, «безусловно, важно идти в ногу со временем, следовать мировым тенденциям, но на данном этапе попытка перехода в сторону использования цифровых технологий в процессах развития персонала вызывает много негатива, поскольку качество цифрового сервиса находится на очень низком уровне, из-за чего мы сильно перерабатываем, выполняя двойную работу». Респондент 15 считает, что «это не супер важно, так не все можно автоматизировать». Однако в целом все же молодые специалисты придают большое значение использованию цифровых технологий крупными российскими компаниями, особенно искусственного интеллекта.

Участники интервью упоминают разные цифровые технологии, которые необходимо активно использовать в работе крупных российских компаний. Респондент 4: «Мы используем системы управления проектами, которые помогают организовать рабочие процессы, отслеживать выполнение задач и улучшить командное взаимодействие. У нас есть прекрасная CRM-система — единое корпоративное окно, которое помогает автоматизировать почти все процессы и отслеживать проекты в продажах, маркетинге, HR, на производстве, складе, закупках, дизайне — везде. Использование платформ e-commerce для продаж B2C. Активное ведение социальных сетей. Использование Google Analytics и других аналитических платформ для отслеживания эффективности рекламных кампаний и понимания поведения клиентов на сайте. Платформы для работы в условиях полной удаленки. Платформы для дизайна. Автоматизация бухгалтерии и финансов, коннект со складом. У нас многие процессы уже автоматизированы, какие-то еще дорабатываются, но в целом технологий хватает для комфортной работы». Респондент 20 считает, что «цифровизация — это способ удержать квалифицированные кадры, ведь молодые специалисты хотят работать в современных и технологичных компаниях». Таким образом, респонденты отмечают важность активного использования цифровых технологий, но указывают на наличие проблем с развитостью внутренней цифровой инфраструктуры, с конфиденциальностью данных при использовании внешних цифровых технологий, в том числе искусственного интеллекта.

Ожидания молодых специалистов на основе опросника вовлеченности персонала GallupQ12

Ожидания молодых специалистов от крупной российской компании, рассмотренные на основе подхода, описанного на Рисунке 1, представлены на Рисунке 2.

Ориентируясь на виды ожиданий, выделенных на основе опросника вовлеченности персонала Gallup Q12, можно отметить, что для подавляющего большинства респондентов

очень значимы четкие задачи от руководства (19), учет мнения и поддержка инициатив (19) и обеспеченность ресурсами (18). Многим респондентам важно личное благополучие (16), поддержка в развитии (15), регулярная обратная связь (14), признание и похвала (13), обучение и рост (13). Большинство респондентов считает очень важным качество командной работы (12), отождествление себя с миссией компании (12), возможность реализации компетенций (10). Для большинства респондентов актуальны рабочие связи (8). В большей степени для молодых специалистов важны четкая структурированная коммуникация для понимания основных задач, возможность участвовать в выдвижении инициатив и принятии решений, наличие информации и необходимых технологий для реализации своего функционала.

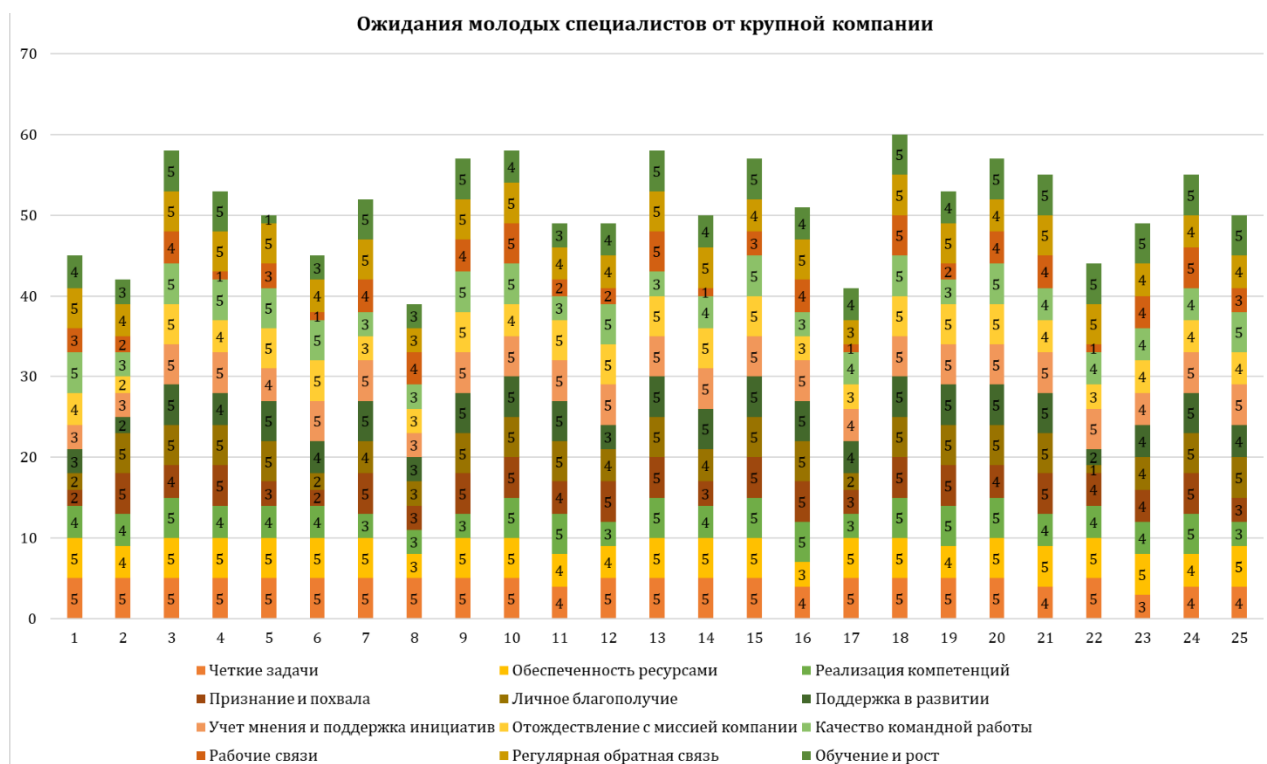


Рисунок 2. Ожидания молодых специалистов от крупной компании²⁴

Заключение

Таким образом, основными ожиданиями молодых специалистов, работающих в крупных российских компаниях, являются регулярный рост заработной платы, возможность карьерного роста, постоянная поддержка руководителя в профессиональном и личном развитии, возможность гибридного / удаленного графика работы, внедрение цифровых технологий в бизнес-процессы.

Анализ результатов фокусированного интервью показал, что молодые специалисты крупных российских компаний хотят быстрого профессионального и карьерного роста. Они ожидают увеличения заработной платы в течение года работы в компании. Молодые специалисты удовлетворены текущей системой признания и обратной связи, при этом они считают, что непосредственный руководитель должен оказывать им постоянную помощь и поддержку в реализации профессионального и личного развития. Молодые сотрудники уверены, что в условиях цифровой трансформации бизнеса необходимо внедрение искусственного интеллекта в бизнес-процессы крупной компании. Большинство молодых специалистов ожидают от работы в крупной российской компании получения четких задач от руководства, учета мнения и поддержки инициатив сотрудников, обеспеченности ресурсами.

²⁴ Составлено автором на основе проведенного исследования.

Ожидания молодых специалистов должны учитываться при выработке подходов и выборе практик их привлечения и удержания. На основе полученных результатов можно рекомендовать крупным российским компаниям:

- проводить регулярный анализ рынка для индексации заработной платы молодым специалистам;
- проводить обучающие мероприятия для совершенствования компетенций молодых специалистов;
- предлагать возможности гибридного / удаленного графика работы молодым специалистам;
- совершенствовать системы признания, обратной связи и поддержки инициатив молодых специалистов;
- оптимизировать работу с кадровым резервом для создания прозрачной системы карьерного роста для молодых специалистов;
- внедрять цифровые технологии, включая искусственный интеллект, в бизнес-процессы компании.

Выполнение этих рекомендаций может способствовать более успешному решению задач по привлечению и удержанию молодых специалистов крупными российскими компаниями.

Список литературы:

Богдан Е.В. Молодой специалист: понятие и признаки // Сборник статей XXII Международного научно-исследовательского конкурса. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2018. С. 194–196.

Зинич А.В. Мотивы и социально-профессиональные ориентации молодежи при выборе профессии // Омский научный вестник. Серия Общество. История. Современность. 2023. Т. 8. №4. С. 133–138. DOI: [10.25206/2542-0488-2023-8-4-133-138](https://doi.org/10.25206/2542-0488-2023-8-4-133-138)

Левицкая А.Н., Покровская Н.Н. Карьерные ожидания и планы молодых специалистов на рынке труда // Журнал социологии и социальной антропологии. 2021. Т. 24. № 1. С. 105–137. DOI: [10.31119/jssa.2021.24.1.5](https://doi.org/10.31119/jssa.2021.24.1.5)

Лемешко А.А., Муха В.Н. Особенности трудовой мотивации молодых специалистов // Журнал социологических исследований. 2021. Т. 6. № 2. С. 64–69.

Мугуева Д.А. Специфика управления карьерой и развитием молодых специалистов в современных организациях // Вестник науки. 2023. № 1(58). С. 109–113.

Редькина Е.Р. Снижение привлекательности работы в энергетике в связи с низкой оплатой труда молодых специалистов // Вестник науки. 2024. № 7(76). С. 344–347.

Сысоева Ю.А. Молодой специалист на предприятии, проблемы его мотивации и адаптации // Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования: сборник материалов конференции. Екатеринбург: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2016. С. 1221–1230.

Терелецкова Е.В., Такаев А.Ч. Роль мотивации в управлении карьерой молодых специалистов // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 6–2(100). С. 160–164. DOI: [10.24412/2411-0450-2023-6-2-160-164](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-6-2-160-164)

Титова В.О., Сухушина Е.В. Особенности трудовой мотивации молодых специалистов помогающих профессий в организациях по работе с молодежью г. Томска // Актуальные вопросы общественных наук: социология, политология, философия, история. 2017. № 1–2(61). С. 68–73.

Тугускина Г.Н., Рожкова Л.В., Корж Н.В. Молодежь на рынке труда в современных условиях: проблемы трудоустройства и занятости // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2021. № 4(60). С. 67–77. DOI: [10.21685/2072-3016-2021-4-7](https://doi.org/10.21685/2072-3016-2021-4-7)

- Хомяков Ю.В. Специфика профессиональных качеств молодых специалистов и особенности отношения к ним работодателей // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2023. № 1(77). С. 496–500.
- Чудинова Н.В. Карьерные предпочтения молодежи на российском рынке труда: особенности привлечения Hi-Po талантов // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 6–2(112). С. 168–179. DOI: [10.24412/2411-0450-2024-6-2-168-179](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-6-2-168-179)
- Benítez-Márquez M.D., Sánchez-Teba E.M., Bermúdez-González G., Núñez-Rydman E.S. Generation Z within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis // *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 21. DOI: [10.3389/fpsyg.2021.736820](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820)
- Farrell R., Mantler J. Examining the Effects of Toxic Work Environments on Young Workers // *Carleton Undergraduate Journal of Science*. 2024. Vol. 3. DOI: [10.22215/cujs.v3i1.4922](https://doi.org/10.22215/cujs.v3i1.4922)
- Gigauri I., Mushkudiani Z. New Generation's Expectations for 21st Century Leader and Perception by Young Employees of Leadership in Organizations // *European Journal of Management and Marketing Studies*. 2021. Vol. 6. Is. 3. DOI: [10.46827/ejmms.v6i3.1054](https://doi.org/10.46827/ejmms.v6i3.1054)
- Heilmann P., Lampela H., Taipale-Eräväla K. Living Up to Young Employees' Expectations: Employer Brand Management in Health Care Organisations // *Managing Global Transitions*. 2020. Vol. 20. Is. 3. P. 211–235. DOI: [10.26493/1854-6935.20.211-235](https://doi.org/10.26493/1854-6935.20.211-235)
- Jinquan Z., Wendy G., Wenjin H., Gang H. Do Young Employees Satisfy Their Job Under Work Stress and Work-Family Conflict? Evidence from Resorts in Macau // *International Journal of Science and Society*. 2022. Vol. 4. Is. 4. P. 557–576. DOI: [10.54783/ijssoc.v4i4.605](https://doi.org/10.54783/ijssoc.v4i4.605)
- Madan S., Nandan S. Job Expectations of Generation Z: A Gender-Driven Perspective // *Unnayan: Journal of Management*. 2024. Vol. 16. Is. 1. P. 109–131.
- Michałkiewicz A. Generation Z's Expectations of a Remote Team Manager // *Krakow Review of Economics and Management*. 2024. Is. 1(1003). P. 65–82. DOI: [10.15678/KREM.2024.1003.0104](https://doi.org/10.15678/KREM.2024.1003.0104)
- Pataki-Bitto F., Kapusy K. Work Value Orientations of Career Starters // *Current Psychology*. 2024. Vol. 44. Is. 1. P. 717–734. DOI: [10.1007/s12144-024-07168-x](https://doi.org/10.1007/s12144-024-07168-x)
- Simkhada B., Kayestha M., Dhakal S. Effect of Occupational Stress on Turnover Intentions among Young Employees in Nepalese Commercial Banks // *Interdisciplinary Journal of Innovation in Nepalese Academia*. 2024. Vol. 3. Is. 2. P. 106–127.
- Szabó-Szentgróti G., Martin G., Hollósy-Vadász G., Zsolt K. Understanding the Employment Expectations of Young Professionals: A Study by Education Level // *Journal of Ecohumanism*. 2024. Vol. 3. Is. 7. P. 564–577. DOI: [10.62754/joe.v3i7.4225](https://doi.org/10.62754/joe.v3i7.4225)

References:

- Benítez-Márquez M.D., Sánchez-Teba E.M., Bermúdez-González G., Núñez-Rydman E.S. (2022) Generation Z within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology*. Vol. 21. DOI: [10.3389/fpsyg.2021.736820](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820)
- Bogdan E.V. (2018) Young Professional: The Concept and Features. *Sbornik statey XXII Mezhdunarodnogo nauchno-issledovatel'skogo konkursa*. Penza: MTsNS "Nauka i Prosveshcheniye". P. 194–196.
- Chudinova N.V. (2024) Career Preferences of Young People in the Russian Labor Market: Features of Attracting Hi-Po Talents. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. No. 6–2(112). P. 168–179. DOI: [10.24412/2411-0450-2024-6-2-168-179](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-6-2-168-179)
- Farrell R., Mantler J. (2024) Examining the Effects of Toxic Work Environments on Young Workers. *Carleton Undergraduate Journal of Science*. Vol. 3. DOI: [10.22215/cujs.v3i1.4922](https://doi.org/10.22215/cujs.v3i1.4922)
- Gigauri I., Mushkudiani Z. (2021) New Generation's Expectations for 21st Century Leader and Perception by Young Employees of Leadership in Organizations. *European Journal of Management and Marketing Studies*. Vol. 6. Is. 3. DOI: [10.46827/ejmms.v6i3.1054](https://doi.org/10.46827/ejmms.v6i3.1054)

- Heilmann P., Lampela H., Taipale-Eräväla K. (2020) Living Up to Young Employees' Expectations: Employer Brand Management in Health Care Organisations. *Managing Global Transitions*. Vol. 20. Is. 3. P. 211–235. DOI: [10.26493/1854-6935.20.211-235](https://doi.org/10.26493/1854-6935.20.211-235)
- Jinquan Z., Wendy G., Wenjin H., Gang H. (2022) Do Young Employees Satisfy Their Job Under Work Stress and Work-Family Conflict? Evidence from Resorts in Macau. *International Journal of Science and Society*. Vol. 4. Is. 4. P. 557–576. DOI: [10.54783/ijssoc.v4i4.605](https://doi.org/10.54783/ijssoc.v4i4.605)
- Khomyakov Y.V. (2023) The Specifics of the Professional Qualities of Young Specialists and the Peculiarities of the Attitude of Employers towards Them. *Skif. Voprosy studentcheskoy nauki*. No. 1(77). P. 496–500.
- Lemeshko A.A., Mukha V.N. (2021) Features of Labor Motivation of Young Specialists. *Zhurnal sotsiologicheskikh issledovaniy*. Vol. 6. Is. 2. P. 64–69.
- Levitskaya A.N., Pokrovskaya N.N. (2021) Career Expectations and Plans of the Young Specialists in the Labor Market. *Zhurnal sotsiologii i sotsial'noy antropologii*. Vol. 24. No. 1. P. 105–137. DOI: [10.31119/jssa.2021.24.1.5](https://doi.org/10.31119/jssa.2021.24.1.5)
- Madan S., Nandan S. (2024) Job Expectations of Generation Z: A Gender-Driven Perspective. *Unnayan: Journal of Management*. Vol. 16. Is. 1. P. 109–131.
- Michałkiewicz A. (2024) Generation Z's Expectations of a Remote Team Manager. *Krakow Review of Economics and Management*. Is. 1(1003). P. 65–82. DOI: [10.15678/KREM.2024.1003.0104](https://doi.org/10.15678/KREM.2024.1003.0104)
- Mugueva D.A. (2023) Specifics of Career Management & Development of Young Professionals in Modern Organizations. *Vestnik nauki*. 2023. No. 1(58). P. 109–113.
- Pataki-Bitto F., Kapusy K. (2024) Work Value Orientations of Career Starters. *Current Psychology*. Vol. 44. Is. 1. P. 717–734. DOI: [10.1007/s12144-024-07168-x](https://doi.org/10.1007/s12144-024-07168-x)
- Redkina E.R. (2024) Declining Attractiveness of Employment in Energy Sector Due to Low Wages for Young Specialists. *Vestnik nauki*. No. 7(76). P. 344–347.
- Simkhada B., Kayestha M., Dhakal S. (2024) Effect of Occupational Stress on Turnover Intentions among Young Employees in Nepalese Commercial Banks. *Interdisciplinary Journal of Innovation in Nepalese Academia*. Vol. 3. Is. 2. P. 106–127.
- Sysoeva J.A. (2016) Young Professional in the Enterprise, the Problems of Motivation and Adaptation. *Kul'tura, lichnost', obshchestvo v sovremennom mire: metodologiya, opyt empiricheskogo issledovaniya: sbornik materialov konferentsii*. Ekaterinburg: Ural'skiy federal'nyy universitet imeni pervogo Prezidenta Rossii B.N. El'tsina. P. 1221–1230.
- Szabó-Szentgróti G., Martin G., Hollósy-Vadász G., Zsolt K. (2024) Understanding the Employment Expectations of Young Professionals: A Study by Education Level. *Journal of Ecohumanism*. Vol. 3. Is. 7. P. 564–577. DOI: [10.62754/joe.v3i7.4225](https://doi.org/10.62754/joe.v3i7.4225)
- Tereletskova E.V., Takaev A.Ch. (2023) The Role of Motivation in Career Management of Young Professionals. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. 2023. No. 6–2(100). P. 160–164. DOI: [10.24412/2411-0450-2023-6-2-160-164](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-6-2-160-164)
- Titova V.O., Suhushina E.V. (2017) Features of Labour Motivation Young Professionals in Helping Professions in Organizations (Working with Youth) in Tomsk. *Aktual'nye voprosy obshchestvennykh nauk: sociologiya, politologiya, filosofiya, istoriya*. No. 1–2(61). P. 68–73.
- Tuguskina G.N., Rozhkova L.V., Korzh N.V. (2021) Youth in Modern Labor Market: Problems of Placement and Employment. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Povolzhskiy region. Obshchestvennyye nauki*. No. 4(60). P. 67–77. DOI: [10.21685/2072-3016-2021-4-7](https://doi.org/10.21685/2072-3016-2021-4-7)
- Zinich A.V. (2023) Motives and Socio-Professional Orientations of Young People When Choosing a Profession. *Omskiy nauchnyy vestnik. Seriya Obshchestvo. Istoriya. Sovremennost'*. Vol. 8. No. 4. P. 133–138. DOI: [10.25206/2542-0488-2023-8-4-133-138](https://doi.org/10.25206/2542-0488-2023-8-4-133-138)

Уровень жизни и спрос на спорт

Аркалов Дмитрий Павлович

Кандидат экономических наук, заместитель министра по физической культуре и спорту Удмуртской Республики,
SPIN-код РИНЦ: [3076-9350](#), ORCID: [0000-0002-2751-9836](#), lao48@yandex.ru

Министерство по физической культуре и спорту Удмуртской Республики, Ижевск, РФ.

Аннотация

В статье рассматриваются причины роста спроса на услуги физической культуры, спорта, фитнес-центров и спортивных клубов. По регионам Приволжского федерального округа представлены результаты анализа статистических показателей уровня жизни, состояния экономики, бюджетных расходов и их зависимость друг от друга. В ходе исследования при расчете коэффициентов корреляции было выявлено отсутствие взаимосвязи между бюджетными расходами непосредственно на физическую культуру и спорт и ростом спроса на платные услуги в той же области. Сильная связь отмечается между спросом на платные услуги физической культуры, спорта, фитнес-центров и спортивных клубов и личными доходами людей, между ростом валового регионального продукта и численностью занимающихся физической культурой и спортом. Рассмотренная структура объема платных услуг показала, что затраты граждан на физическую культуру и спорт не относятся к первоочередным. В Приволжском федеральном округе по итогам 2024 года их доля составила 1,55 %. Делается вывод, что при удовлетворении семьями первоочередных потребностей необходима соответствующая информационная кампания со стороны государства для ориентира граждан на здоровый образ жизни и потребление здоровых услуг, затраты на которые снова вернутся в бюджет в виде налогов от бизнеса. Соответственно, создание условий, при которых семейный бюджет позволит тратить на спорт, достижимо при экономическом росте и развитии регионов, которые повысят уровень жизни. В исследовании ставится также вопрос о возможной государственной поддержке фитнес-индустрии.

Ключевые слова

Затраты на услуги спорта, доходы населения, уровень жизни, платные услуги, спрос на фитнес, государственное финансирование спорта.

Для цитирования

Аркалов Д.П. Уровень жизни и спрос на спорт // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 111. С. 22–38. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-22-38

Standard of Living and Demand for Sports

Dmitriy P. Arkalov

PhD, Deputy Minister for Physical Culture and Sports of the Udmurt Republic, ORCID: [0000-0002-2751-9836](#), lao48@yandex.ru

Ministry for Physical Culture and Sports of the Udmurt Republic, Izhevsk, Russian Federation.

Abstract

The article examines the reasons for the growth in demand for physical education, sports, fitness centers and sports clubs. The results of the analysis of statistical indicators of living standards, the state of the economy, budget expenditures and their dependence on each other are presented for the regions of the Volga Federal District. During the study, when calculating the correlation coefficients, it was revealed that there was no relationship between budget expenditures directly on physical education and sports and the growth in demand for paid services in the same area. A strong connection was found between the demand for paid services of physical education, sports, fitness centers and sports clubs with personal income of people, growth of gross regional product and the number of people involved in sports. The considered structure of the volume of paid services showed that citizens' expenses on physical education and sports are not a priority. In the Volga Federal District, according to the results of 2024, their share amounted to 1.55%. It is concluded that when families satisfy their primary needs, a corresponding information campaign is needed from the state to orient citizens toward a healthy lifestyle and consumption of healthy services, the costs of which will return to the budget in the form of taxes from businesses. Accordingly, the creation of conditions that will allow family budgets to spend on sports is achievable with economic growth and development of regions that will improve the standard of living. The study also raises the question of possible state support for the fitness industry.

Keywords

Expenses on sports services, population income, standard of living, paid services, demand for fitness, state financing of sports.

For citation

Arkalov D.P. (2025) Standard of Living and Demand for Sports. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 111. P. 22–38. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-22-38

Дата поступления/Received: 14.04.2025

Введение

Здоровьеформирование, здоровьесбережение и народосбережение формируют стратегическую задачу для нашей страны, решение которой будет укреплять экономику и самодостаточность. Человеческий капитал лежит в основе сильной экономики. Физическая

культура и спорт — составная часть этого многофакторного явления, что отмечается в российских и зарубежных исследованиях [Косников и др. 2024; Davis, Knoester 2024; Weight et al. 2022; Sánchez-Santos et al. 2022]. В экономических трудах анализируются результаты финансирования физической культуры и спорта со стороны государства и их влияние на достижение характерных микро- и макроотраслевых показателей как с позиции социальной эффективности, так и экономической [Аркалов, Литвин 2022; Соломахина, Скриплева 2022].

При оценке уровня развития физической культуры и спорта в регионах используют показатели статистических отчетов по формам 1-ФК, 2-ГТО, 3-АФК, 5-ФК, основные из которых — «Численность граждан 3–79 лет, занимающихся физической культурой и спортом (человек)» и «Уровень обеспеченности населения спортивными сооружениями (процент)». Эти показатели оцениваются через призму бюджетных вложений. Объем бюджетных расходов показывает, сколько регионы могут позволить себе исходя из поступлений в региональный бюджет, балансируя на принципе «необходимо и достаточно». А сколько граждане сами готовы вкладывать в собственное здоровье путем занятий физической культурой или спортом? И от чего это зависит?

Конъюнктура статистических показателей

Физическая культура и спорт (ФКиС) — одно из социальных направлений государственной политики по формированию здорового общества как в плане физического здоровья, так и формирования жизненных ориентиров и ценностей для всех поколений. Показатели — это ориентиры для государства и любой компании в реализации стратегии. Взаимосвязь и взаимозависимость показателей формируют систему отношений, в которой возможно увидеть способы их влияния друг на друга. Для целей исследования сведем в Таблице 1 статистические показатели, которые в дальнейшем будут использоваться в поиске взаимосвязей и влияния.

Таблица 1. Сводная таблица по статистическим показателям¹

Год	Объем платных услуг населению (ФКиС и фитнес), тыс. руб.	Утвержденные бюджетные ассигнования на ФКиС, тыс. руб.	Среднедушевые денежные доходы населения, руб/мес	Среднегодовая номинальная начисленная зарплата, руб/мес	ВРП, млн руб.	Спортивные сооружения, ед.	Численность занимающихся ФКиС, чел. (3–79 лет)	Доля занимающихся ФКиС	% от норматива ЕПС
Кировская область									
2020	434 238,8	680 336,8	25 804,2	32 361,0	396 946,8	2 752,0	491 393,0	42,01%	56,36%
2021	596 873,9	781 298,9	28 519,4	35 390,0	488 594,5	2 850,0	530 449,0	47,52%	58,10%
2022	1 207 102,1	1 462 173,1	35 178,0	40 436,3	548 013,8	2 664,0	548 116,0	49,56%	52,80%
2023	1 328 468,5	1 629 668,7	38 277,0	47 947,6	605 915,5	2 706,0	590 832,0	57,95%	60,66%
2024	1 517 878,5	1 553 281,2	43 898,0	57 488,0	x	x	x	x	x
Нижегородская область									
2020	1 639 430,8	5 093 045,6	34 139,6	37 421,3	1 600 333,4	7 084	1 345 905	45,38%	57,07%
2021	2 871 271,0	5 730 474,1	37 929,2	41 162,0	1 931 254,1	7 345	1 342 120	47,49%	57,20%

¹ Составлено автором по: Объем платных услуг населению (оперативные данные) // ЕМИСС Государственная статистика [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/57788> (дата обращения: 19.02.2025); Оперативное исполнение бюджета по расходам // Единый портал бюджетной системы Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://budget.gov.ru/Бюджет/Расходы/Оперативное-исполнение-бюджета-по-расходам?regionId=45000000> (дата обращения: 19.02.2025); Уровень жизни // Росстат [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13397> (дата обращения: 26.03.2025); Рынок труда, занятость и заработная плата // Росстат [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries (дата обращения: 28.03.2025); Валовой региональный продукт // Росстат (по Удмуртской Республике) [Электронный ресурс]. URL: <https://18.rosstat.gov.ru/folder/51922> (дата обращения: 28.03.2025); Статистическая информация // Министерство спорта России [Электронный ресурс]. URL: <https://minsport.gov.ru/activity/statisticheskaya-informaciya/> (дата обращения: 10.05.2025). Примечание: ЕПС — единовременная пропускная способность.

2022	5 684 978,5	10 824 191,2	45 573,0	46 363,5	2 277 255,2	7 489	1 413 647	50,39%	58,10%
2023	6 974 392,5	12 379 888,1	50 601,0	54 079,6	2 672 241,8	7 604	1 510 340	54,90%	58,45%
2024	8 185 536,9	9 541 880,7	60 855,0	66 963,1	x	x	x	x	x
Оренбургская область									
2020	445 249,2	1 129 334,9	25 529,8	35 049,5	1 046 728,3	5 231	896 097	49,23%	67,29%
2021	625 346,3	1 126 939,3	27 453,5	38 145,7	1 409 921,0	5 295	931 380	53,26%	67,60%
2022	968 070,9	2 194 460,2	32 972,0	43 482,0	1 565 767,7	5 327	949 497	54,29%	68,10%
2023	1 143 459,9	2 040 790,2	36 756,0	52 991,7	1 763 998,8	5 320	943 090	56,61%	70,00%
2024	1 332 725,4	2 555 128,8	42 655,0	63 267,8	x	x	x	x	x
Пензенская область									
2020	238 785,9	973 075,7	24 352,2	33 120,3	484 785,4	4 347	592 900	48,91%	77,22%
2021	325 493,0	1 181 843,6	26 676,4	36 057,6	540 115,8	4 358	600 197	51,79%	77,40%
2022	529 087,1	1 259 508,8	32 072,0	41 235,7	588 291,7	4 373	635 564	55,31%	78,70%
2023	620 851,3	1 387 533,3	36 429,0	48 171,8	659 002,8	4 419	646 162	57,33%	79,18%
2024	775 439,9	1 363 192,7	42 097,0	57 478,3	x	x	x	x	x
Пермский край									
2020	705 848,3	5 602 561,1	30 549,7	41 037,8	1 385 352,5	6 060	1 095 293	45,23%	60,85%
2021	1 091 682,1	3 293 538,1	33 139,0	45 177,9	1 765 366,6	6 446	1 162 842	49,47%	65,10%
2022	2 329 651,0	3 582 468,6	39 767,0	51 783,0	1 997 004,2	6 602	1 240 475	52,99%	68,30%
2023	5 072 557,7	5 853 327,2	45 639,0	60 577,9	2 197 280,1	6 715	1 333 934	57,72%	71,03%
2024	5 387 419,7	8 196 106,1	51 949,0	72 967,8	x	x	x	x	x
Республика Башкортостан									
2020	1 271 504,1	2 946 718,8	29 827,4	38 752,8	1 694 189,7	12 774	1 819 883	48,54%	71,38%
2021	1 934 428,2	3 733 275,3	31 934,9	41 647,4	2 016 023,7	13 048	1 955 348	53,71%	73,20%
2022	2 698 708,0	5 261 036,3	36 463,0	48 242,2	2 217 066,7	13 300	2 043 171	56,10%	74,10%
2023	3 130 833,5	7 960 943,3	40 022,0	56 670,6	2 460 269,4	13 363	2 174 339	58,20%	74,50%
2024	3 738 730,3	7 492 296,0	46 805,0	67 407,4	x	x	x	x	x
Республика Марий Эл									
2020	179 556,3	671 117,0	21 138,5	32 151,5	197 948,7	1 716	296 704	46,76%	61,46%
2021	284 600,1	533 478,3	23 023,8	35 201,9	226 451,5	1 739	319 182	52,37%	61,60%
2022	516 278,2	1 149 698,7	27 276,0	40 091,2	252 741,9	1 752	337 911	55,50%	62,10%
2023	716 242,9	750 841,3	31 013,0	48 336,3	304 473,1	1 759	347 600	57,30%	62,11%
2024	699 243,1	1 194 809,0	36 054,0	59 673,0	x	x	x	x	x
Республика Мордовия									
2020	107 941,6	1 394 909,7	20 393,7	31 069,5	266 387,0	2 010	340 800	46,17%	79,34%
2021	212 194,9	2 561 046,3	22 606,7	34 441,4	304 167,2	2 018	359 342	50,82%	82,00%
2022	320 683,5	2 376 622,5	27 439,0	39 481,3	338 912,4	2 022	373 475	53,39%	83,70%
2023	444 881,7	1 758 722,3	30 647,0	46 157,7	396 833,0	2 026	391 777	55,60%	83,17%
2024	476 407,6	2 107 152,1	36 687,0	56 977,8	x	x	x	x	x
Республика Татарстан									
2020	3 011 551,8	9 188 105,4	34 814,6	39 595,9	2 631 286,8	11 205	1 852 694	51,26%	68,11%
2021	3 648 331,1	6 352 371,3	38 600,8	44 854,0	3 533 272,5	11 505	1 910 553	54,26%	70,40%
2022	6 155 563,7	8 239 322,0	45 932,0	51 969,5	4 144 697,3	11 651	2 041 945	57,85%	71,50%
2023	6 670 472,0	12 158 327,5	52 524,0	61 833,6	4 583 352,3	11 820	2 289 931	62,85%	71,75%
2024	7 623 856,0	6 595 234,8	61 468,0	75 428,9	x	x	x	x	x
Самарская область									
2020	1 041 391,5	7 603 086,2	29 708,4	38 587,6	1 625 461,8	5 193	1 342 297	45,40%	40,93%
2021	1 500 035,9	8 952 052,5	32 342,9	42 728,7	2 157 662,0	5 412	1 428 131	49,73%	41,40%
2022	2 194 556,8	8 844 083,1	38 444,0	47 590,7	2 367 618,4	5 586	1 538 057	53,75%	42,40%

2023	3 041 609,7	8 542 850,6	42 701,0	55 734,1	2 646 488,2	5 697	1 639 505	57,10%	42,97%
2024	3 420 808,5	9 746 710,1	51 022,0	67 790,8	x	x	x	x	x
Саратовская область									
2020	387 032,7	2 400 473,3	23 515,0	33 392,4	856 515,7	4 536	927 430	41,21%	68,34%
2021	605 846,9	2 260 680,5	25 516,6	37 089,1	1 009 797,7	4 446	1 054 813	48,24%	69,20%
2022	947 268,4	2 392 160,5	30 290,0	42 312,8	1 176 232,0	4 581	1 141 850	52,89%	69,50%
2023	1 136 678,6	2 996 605,1	33 348,0	49 611,8	1 345 119,0	4 692	1 225 124	55,34%	69,84%
2024	1 544 020,9	2 599 667,2	37 840,0	58 022,1	x	x	x	x	x
Удмуртская Республика									
2020	815 777,6	1 666 198,4	25 997,0	35 943,4	684 430,6	3 927	606 372	43,21%	61,70%
2021	1 050 680,4	1 593 024,6	28 346,0	38 563,9	867 612,5	4 032	610 211	44,51%	63,90%
2022	1 621 895,1	1 811 094,2	33 820,0	44 625,9	965 539,8	4 075	647 338	47,50%	64,10%
2023	2 198 430,4	1 421 676,1	38 939,0	52 358,5	1 102 900,3	3 842	703 376	53,21%	66,15%
2024	2 521 216,6	2 440 500,4	46 600,0	65 253,6	x	x	x	x	x
Ульяновская область									
2020	419 247,8	2 560 946,5	24 813,0	32 648,1	438 968,9	2 895	547 636	47,93%	75,58%
2021	586 457,8	2 267 379,0	27 112,4	35 990,7	508 499,1	2 962	557 776	50,12%	75,70%
2022	1 041 925,4	2 684 894,8	31 670,0	41 028,2	586 437,6	2 971	588 860	53,51%	76,90%
2023	1 103 624,9	1 813 818,9	35 783,0	48 816,5	673 635,5	2 974	627 675	58,44%	79,83%
2024	1 219 705,6	2 209 638,7	42 341,0	59 215,0	x	x	x	x	x
Чувашская Республика									
2020	195 390,2	1 441 839,6	21 384,1	31 881,0	346 046,4	4 708	626 715	57,84%	85,02%
2021	392 187,6	1 418 005,7	23 925,6	35 530,8	399 899,3	4 747	545 414	48,17%	78,75%
2022	646 246,6	2 117 579,0	28 702,0	41 078,2	489 177,6	4 821	560 325	50,21%	84,30%
2023	866 953,5	2 990 852,7	34 129,0	50 101,1	601 316,7	4 832	589 089	53,05%	84,40%
2024	1 001 741,9	2 620 701,5	39 239,0	60 265,4	x	x	x	x	x

Бюджетное финансирование нацелено на реализацию национальных и федеральных проектов, государственных программ и непрограммных мероприятий. При рассмотрении объемов бюджетного финансирования регионов Приволжского федерального округа (ПФО) (региональный и федеральный бюджет) можно отметить, что ситуация сильно различается. В Таблице 1 приведены данные за период с 2020 по 2025 гг. (для 2025 года указан план на 19.02.). В настоящем исследовании будем оперировать плановыми значениями, предусмотренными в соответствующих законах о бюджете каждого региона, а не фактически исполненными, так как на практике деньги за выполненные и поставленные товары, работы, услуги могли быть не перечислены. Отметим, что процент исполнения бюджета по разделу 1100 (Физическая культура и спорт) — более 90 %.

На Рисунке 1 представлена динамика бюджетного финансирования ФКиС (1100) на основе данных из Таблицы 1.

Из представленных данных видно, что от региона к региону ситуация по бюджетному финансированию складывается разнородная, при этом по каждому региону можно проследить также разнородную динамику за рассматриваемый период.

Отметим, что, помимо затрат государства на физическую культуру и спорт, граждане также активно включаются в получение услуг физической культуры и спорта, в том числе фитнес-центров и спортивных клубов (далее — платные услуги ФКиС). В Таблице 2 отдельно представлены данные по объему платных услуг ФКиС за период с 2020 по 2024 годы

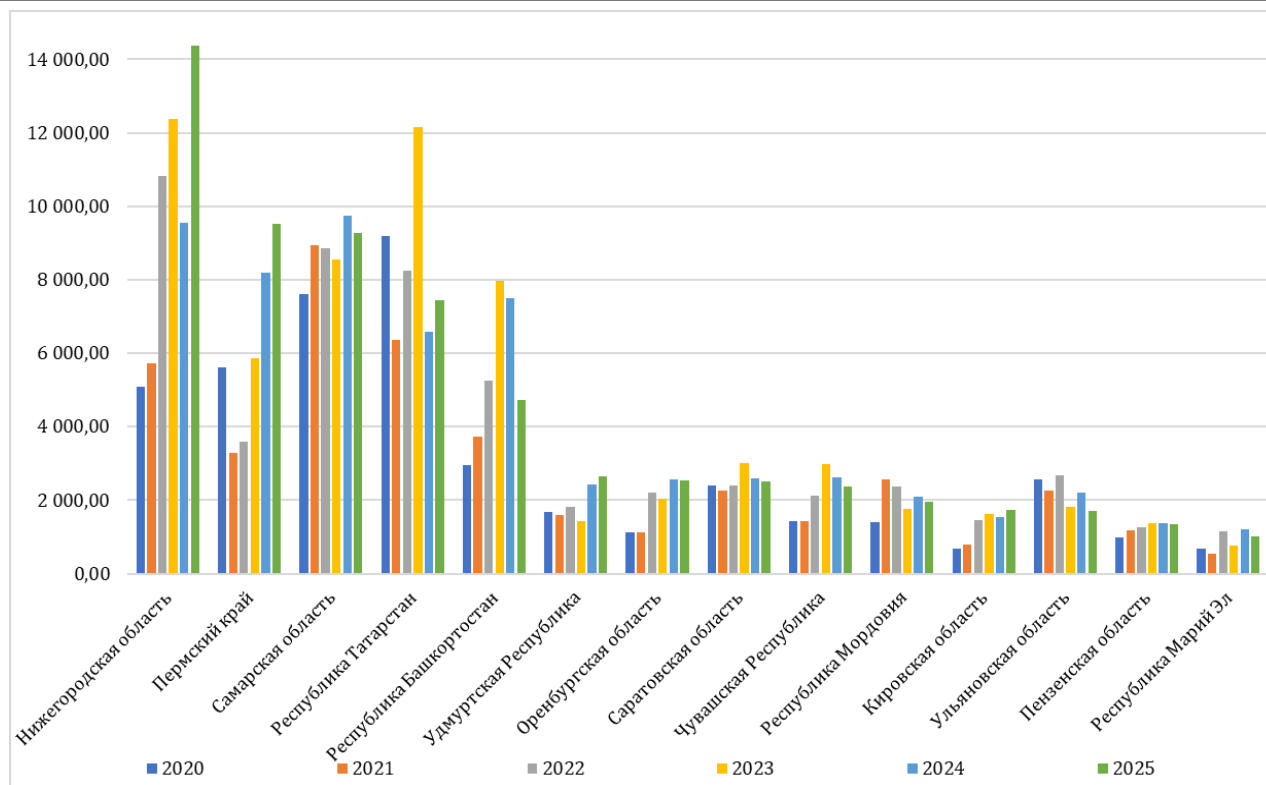


Рисунок 1. Динамика финансирования ФКиС в регионах ПФО с 2020 по 2025 (план) годы, млн руб.²

Таблица 2. Объем платных услуг физической культуры и спорта в регионах ПФО, млн руб.³

Регион	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютные значения, 2024 к 2020	Относительные значения, 2024 к 2020
Нижегородская область	1 639,43	2 871,27	5 684,98	6 974,39	8 185,54	6 546,11	499%
Республика Татарстан	3 011,55	3 648,33	6 155,56	6 670,47	7 623,86	4 612,30	253%
Пермский край	705,85	1 091,68	2 329,65	5 072,56	5 387,42	4 681,57	763%
Республика Башкортостан	1 271,50	1 934,43	2 698,71	3 130,83	3 738,73	2 467,23	294%
Самарская область	1 041,39	1 500,04	2 194,56	3 041,61	3 420,81	2 379,42	328%
Удмуртская Республика	815,78	1 050,68	1 621,90	2 198,43	2 521,22	1 705,44	309%
Саратовская область	387,03	605,85	947,27	1 136,68	1 544,02	1 156,99	399%
Кировская область	434,24	596,87	1 207,10	1 328,47	1 517,88	1 083,64	350%
Оренбургская область	445,25	625,35	968,07	1 143,46	1 332,73	887,48	299%
Ульяновская область	419,25	586,46	1 041,93	1 103,62	1 219,71	800,46	291%
Чувашская Республика	195,39	392,19	646,25	866,95	1 001,74	806,35	513%
Пензенская область	238,79	325,49	529,09	620,85	775,44	536,65	325%
Республика Марий Эл	179,56	284,60	516,28	716,24	699,24	519,69	389%
Республика Мордовия	107,94	212,19	320,68	444,88	476,41	368,47	441%

На Рисунке 2 представлена динамика роста платных услуг в области физической культуры и спорта.

² Составлено автором по: Оперативное исполнение бюджета по расходам // Единый портал бюджетной системы Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://budget.gov.ru/Бюджет/Расходы/Оперативное-исполнение-бюджета-по-расходам?regionId=45000000> (дата обращения: 19.02.2025).

³ Составлено автором по: Объем платных услуг населению (оперативные данные) // ЕМИСС Государственная статистика [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/57788> (дата обращения: 19.02.2025).

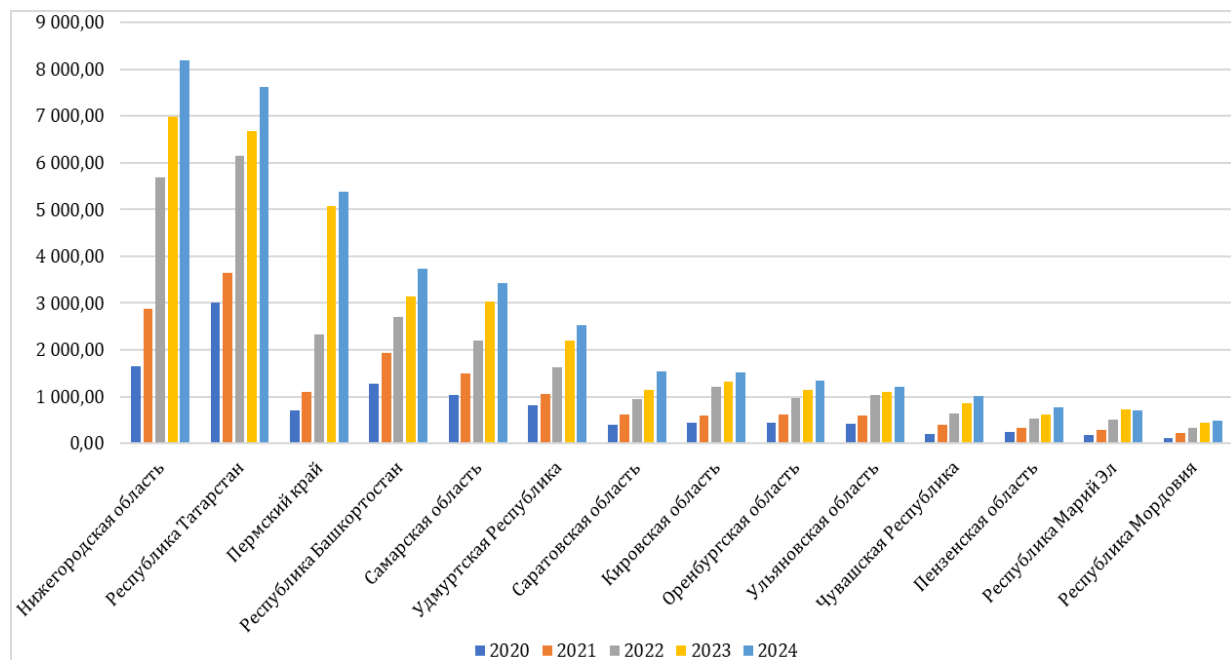


Рисунок 2. Динамика роста объемов платных услуг физической культуры и спорта в регионах ПФО, млн руб.⁴

Несмотря на существенную разницу в объеме оказанных платных услуг за 2024 год (Нижегородская область — 8 185,54 млн руб., Республика Мордовия — 476,41 млн руб.), во всех регионах ПФО виден рост. Максимум выявлен у Нижегородской области — (+) 6 546,11 млн руб., или (+) 499 %; минимум — у Республики Мордовия: (+) 368,47 млн руб., или (+) 441 %. При этом в относительном значении лидером является Пермский край — (+) 763 %, или (+) 4 681,57 млн руб., замыкает рейтинг ПФО в относительном значении Республика Татарстан — (+) 253 %, или (+) 4 612,30 млн руб. Данный факт может быть вызван как увеличением спроса среди населения на платные услуги ФКиС, так и ростом стоимости услуг. Отметим, что, по данным Росстата по Удмуртской Республике⁵, средняя стоимость абонемента на месяц занятий в плавательном бассейне в 2020 году составила 1 623,35 руб., а в 2024 году — 2 107,37 руб., рост на 129,82 %. В то же время абонемент в фитнес-клуб в 2022 году стоил 3 199,38 руб., а в 2024 году — 3 676,05 руб., рост на 114,9 %.

На Рисунке 3 выделим отдельно долю услуг фитнес-центров и спортивных клубов.



Рисунок 3. Доля услуг фитнес-центров и спортивных клубов в общем объеме платных услуг ФКиС⁶

⁴ Составлено автором по: Объем платных услуг населению (оперативные данные) // ЕМИСС Государственная статистика [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/57788> (дата обращения: 19.02.2025).

⁵ Цены и тарифы // Росстат (по Удмуртской Республике) [Электронный ресурс]. URL: <https://18.rosstat.gov.ru/folder/51929> (дата обращения: 26.03.2025).

⁶ Составлено автором по: Объем платных услуг населению (оперативные данные) // ЕМИСС Государственная статистика [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/57788> (дата обращения: 19.02.2025).

На Рисунке 3 видно, что доля услуг фитнес-центров и спортивных клубов в общем объеме платных услуг ФКиС в относительном выражении медленно растет с 26 % до 29 %, хотя это составляет 164,8 % роста 2024 года к 2022 году, или (+) 4 502,4 млн руб., за этот же период услуги физической культуры и спорта показывают рост 140,6 %.

Из Таблицы 1 рассмотрим еще два показателя, которые отражают качество жизни населения в регионах, — среднедушевые денежные доходы населения и среднегодовая номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций.

На Рисунке 4 представлена динамика изменений среднедушевых денежных доходов населения за период с 2020 по 2024 годы.

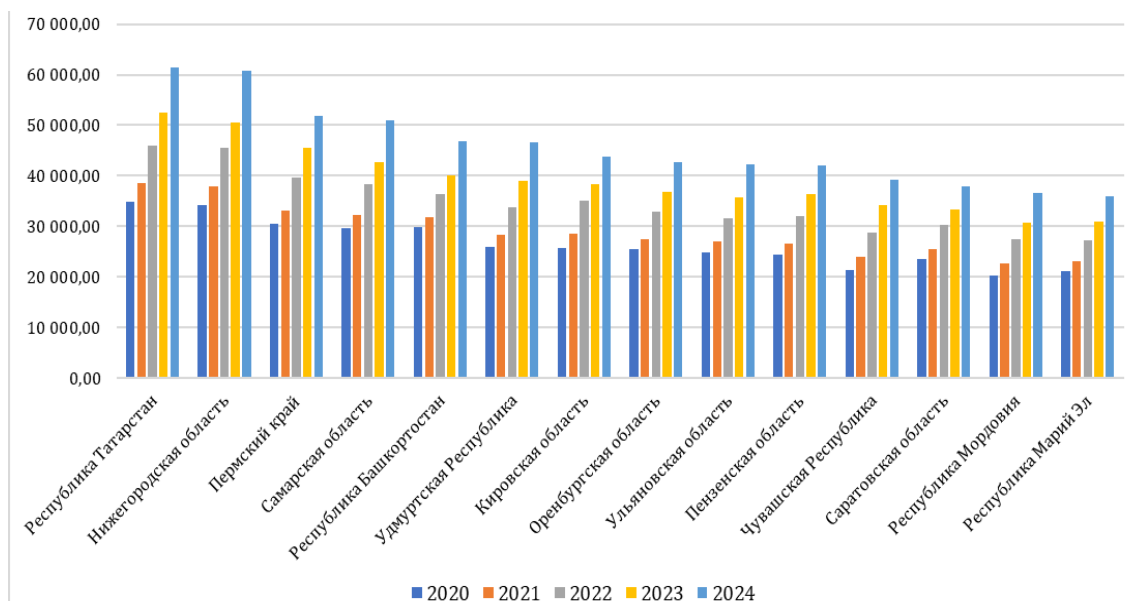


Рисунок 4. Динамика среднедушевых денежных доходов населения в регионах ПФО, рублей в месяц⁷

Представленные данные показывают ежегодный рост в своем фактическом значении в каждом регионе.

На Рисунке 5 отражена динамика изменений среднегодовой номинальной начисленной заработной платы работников по полному кругу организаций за период с 2020 по 2024 годы.

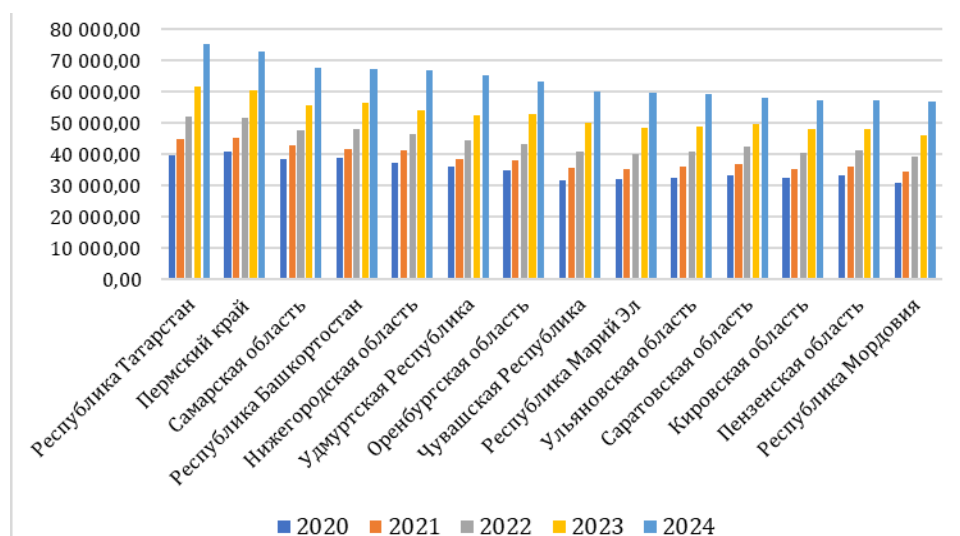


Рисунок 5. Динамика среднегодовой номинальной начисленной заработной платы работников по полному кругу организаций в регионах ПФО, рублей в месяц⁸

⁷ Составлено автором по: Уровень жизни // Росстат [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13397> (дата обращения: 26.03.2025).

⁸ Составлено автором по: Рынок труда, занятость и заработная плата // Росстат [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries (дата обращения: 28.03.2025).

Данный показатель также показывает ежегодный рост в своем фактическом значении в каждом регионе. Аналогичная ситуация и с валовым региональным продуктом, данные по которому представлены на Рисунке 6.

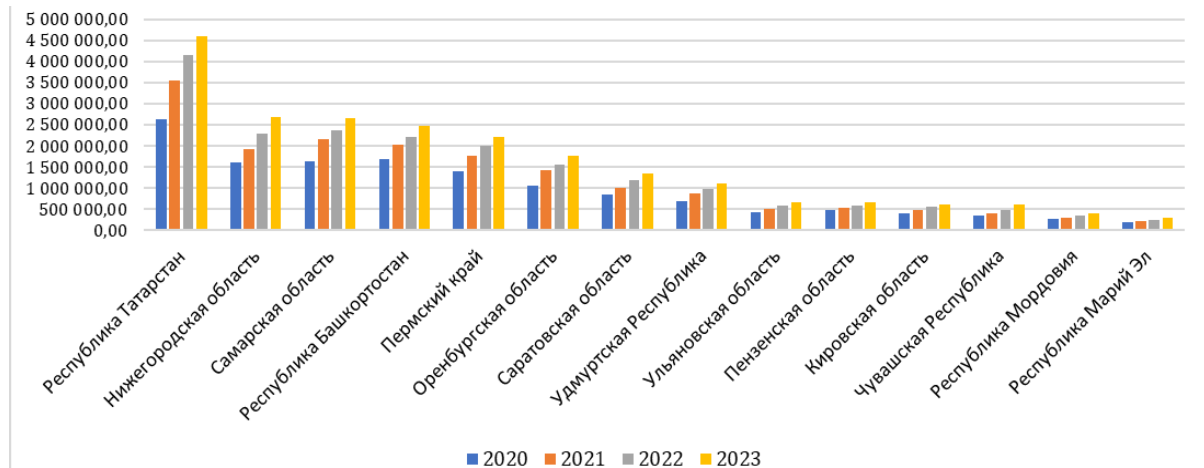


Рисунок 6. Динамика ВРП по регионам ПФО, млн руб.⁹

На Рисунках 7–10 покажем динамику изменений показателей, характеризующих уровень развития физической культуры и спорта в регионах¹⁰.

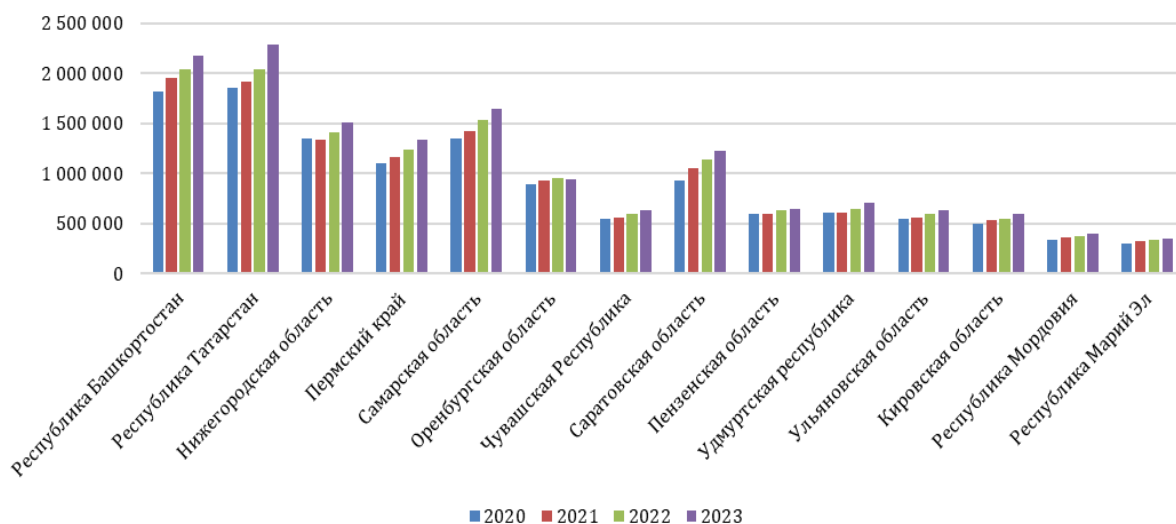


Рисунок 7. Численность занимающихся ФКиС, чел.

⁹ Составлено автором по: Валовый региональный продукт // Росстат [Электронный ресурс]. URL: <https://18.rosstat.gov.ru/folder/51922> (дата обращения: 28.03.2025).

¹⁰ Рисунки 7–10 составлены автором по: Статистическая информация // Министерство спорта России [Электронный ресурс]. URL: <https://minsport.gov.ru/activity/statisticheskaya-informacziya/> (дата обращения: 10.05.2025).

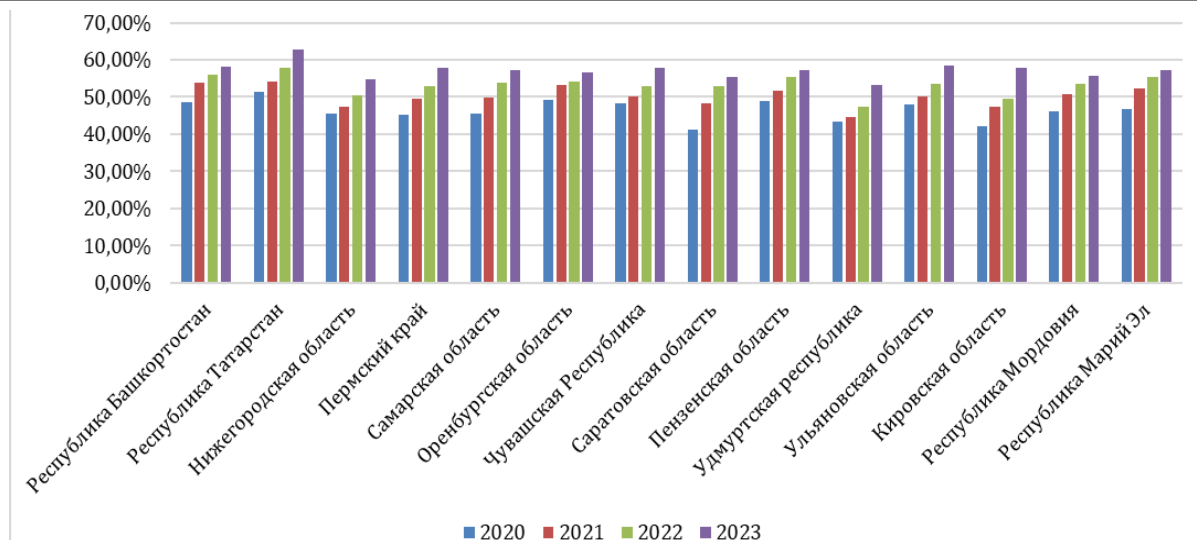


Рисунок 8. Доля занимающихся ФКиС, %

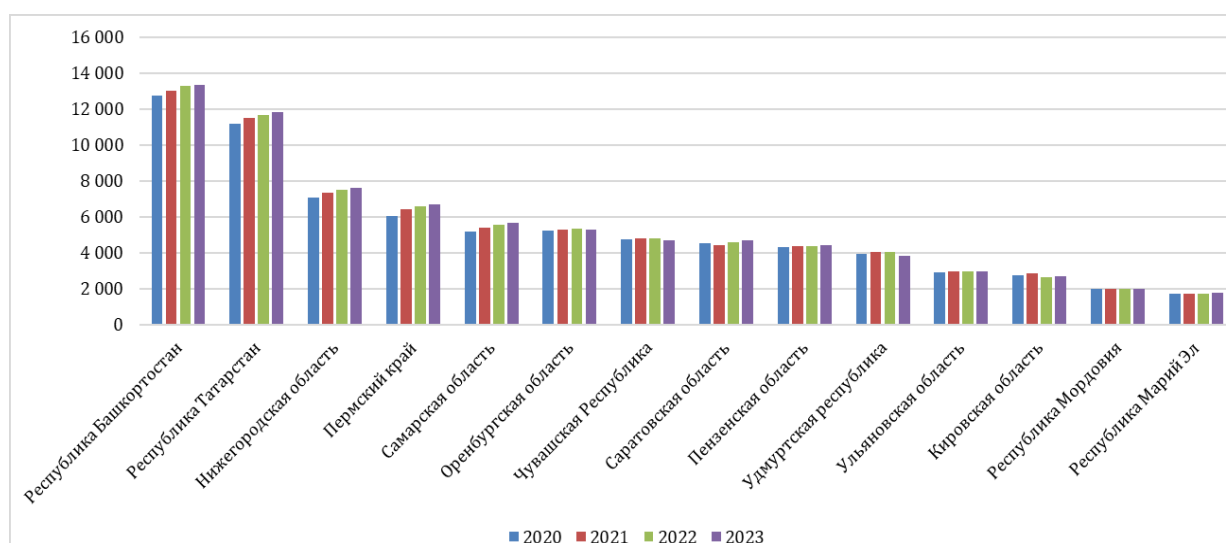


Рисунок 9. Количество спортивных сооружений, ед.

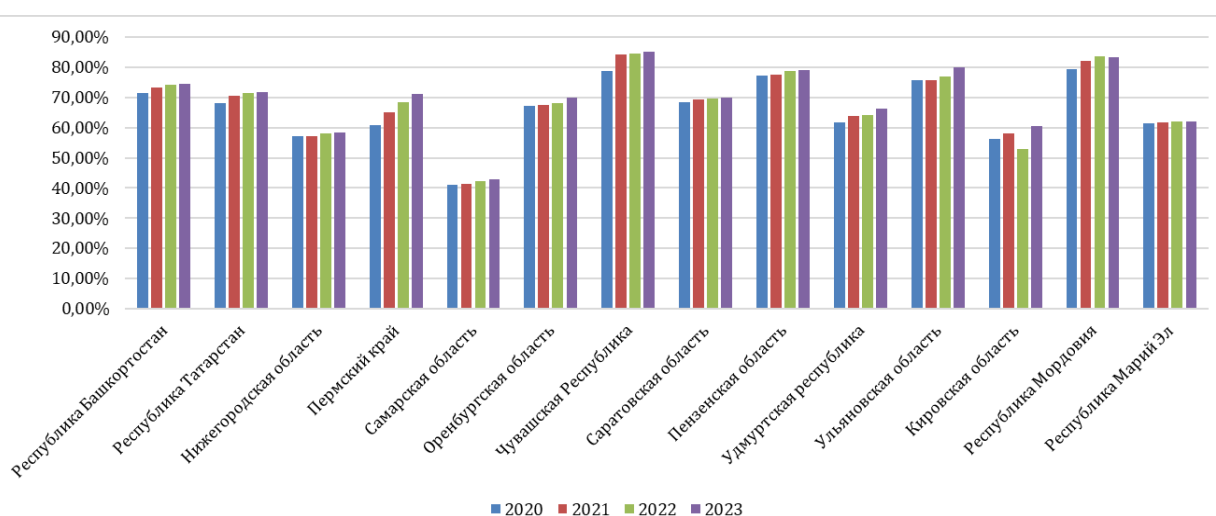


Рисунок 10. % от норматива ЕПС

На рисунках 7–10 по статистическим показателям физической культуры и спорта в регионах ПФО наблюдается положительная динамика, что в целом совпадает с динамикой изменений показателей по уровню жизни и в экономике.

В Таблице 3 приведем расчет коэффициента корреляции по Пирсону между статистическими показателями, которые представлены в Таблице 1.

Таблица 3. Корреляция между показателями¹¹

Регион	Объем платных услуг ФКиС — средние денежные доходы населения	Объем платных услуг ФКиС — среднегодовая номинальная начисленная зарплата	Объем платных услуг ФКиС — бюджетные ассигнования на ФКиС	Объем платных услуг ФКиС — ВРП	Среднегодовая номинальная начисленная зарплата — ВРП	Кол-во спортивных сооружений — объем платных услуг	%ЕПС — объем платных услуг ФКиС	Численность занимающихся ФКиС — объем платных услуг ФКиС	Бюджетные ассигнования — численность занимающихся ФКиС	Среднегодовая номинальная начисленная зарплата — численность занимающихся ФКиС	%ЕПС — численность занимающихся ФКиС
Кировская область	0,98	0,92	0,98	0,95	0,95	-0,72	0,05	0,91	0,90	0,977	0,42
Нижегородская область	0,97	0,94	0,85	0,98	0,99	0,96	0,99	0,93	0,94	0,971	0,95
Оренбургская область	0,98	0,96	0,95	0,96	0,92	0,88	0,89	0,86	0,80	0,717	0,59
Пензенская область	0,99	0,98	0,91	0,97	0,99	0,91	0,99	0,99	0,91	0,959	1,00
Пермский край	0,97	0,95	0,71	0,88	0,95	0,81	0,90	0,96	0,17	0,996	0,99
Республика Башкортостан	0,97	0,96	0,94	0,99	0,96	0,99	0,97	0,99	0,96	0,972	0,96
Республика Марий Эл	0,94	0,89	0,62	0,99	1,00	0,93	0,94	0,96	0,48	0,927	0,95
Республика Мордовия	0,96	0,94	0,19	1,00	1,00	0,98	0,86	1,00	0,23	0,988	0,87
Республика Татарстан	0,96	0,94	0,12	0,95	0,96	0,93	0,90	0,91	0,78	0,989	0,80
Самарская область	0,98	0,96	0,72	0,95	0,94	0,96	0,99	1,00	0,53	0,989	0,99
Саратовская область	1,00	0,99	0,57	0,99	0,99	0,78	0,95	0,99	0,69	0,969	0,99
Удмуртская Республика	0,98	0,96	0,51	0,96	0,95	-0,39	0,92	0,98	-0,55	0,990	0,89
Ульяновская область	0,92	0,89	-0,39	0,95	0,99	0,81	0,83	0,93	-0,66	0,997	0,98
Чувашская Республика	0,99	0,97	0,92	0,99	1,00	0,97	0,21	-0,32	0,01	-0,180	0,73
Разброс полученных коэффициентов корреляции по каждому из отношений											
Среднее значение	0,97	0,95	0,61	0,96	0,97	0,70	0,81	0,86	0,44	0,88	0,86
Средне-квадратическое отклонение	0,019	0,028	0,383	0,031	0,025	0,520	0,284	0,331	0,517	0,301	0,168
Коэффициент вариации	2,01%	2,97%	62,36%	3,17%	2,52%	74,39%	34,95%	38,30%	116,88%	34,36%	19,42%

Обсуждение результатов

Несмотря на общие тенденции к росту у всех рассмотренных в исследовании показателей, расчет коэффициентов корреляции по Пирсону показал, что объем платных услуг ФКиС не зависит

¹¹ Составлено автором. Расчет проведен с использованием программы Excel.

от затрат государства на физическую культуру и спорт. Это также видно из значения коэффициента вариации, который равен 62,36 %, в общей совокупности по всем регионам, что свидетельствует о существенном разбросе полученных результатов. В некоторых регионах (Кировская область, Оренбургская область, Пензенская область, Республика Башкортостан, Чувашская Республика) коэффициент корреляции больше 0,9, что говорит о сильной связи. Однако если посмотреть по всем регионам ПФО, то можно увидеть отрицательную связь, как в Ульяновской области — (-)0,39, или очень слабую, как в Республике Мордовия и Республике Татарстан — 0,19 и 0,12 соответственно. При этом рост объема платных услуг ФКиС наблюдается во всех регионах. Даже если исключить из расчетов данного соотношения Ульяновскую область с отрицательным значением, то все равно коэффициент вариации будет достаточно высоким — 39,24%.

Влияние развития спортивной инфраструктуры и увеличение единовременной пропускной способности спортивных объектов на объем платных услуг ФКиС также показали несущественное влияние в общей картине, средние значения корреляционной связи в ПФО составили 0,7 и 0,81 соответственно. При этом в Кировской области и Удмуртской Республике количество спортивных сооружений показывают отрицательную связь с объемом платных услуг — (-)0,72 и (-)0,39 соответственно, что может говорить о недостаточном использовании потенциала спортивных сооружений, то есть нужен поиск точек роста [Аркалов, Пьянкова 2024], хотя в Удмуртской Республике связь между нормативной обеспеченностью, исходя из единовременной пропускной способности и объема платных услуг, составляет 0,92. Полученные значения дают существенный разброс данных: коэффициенты вариации составили 74,39% и 34,95 % соответственно. При исключении из расчета двух этих значений средний коэффициент корреляции составит 0,9 в обоих соотношениях.

В свою очередь, связь между объемом платных услуг ФКиС и среднедушевыми доходами населения, связь между объемом платных услуг ФКиС и среднегодовой номинальной начисленной заработной платой во всех регионах больше 0,9. Лишь в двух регионах (Республике Марий Эл и Ульяновской области) коэффициент корреляции между объемом платных услуг ФКиС и среднегодовой номинальной начисленной заработной платой составляет 0,89. Связь между объемом платных услуг ФКиС и валовым региональным продуктом только в Пермском крае имеет значение 0,88, во всех остальных регионах показатель больше либо равен 0,95, что говорит о высокой зависимости. Об этом также можно дополнительно судить из значений коэффициентов вариации — 2,01 % и 2,97 % соответственно.

Средняя связь просматривается между численностью занимающихся ФКиС и объемом платных услуг ФКиС: среднее значение коэффициента корреляции по ПФО составило 0,86. В Чувашской Республике эта связь получилась вообще отрицательной — (-)0,32. Исключив столь экстремальное отклонение из расчетов, получим среднее значение коэффициента корреляции по ПФО, равное 0,95, и коэффициент вариации — 4,34%, что говорит о влиянии численности занимающихся ФКиС на объем платных услуг ФКиС.

Аналогичная ситуация с влиянием среднегодовой номинальной начисленной заработной платы на численность занимающихся ФКиС. Среднее значение коэффициента корреляции по ПФО составило 0,88, а коэффициент вариации — 34,36 %. Существенное отклонение в связке показывает также Чувашская Республика — (-)0,18. Исключив ее из расчетов, получим среднее значение коэффициента корреляции по ПФО, равное 0,96, а коэффициент вариации — 7,48 %.

Слабая связь (0,44) и существенный разброс (116,88 %) выявились в отношении между затратами регионов на ФКиС и численностью занимающихся ФКиС. Это может быть объяснимо капитальными вложениями в развитие инфраструктуры: например, в Удмуртской Республике в 2024 году около половины бюджета на ФКиС составили расходы на спортивные объекты,

по которым плановый срок ввода в эксплуатацию не наступил. Аналогичная ситуация существует и в других регионах.

В исследовании наблюдается связка «уровень зарплаты — численность занимающихся ФКиС — объем платных услуг ФКиС». Очевидна связь между тем, сколько граждане зарабатывают, и тем, сколько они готовы тратить на занятия физической культурой и спортом, также рост заработной платы увеличивает численность приверженцев физической культуры и спорта. Можно сделать вывод, что чем больше человек зарабатывает, тем охотнее и больше он готов тратить на свое здоровье и профилактику заболеваний: больше зарплата — больше готовность и желание тратить на спорт. Сделанный вывод совпадает с выводами, сделанными в исследовании К.Н. Макшанчикова о том, что существует значимая взаимосвязь расходов на спорт с доходами индивидов [Макшанчиков 2020]. Занятия спортом и ведение здорового образа жизни не являются первоочередной потребностью граждан и, соответственно, приоритетной строкой затрат в семейных бюджетах. Об этом также говорят статистические данные, приведенные в Таблице 4.

Таблица 4. Суммарный объем платных услуг по ПФО за 2020-2024 гг., млрд руб.¹²

Наименование платных услуг	2020		2021		2022		2023		2024	
	Объем	Доля	Объем	Доля	Объем	Доля	Объем	Доля	Объем	Доля
Коммунальные услуги	409,57	26,95%	446,12	25,51%	474,91	23,98%	530,43	23,48%	564,60	21,99%
Бытовые услуги населению	169,26	11,14%	204,31	11,68%	249,66	12,60%	293,97	13,01%	355,48	13,85%
Транспортные услуги	165,58	10,90%	207,68	11,88%	247,35	12,49%	275,66	12,20%	317,59	12,37%
Услуги телекоммуникационные	223,64	14,72%	228,02	13,04%	231,56	11,69%	250,93	11,11%	274,41	10,69%
Медицинские услуги	132,34	8,71%	161,07	9,21%	183,03	9,24%	204,44	9,05%	238,26	9,28%
Услуги системы образования	123,67	8,14%	137,72	7,88%	153,13	7,73%	168,81	7,47%	189,53	7,38%
Жилищные услуги	129,51	8,52%	138,09	7,90%	147,98	7,47%	170,16	7,53%	184,44	7,18%
Прочие платные услуги	48,73	3,21%	59,03	3,38%	69,61	3,51%	76,92	3,40%	95,29	3,71%
Услуги туристических агентств, туроператоров и прочие услуги по бронированию и сопутствующие им услуги	15,94	1,05%	25,14	1,44%	33,04	1,67%	48,08	2,13%	58,65	2,28%
Услуги специализированных коллективных средств размещения	16,29	1,07%	25,97	1,49%	34,49	1,74%	43,31	1,92%	53,29	2,08%
Услуги гостиниц и аналогичные услуги по предоставлению временного жилья	13,18	0,87%	21,38	1,22%	28,68	1,45%	39,34	1,74%	51,14	1,99%

¹² Составлено автором по: Объем платных услуг населению (оперативные данные) // ЕМИСС Государственная статистика [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/57788> (дата обращения: 30.03.2025). Примечание: из таблицы исключена строка «Платные услуги», так как в источнике состав и содержание данного атрибута не расшифровываются, а его доля составляет в диапазоне 50%.

Услуги физической культуры и спорта, в том числе фитнес-центров и спортивных клубов	10,89	0,72%	15,73	0,90%	27,01	1,36%	34,67	1,53%	39,71	1,55%
Услуги санаторно-курортных организаций	13,02	0,86%	19,21	1,10%	24,64	1,24%	30,97	1,37%	38,97	1,52%
Услуги учреждений культуры	13,18	0,87%	19,93	1,14%	24,02	1,21%	30,07	1,33%	36,26	1,41%
Услуги юридические	17,64	1,16%	18,98	1,09%	23,31	1,18%	26,12	1,16%	26,90	1,05%
Услуги почтовой связи и курьерские услуги	8,59	0,57%	10,14	0,58%	10,45	0,53%	12,61	0,56%	14,59	0,57%
Услуги, предоставляемые гражданам пожилого возраста и инвалидам	5,03	0,33%	5,68	0,32%	6,62	0,33%	7,68	0,34%	8,78	0,34%
Ветеринарные услуги	3,58	0,24%	4,29	0,25%	5,76	0,29%	6,78	0,30%	7,86	0,31%
Электронные услуги и сервисы в области информационно-коммуникационных технологий	0,00	0,00%	0,00	0,00%	3,64	0,18%	5,45	0,24%	7,26	0,28%
Услуги курьерской доставки	0,00	0,00%	0,00	0,00%	1,85	0,09%	2,96	0,13%	4,23	0,16%
ИТОГО	1519,63	100,00%	1748,49	100,00%	1980,76	100,00%	2259,36	100,00%	2567,25	100,00%

По данным, представленным в Таблице 4, видно, что в целом в ПФО платные услуги ФКиС занимают весьма незначительную долю в общем объеме платных услуг населению: в 2020 году — 0,72 %, в 2024 году — 1,55 %. При этом более 20 % расходов составляют коммунальные услуги, далее идут бытовые услуги населению, транспортные услуги, услуги телекоммуникационные, медицинские услуги, услуги системы образования и жилищные услуги; платные услуги ФКиС находятся лишь на 12-й позиции.

В своем исследовании А.Ю. Чернов на основе функционально-стоимостного анализа делает вывод, что люди готовы увеличивать расходы на престижные потребности после роста собственного (семейного) материального благосостояния, уменьшая долю расходов, направляемых на удовлетворение фундаментальных естественных потребностей [Чернов 2022]. Схожие выводы сделаны в работе венгерских исследователей: тенденция распределения доходов как одного из важнейших факторов, определяющих доступ к спорту, все больше смещает расходы на спорт в сторону богатых домохозяйств, а следовательно, большую часть платежеспособного рыночного спроса составляют обеспеченные домохозяйства [Paár et al. 2022]. Результаты исследований группы бельгийских и ирландских ученых также говорят о том, что личные доходы граждан существенно влияют на все категории расходов спорта (услуги, мероприятия, товары) и требуется дальнейшее вмешательство государства, чтобы сделать потребление спорта более доступным для групп населения с низким доходом [Thibaut et al. 2017; Thibaut et al. 2013].

Но чем же влиять на готовность и желание граждан тратить деньги на физическую культуру и спорт и в целом на здоровый образ жизни? Ответом может быть государственная политика и направленная информационная кампания. В авторском исследовании отмечалось, что внутренняя

политика относительно физической культуры и спорта реализуется через национальные проекты и государственные программы, достигается вложениями в развитие инфраструктуры, подготовкой кадров для отрасли, формированием информационной среды, транслированием ценностей здорового образа жизни, физической культуры и спорта [Аркалов, Ившин 2024]. При этом в качестве одного из значимых аспектов отмечается семья и, в частности, ценности и установки, которые приняты внутри семьи и, соответственно, формируют информационную среду с усиливающей обратной связью: совместный спортивный досуг, сопереживание любимой спортивной команде, личный пример здорового образа жизни и пр.

На Рисунке 3 приводились данные о доле услуг фитнес-центров и спортивных клубов, которые показали небольшой относительный рост в общем объеме и существенный рост в абсолютном значении. Вместе с ростом спроса и повышением цены на такие услуги открываются новые фитнес-центры и фитнес-студии, которые увеличивают охват населения, таким образом объем платных услуг увеличивается. Согласно официальной статистической информации Министерства спорта Российской Федерации, количество фитнес-клубов ежегодно растет. На Рисунке 11 покажем динамику изменения количества фитнес клубов на территории Российской Федерации.

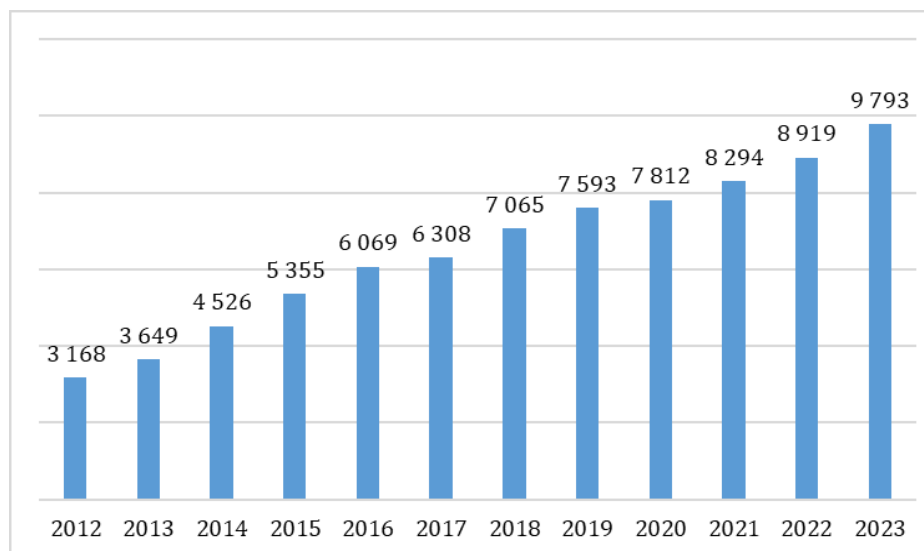


Рисунок 11. Динамика изменения количества фитнес-клубов на территории Российской Федерации, шт.¹³

За представленный период количество фитнес-клубов выросло в 3 раза, и, как следствие, увеличился охват граждан и вырос оборот в отрасли. Исследователи отмечают, что преимущество фитнес-услуг заключается в формировании комфортных условий при их получении [Хайруллина, Рендикова 2022], соответственно, положительное восприятие повышает удовлетворенность услугами физической культуры и спорта в целом, что формирует контур доверительных отношений [Аркалов 2024]. Есть также мнение, что роль государства в фитнес-индустрии должна возрасти, поскольку она способствует здоровьесбережению и росту количества рабочих мест [Хайруллина, Рендикова 2022]. С позиции экономической политики государства в целях стимулирования открытия новых фитнес-клубов и фитнес-студий, а также для увеличения спроса на российское спортивное оборудование и инвентарь — увеличения доли закупок у отечественных производителей, возможно ввести стимулирующую меру для малого и среднего предпринимательства в данном сегменте в виде компенсации части затрат на приобретение отечественного спортивного оборудования и инвентаря с условием открытости трудовых отношений получателей государственной поддержки.

¹³ Составлено автором по: Статистическая информация // Министерство спорта России [Электронный ресурс]. URL: <https://minsport.gov.ru/activity/statisticheskaya-informacziya/> (дата обращения: 10.05.2025).

Заключение

Время и средства на формирование и поддержание здоровья посредством платных услуг ФКиС возможно предусмотреть, когда у семьи имеется определенный запас прочности семейного бюджета. Статистические данные показали, что такие услуги являются неприоритетными в семейных бюджетах, при том что в исследовании не затрагивались затраты на продукты питания, одежду и товары первой необходимости. Потребление платных услуг ФКиС возможно, когда решены проблемы первоочередных потребностей. При таком положении дел для большего вовлечения населения в спорт необходимо обеспечить рост доходов населения, причем не отдельной категории, а в целом, что возможно при сильной экономике и грамотно спланированной экономической политике.

В исследовании была показана сильная взаимосвязь между доходами населения и численностью занимающихся ФКиС. Параллельно при этом должна быть спланирована и организована информационная кампания, которая сформирует ориентиры для семейных бюджетов, увеличение количества спортивных сооружений без маркетинговой стратегии несильно повлияет на интересы населения.

По нашему мнению, дискуссионным остается вопрос: что привело бы к большему привлечению граждан к занятиям физической культурой и спортом — прямые бюджетные расходы в целях формирования доступности бесплатных занятий или поддержка и льготы для бизнеса в данной области в целях мотивации к открытию и расширению, или оба подхода? Статистические данные показывают ежегодный рост спроса и оборота платных услуг ФКиС. Разумеется, что такие услуги, а также бесплатные рассчитаны на разные целевые аудитории, но при этом цель остается одна — как можно больше активного и здорового населения во всех возрастах.

Список литературы:

- Аркалов Д.П. Клиентоцентричность как вектор экономики доверия // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 106. С. 116–126. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-106-2024-116-126](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-106-2024-116-126)
- Аркалов Д.П., Ившин В.Г. Спорт как социально-политический институт // Спорт: экономика, право, управление. 2024. № 4. С. 17–20. DOI: [10.18572/2070-2175-2024-4-17-20](https://doi.org/10.18572/2070-2175-2024-4-17-20)
- Аркалов Д.П., Литвин А.В. Оценка финансирования и спроса на физкультурно-спортивные услуги в России и Удмуртской Республике // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2022. Т. 18. № 3(408). С. 446–463. DOI: [10.24891/ni.18.3.446](https://doi.org/10.24891/ni.18.3.446)
- Аркалов Д.П., Пьянкова С.Г. Модель внутренней динамики внебюджетной деятельности государственных (муниципальных) спортивных учреждений // Экономический анализ: теория и практика. 2024. Т. 23. № 12(555). С. 2364–2377. DOI: [10.24891/ea.23.12.2364](https://doi.org/10.24891/ea.23.12.2364)
- Косников С.Н., Енокаева С.С., Гурьянов П.А., Биленькая О.Н. Роль физической активности в формировании человеческого капитала // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 3. № 12(153). С. 14–22. DOI: [10.36871/ek.up.p.r.2024.12.03.002](https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.12.03.002)
- Макшанчиков К.Н. Расходы россиян на спорт: эконометрический анализ по данным опроса Левада-Центра // Прикладная эконометрика. 2020. № 4(60). С. 115–138. DOI: [10.22394/1993-7601-2020-60-115-138](https://doi.org/10.22394/1993-7601-2020-60-115-138)
- Соломахина Т.Р., Скриплева Е.В. Экономическая эффективность вовлечения населения в массовый спорт // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2022. № 3. С. 194–198.
- Хайруллина А.Д., Рендикова Р.Р. Анализ и перспективы развития российского рынка фитнес-индустрии // Наука и спорт: современные тенденции. 2022. Т. 10. № 2. С. 92–100. DOI: [10.36028/2308-8826-2022-10-2-92-100](https://doi.org/10.36028/2308-8826-2022-10-2-92-100)
- Чернов А.Ю. Динамика расходов российской семьи в современных условиях // Экономика. Налоги. Право. 2022. Т. 15. № 1. С. 134–141. DOI: [10.26794/1999-849X-2022-15-1-134-141](https://doi.org/10.26794/1999-849X-2022-15-1-134-141)

Davis E.A., Knoester C. U.S. Public Opinion about the Personal Development and Social Capital Benefits of Sport: Analyzing Components of the Great Sport Myth // *Journal of Sport and Social Issues*. 2024. Vol. 48. Is. 5. DOI: [10.1177/01937235241293718](https://doi.org/10.1177/01937235241293718)

Paár D., Pogátsa Z., Ács P., Szentei A. The Relationship between Inequalities in Household Sports Consumption Expenditures and Income Level // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. Vol. 19. Is. 23. DOI: [10.3390/ijerph192315608](https://doi.org/10.3390/ijerph192315608)

Sánchez-Santos J.M., Rungo P., Lera-López F. Building Social Capital through Sport Engagement: Evidence for Adults Aged 50 Years and Older // *Ageing and Society*. 2022. Vol. 44. Is. 2. P. 403–428. DOI: [10.1017/S0144686X22000046](https://doi.org/10.1017/S0144686X22000046)

Thibaut E., Eakins J., Vos S., Scheerder J. The Determinants and Income Elasticities of Direct and Indirect Sports Expenditure Categories // *European Sport Management Quarterly*. 2017. Vol. 18. Is. 2. P. 175–192. DOI: [10.1080/16184742.2017.1341539](https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1341539)

Thibaut E., Vos S., Scheerder J. Hurdles for Sports Consumption? The Determining Factors of Household Sports Expenditures // *Sport Management Review*. 2013. Vol. 17. Is. 4. P. 444–454. DOI: [10.1016/j.smr.2013.12.001](https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.12.001)

Weight E.A., Smith A.B., Rubin L.M. The Athlete Advantage: Human Capital Resource Emergence through Sport // *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*. 2022. Vol. 15. Is. 1. P. 442–458.

References:

Arkalov D.P. (2024) Customer-Centricity as a Vector of the Trust Economy. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 106. P. 116–126. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-106-2024-116-126](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-106-2024-116-126)

Arkalov D.P., Ivshin V.G. (2024) Sport as a Socio-Political Institution. *Sport: ekonomika, pravo, upravlenie*. No. 4. P. 17–20. DOI: [10.18572/2070-2175-2024-4-17-20](https://doi.org/10.18572/2070-2175-2024-4-17-20)

Arkalov D.P., Litvin A.V. (2022) Assessment of Financing and Demand for Physical Culture and Sports Services in Russia and the Udmurt Republic. *Nacional'nye interesy: priority i bezopasnost'*. Vol. 18. No. 3(408). P. 446–463. DOI: [10.24891/ni.18.3.446](https://doi.org/10.24891/ni.18.3.446)

Arkalov D.P., Pyankova S.G. (2024) An Internal Dynamics Model of Off-Budget Activities of State (Municipal) Sports Institutions. *Ekonomicheskiy analiz: teoriya i praktika*. Vol. 23. No. 12(555). P. 2364–2377. DOI: [10.24891/ea.23.12.2364](https://doi.org/10.24891/ea.23.12.2364)

Chernov A.Yu. (2022) Dynamics of Expenses of the Russian Family in Modern Conditions. *Ekonomika. Nalogi. Pravo*. Vol. 15. No. 1. P. 134–141. DOI: [10.26794/1999-849X-2022-15-1-134-141](https://doi.org/10.26794/1999-849X-2022-15-1-134-141)

Davis E.A., Knoester C. (2024). U.S. Public Opinion about the Personal Development and Social Capital Benefits of Sport: Analyzing Components of the Great Sport Myth. *Journal of Sport and Social Issues*. Vol. 48. Is. 5. DOI: [10.1177/01937235241293718](https://doi.org/10.1177/01937235241293718)

Khairullina A.D, Rendikova R.R (2022) Analysis and Development Prospects of the Russian Fitness Industry Market. *Nauka i sport: sovremennye tendencii*. Vol. 10. No. 2. P. 92–100. DOI: [10.36028/2308-8826-2022-10-2-92-100](https://doi.org/10.36028/2308-8826-2022-10-2-92-100)

Kosnikov S.N., Enokaeva S.S., Guryanov P.A., Bilenkaya O.N. (2024) The Role of Physical Activity in the Formation of Human Capital. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. Vol. 3. No. 12(153). P. 14–22. DOI: [10.36871/ek.up.p.r.2024.12.03.002](https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.12.03.002)

Makshanchikov K.N. (2020) Russians' Spending on Sports: Econometric Analysis on Levada-Center Data. *Prikladnaya ekonometrika*. No. 4(60). P. 115–138. DOI: [10.22394/1993-7601-2020-60-115-138](https://doi.org/10.22394/1993-7601-2020-60-115-138)

Paár D., Pogátsa Z., Ács P., Szentei A. (2022) The Relationship between Inequalities in Household Sports Consumption Expenditures and Income Level. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Vol. 19. Is. 23. DOI: [10.3390/ijerph192315608](https://doi.org/10.3390/ijerph192315608)

Sánchez-Santos J.M., Rungo P., Lera-López F. (2022). Building Social Capital through Sport Engagement: Evidence for Adults Aged 50 Years and Older. *Ageing and Society*. Vol. 44. Is. 2. P. 403–428. DOI: [10.1017/S0144686X22000046](https://doi.org/10.1017/S0144686X22000046)

Solomakhina T.R., Skripleva E.V. (2022) Economic Efficiency of Involving the Population in Mass Sports. *Vestnik Kurskoy gosudarstvennoy sel'skokhozyaystvennoy akademii*. No. 3. P. 194–198.

Thibaut E., Eakins J., Vos S., Scheerder J. (2017) The Determinants and Income Elasticities of Direct and Indirect Sports Expenditure Categories. *European Sport Management Quarterly*. Vol. 18. Is. 2. P. 175–192. DOI: [10.1080/16184742.2017.1341539](https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1341539)

Thibaut E., Vos S., Scheerder J. (2013) Hurdles for Sports Consumption? The Determining Factors of Household Sports Expenditures. *Sport Management Review*. Vol. 17. Is. 4. P. 444–454. DOI: [10.1016/j.smr.2013.12.001](https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.12.001)

Weight E.A., Smith A.B., Rubin L.M. (2022). The Athlete Advantage: Human Capital Resource Emergence through Sport. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*. Vol. 15. Is. 1. P. 442–458.

Здоровье населения как государственно значимый ресурс в условиях дорогих денег

Гаврилова Валерия Евгеньевна

Кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [4742-1387](#), ORCID: [0009-0007-5227-1944](#), gavrilovave@my.msu.ru

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

Аннотация

Исследование посвящено актуальной теме воспроизводства здоровья населения, которое в условиях мирового трансформационного кризиса и на фоне санкционного давления на российскую экономику требует особого внимания со стороны государства. Обеспечение уровня и качества жизни населения в РФ осуществляется в соответствии с конституционными нормами по охране здоровья населения, обеспечению активного долголетия, улучшению качества жизни, что является залогом устойчивого развития отечественной экономики. Цель данного исследования — показать, что сбережение здоровья населения в РФ на данный момент является признанным стратегическим приоритетом для обеспечения национальной безопасности, что и предопределило научные задачи по анализу здоровья как комплексной социально-экономической категории. В статье впервые показывается, что здоровье является одновременно государственно приоритетным и значимым ресурсом, особым товаром или социальным лифтом, а также критерием функционирования целого ряда социально-экономических институтов. В статье описан квазисоциальный характер предложения товаров и услуг вне государственной системы здравоохранения на фоне такого явления, как финансовая бедность, возникающего в том числе в результате общей и медицинской инфляции. В исследовании показано, что дефицит семейного бюджета высококвалифицированных и востребованных специалистов, в том числе медицинских работников, не позволяет формировать эффективные финансовые стратегии и создавать полноценный рыночный спрос на рынке частной медицины. Проведенный анализ мер государственной поддержки здоровья населения в современных условиях позволил выявить оптимальный вариант обеспечения его сбережения — профицитное прямое государственное финансирование системы здравоохранения, дополненное косвенными мерами поддержания рынка медицинских товаров и услуг в состоянии эффективной конкуренции.

Ключевые слова

Деньги, дорогие деньги, ключевая ставка процента, денежно-кредитная политика, финансовая бедность, здоровье, инструменты государственного регулирования рынка частной медицины.

Для цитирования

Гаврилова В.Е. Здоровье населения как государственно значимый ресурс в условиях дорогих денег // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 111. С. 39–53. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-39-53

Population Health as a Nationally Significant Resource in the Context of Expensive Money

Valeriya E. Gavrilova

PhD, Associate Professor, ORCID: [0009-0007-5227-1944](#), gavrilovave@my.msu.ru

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

Abstract

The study is devoted to the topical issue of population health reproduction, which due to the global transformational crisis and sanctions pressure on the Russian economy requires special attention from the state. Ensuring the standard and quality of the population's life in the Russian Federation is carried out in accordance with the constitutional norms for protecting public health, ensuring active longevity, and improving the quality of life, which is the key to the sustainable development of the domestic economy. The aim of this study is to show that preserving the health of the population in the Russian Federation is currently a recognized strategic priority in order to ensure national security, which has predetermined the scientific tasks of analyzing health as a complex socio-economic category. For the first time, the article shows that health is both a state priority and a significant resource, a special commodity or a social elevator, as well as a criterion for the functioning of a number of socio-economic institutions. The article describes the quasi-social nature of the supply of goods and services outside the public health system against the background of such phenomena as financial poverty, which occurs as a result of general and medical inflation. The study shows that the family budget deficit of highly qualified and sought-after specialists, including medical professionals, does not allow forming effective financial strategies and creating a full-fledged market demand in the private medicine market. The analysis of state support measures for public health in modern conditions has made it possible to identify the optimal option for ensuring its savings — a surplus of direct state financing of the healthcare system, supplemented by indirect measures to maintain the market of medical products and services in a state of effective competition.

Keywords

Money, expensive money, key interest rate, monetary policy, financial poverty, health, instruments of state regulation of the private medical market.

For citation

Gavrilova V.E. (2025) Population Health as a Nationally Significant Resource in the Context of Expensive Money. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 111. P. 39–53. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-39-53

Дата поступления/Received: 12.06.2025

Введение

Экономика на всех стадиях развития демонстрировала антропоцентричность, однако ценность здоровья как значимой социально-экономической категории, по определению находящейся под пристальным вниманием государства, на современном этапе рыночных отношений характеризуется рядом особенностей и противоречий, что во многом обусловлено процессами внедрения элементов шестого технологического уклада. Социально-экономическое будущее человечества на фоне нарастающего влияния технологий на базе искусственного интеллекта (ИИ), в том числе создания с помощью ИИ особого рынка воспроизводственных лекарственных препаратов (дженериков), напрямую связано с категорией «здоровье» [Петрунин и др. 2025]. Особое значение в современных условиях приобретают эмоциональная, интеллектуальная и креативная компоненты здоровья, о чем свидетельствуют многочисленные работы, посвященные анализу стадийности экономического развития [Глазьев, Косакян 2024].

Неуклонно возрастает роль наукоемких биомедицинских технологий в связи с переходом на новый уровень конструирования, поддержания, финансирования и страхования рабочей силы, неотъемлемыми составляющими которой являются человеческий, социальный, эмоциональный капитал на базе здоровья — состояния «полного физического, душевного и социального благополучия, а не только отсутствия болезней и физических дефектов»¹. Данное определение здоровья как самооценности в контексте любой хозяйственной системы необходимо дополнить метриками, которые характеризуют здоровье как экономический ресурс и по мере вытеснения принципов социальной справедливости, особенно на постсоциалистическом пространстве, показывают проникновение рыночных принципов в область здравоохранения.

Здоровье является нематериальным ограниченным экономическим благом с соответствующим лимитом как на уровне отдельной личности (продолжительность жизни), так и на макроуровне (пандемии, уровень рождаемости и смертности). Ограниченность в данном случае наделяет здоровье всеми чертами товара, формирует материальный результат применения здоровья в экономике рыночного типа и характеризуется наличием стоимости (общественная оценка здоровья конкретного индивида и населения в целом) и потребительной стоимости как основы для возможности трудиться, следовательно, являться источником дохода.

Здоровье как экономический ресурс относится к группе восполняемых капитальных ресурсов, восстановление которого зависит от соответствующих инвестиций в ситуации поддержания работоспособности, лечения, реабилитации как на уровне конкретного человека (здоровый образ жизни), так и на уровне национального здравоохранения. Ресурсный потенциал здоровья, с одной стороны, увеличивает хозяйственный потенциал страны за счет высокого уровня производительности труда и, с другой — снижает его в результате непредвиденных бюджетных расходов на здравоохранение.

Поддержание соответствующего уровня здоровья населения на уровне общества в целом формирует прямые (затраты на оказание медицинской помощи, пенсии по инвалидности, выплаты по линии медицинского страхования) и косвенные (снижение ВВП, потеря прошлых затрат в области образования и здравоохранения) издержки, которые требуют покрытия за счет соответствующих инвестиций.

Инвестиции в здоровье отдельного человека и в здравоохранение в целом отличает безотлагательность, связанность, обеспечивающая полный производственный цикл в фармакологии, строительстве и оснащении клиник, а также комплексность (например, в ситуации с лечением

¹ Устав ВОЗ // ВОЗ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.who.int/ru/about/governance/constitution> (дата обращения: 10.06.2025).

хронических неинфекционных заболеваний). При этом товары и услуги медицинского назначения характеризуются низкой ценовой эластичностью (препараты от орфанных заболеваний), нередко стремящейся к нулевым значениям (препараты от эпилепсии, сердечно-сосудистых заболеваний, диабета, гормональные препараты), поскольку их прием нельзя прерывать или прекращать.

Указанные черты инвестиционного механизма в области сбережения здоровья населения отвечают задачам мягкой денежно-кредитной политики (ДКП), или политики дешевых денег, цель которой — стимулирование спроса и оживление роста денежных средств в обороте за счет низких процентных ставок, предоставления в полном объеме кредитных и страховых продуктов бизнесу и населению, в целом оживления рынка. Между тем официальная цель ДКП в РФ объявлена как удержание инфляции в районе 4%², что достигается за счет мер рестриктивного характера, в основном с помощью предельно высокой ключевой процентной ставки в 20%, при этом данная политика дорогих денег является тормозом для всех отраслей и секторов национальной экономики. Для сравнения: значение ключевой ставки в США — 4,5%, в Англии — 4,25%, в Китае — 3,1%, в еврозоне — 2,65%, в Японии — 0,5%³.

Создание оптимального механизма финансирования и обеспечения экономической безопасности страны в области здравоохранения является актуальной задачей для РФ, особенно в условиях замедления международных интеграционных процессов и нарастания глобальных торговых, финансовых и политических противоречий между крупнейшими геополитическими игроками. Указанные особенности привели к критическому сокращению импорта оригинальных лекарственных препаратов, медицинского оборудования и технологий его ремонта⁴, что в совокупности с мерами текущей денежно-кредитной политики на уровне инфляции создает ситуацию, которая требует особого внимания со стороны государства.

Государственная поддержка здоровья населения страны — это не только обеспечение доступа к качественным медицинским услугам диагностического, терапевтического, хирургического, реабилитационного характера, но и создание условий для увеличения рождаемости, сокращения смертности и увеличения активного долголетия для всех социальных групп. На решение этих задач направлены пришедшие на смену государственной программе «Здравоохранение» (2019–2024 гг.) национальные проекты с совокупным бюджетом более 2 трлн руб. — «Новые технологии сбережения здоровья» и «Продолжительная и активная жизнь». Последний состоит из 11 федеральных программ, которые призваны полностью модернизировать медицинскую отрасль, а также рынок медицинских товаров и услуг в РФ⁵.

Монетизация здоровья в контексте трансформации социальной структуры общества

Реализованная способность к труду на базе физического и ментального здоровья во всех экономических системах и эпохах не вызывала сомнений в качестве источника ликвидности. Однако в современных условиях здоровье, являясь необходимым и достаточным основанием для трудовой деятельности, становится объектом инвестиций, безусловная значимость которых, особенно в РФ, обусловлена как серьезными демографическими угрозами — сокращением рождаемости на фоне увеличения смертности, так и формированием нового технологического уклада.

² Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2024 и период 2025–2026 гг. // Центральный Банк России [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2024_2026/ (дата обращения: 10.06.2025).

³ Мировые центробанки будут снижать ключевые ставки в 2025 году // Ведомости [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2025/02/24/1093932-mirovie-tsentrobanki-budut-snizhat-klyuchevie-stavki> (дата обращения: 10.06.2025).

⁴ Университет имени Пирогова перестанет получать зарубежное оборудование для исследований из-за санкций // ФармМедПром [Электронный ресурс]. URL: <https://pharmmedprom.ru/news/universitet-imeni-pirogova-perestanet-poluchat-oborudovanie-dlya-issledovani-iz-za-sanktsii/> (дата обращения: 10.06.2025).

⁵ Здоровая основа. Как благополучие населения создает фундамент роста экономики и нацбезопасности // Коммерсантъ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7775536> (дата обращения: 10.06.2025).

Доминирование рыночных ценностей на фоне снижения значимости социально ориентированной модели экономики в последние десятилетия поменяло отношение к здоровью и привело к ухудшению качества жизни. Это проявилось в усложнении доступа к общественным благам на фоне усиливающейся дифференциации населения по доходам, массовом отчуждении от природы на фоне ее загрязнения, накоплении генетических грузов и социальных стрессов. Все это привело к тотальному снижению уровня здоровья всех возрастных групп во всем мире. Так, 31% населения Земли, особенно дети, подростки и женщины из малообеспеченных семей, ведут критически малоподвижный образ жизни, который приводит к появлению хронических заболеваний⁶.

В данной связи интересным будет историко-культурологическое отступление, связанное с пониманием прекрасного и критериями принадлежности к высшим слоям общества в разные исторические эпохи. Так, эстетика Ренессанса и раннего Нового времени воспекает полноценную красоту неголодных людей, удел которых — праздность, а телесная полнота фиксируется как индикатор богатства⁷. В современное время представитель социально значимой группы — это поджарый, с атлетическими формами, владеющий приемами самых дорогих для потребителя видов спорта (плавание, гольф, верховая езда) представитель финансового мира. Однако сегодня для большинства населения как в развитых, так и в экономически отсталых странах в условиях закредитованности, отставания доходов от инфляции, безработицы доступность спортивного и здорового образа жизни прямо пропорциональна финансовому благополучию индивида.

В РФ в 2019 году (последнем допандемийном) были довольны состоянием своего здоровья треть богатых и вдвое меньше бедных россиян. При этом гиподинамия в совокупности с преобладанием быстрых углеводов в ежедневном рационе, отсутствие полноценного отдыха в силу вторичной и последующей занятости провоцируют распространение основных хронических неинфекционных заболеваний (сердечно-сосудистые, бронхо-легочные болезни, онкология, диабет), по вине которых фиксируется почти 90% смертей. Именно эти заболевания несут риск недолголетия для четверти российских граждан.

Помимо указанных причин денежного характера (поскольку полноценный здоровый образ жизни — это дорого), здоровье оказывается под угрозой в результате распространения заболеваний неврологического характера. В основном это справедливо для «синих воротничков» (водитель, охранник, диспетчер, уборщик, курьер, кассир), поскольку для людей указанных профессий существует угроза потери рабочего места⁸ в условиях цифровизации и внедрения на рынке труда инструментов ИИ. В целом такие заболевания, как инсульты, деменция, диабетическая нейропатия, онкологические заболевания нервной системы, приобретаются в силу перманентного стресса от возможной потери работы, сбережений, неудовлетворительного социального положения, неуверенности в завтрашнем дне и являются причиной 80% смерти и утраты здоровья, особенно в странах со средним и низким уровнем дохода. При этом обеспеченность врачами неврологического профиля почти в 70 раз выше в странах с высоким уровнем дохода⁹.

Сегодня здоровье стремительными темпами превращается в товар с соответствующей потребительской и меновой стоимостью. И если потребительская ценность здоровья остается на уровне семьи, самого индивида и заключается в удовлетворении его социально-экономических

⁶ 1,8 миллиарда жителей планеты грозят болезни из-за недостаточной физической активности // ООН [Электронный ресурс]. URL: <https://news.un.org/ru/story/2024/06/1453686> (дата обращения: 10.06.2025).

⁷ Женщина Рубенса // Истограф [Электронный ресурс]. URL: <https://histograf.ru/history/xvii-xviii/content-113> (дата обращения: 10.06.2025).

⁸ Пять профессий, которые из-за развития ИИ исчезнут уже в ближайшие 20 лет // ИНК [Электронный ресурс]. URL: <https://incussia.ru/news/5-professij-kotorye-iz-za-razvitiya-ii-ischeznut-uzhe-v-blizhajshie-20-let/> (дата обращения: 10.06.2025).

⁹ Более трети людей страдают неврологическими заболеваниями — ведущей причиной заболеваемости и инвалидности в мире // ВОЗ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.who.int/ru/news/item/14-03-2024-over-1-in-3-people-affected-by-neurological-conditions--the-leading-cause-of-illness-and-disability-worldwide> (дата обращения: 10.06.2025).

потребностей, в том числе и в труде, то меновая ценность здоровья как товара формируется соответствующими рыночными институтами и становится механизмом формирования больших социальных групп на основе доступа к труду с конкурентным уровнем вознаграждения. От качества здоровья зависит не только профессиональный и социальный рост, но и сам факт включенности в социум. В этой связи не лишены основания рассуждения некоторых западных авторов о формировании в скором будущем особой социальной группы «прекариатов» [Стэндинг 2014], а также каст «сверхлюдей» и «бесполезных» и т. п., институционализированных в массовом сознании в том числе с помощью приемов генной инженерии и инструмента социальных рейтингов. Таким образом, здоровье в качестве товара, не являясь напрямую предметом обмена, в силу неотчуждаемости от индивида, формирует новый рыночный сектор, в котором сам факт востребованности услуг труда здорового человека становится индикатором его принадлежности к социально-экономической успешной группе.

Одновременно в условиях доминирования финансовых критериев, наряду с указанным свойством служить особым индикатором социальной успешности, здоровье приобретает черты социального лифта и параллельно с классической триадой «доход, власть, престиж» формирует класс избранных, то есть здоровых людей в соответствии с определением ВОЗ, и класс остальных — новых маргиналов. Не учитывать на государственном уровне данную тенденцию и вероятность подобной социальной дифференциации не представляется возможным, следовательно, инвестиции в здоровье становятся определяющим фактором конкурентоспособности и стратегического успеха для национальной экономики.

Квасисоциальный характер предложения на рынке товаров и услуг в сфере здравоохранения

Развитие российского рынка частной медицины обусловлено как общими тенденциями в области здравоохранения страны — старением населения, ростом заболеваемости основными хроническими неинфекционными заболеваниями, реализацией национальных проектов в области сбережения здоровья населения, цифровизацией медицины, так и коммерческими факторами монетарного характера в виде роста цен и увеличения предложения со стороны частных медицинских учреждений.

При этом для рынка медицинских услуг (в том числе и в рамках полиса ОМС) характерна уникальная асимметрия информации в пользу продавца, результатом которой становится особый тип доверия врачу в ситуации невозможности проверки со стороны пациента его квалификации, качества оказанной услуги, правильности выбранной тактики лечения, подбора медикаментов и манипуляций¹⁰.

В условиях доминирования рыночных принципов, указанная асимметрия информации трансформируется в так называемый навязанный спрос, преследующий исключительно финансовые цели со стороны продавца, оспаривание которого затруднено в РФ¹¹.

В 2025 г. рынок частной медицины демонстрирует устойчивую положительную динамику, полностью восстановился после провала, связанного с COVID-19. Основными немонетарными драйверами рынка коммерческой медицины в области оптового медицинского страхования являются комплексные продукты, которые пользуются спросом у крупных работодателей и

¹⁰ В РФ за неправильный диагноз предусмотрено наказание по следующим статьям УК РФ: ст. 124 — неоказание помощи больному; ст. 109 — причинение смерти по неосторожности; ст. 111, 112, 115 — причинение вреда здоровью; ст. 123 — незаконное проведение искусственного прерывания беременности. Но ни одна из указанных статей не предусматривает привлечение к уголовной ответственности за неверный диагноз врача.

¹¹ Некачественные платные медицинские услуги: обзор практики за 2022–2024 гг. // Право [Электронный ресурс]. URL: <https://www.law.ru/article/28328-nekachestvennye-platnye-meditsinskie-uslugi-obzor-praktiki-za-2022-2024-gody> (дата обращения: 10.06.2025).

позволяют повысить трудовое долголетие и производительность труда, снизить уровень абсентизма и выгорания сотрудников за счет методик, препаратов и квалификации специалистов, которые не доступны по программе добровольного медицинского страхования (ДМС).

Объективным основанием для обращения в частные клиники со стороны граждан в рамках розничного медицинского страхования является необходимость получить те услуги, которые не покрывает полис обязательного медицинского страхования (ОМС) (некоторые виды наркоза, зубного протезирования и дорогостоящего оборудования (протезы, импланты, слуховые аппараты), пластическая хирургия). Результаты опроса сети клиник «Будь Здоров» и СПАО «Ингосстрах», проведенного специалистами Финансового Университета при Правительстве РФ, подтверждают гипотезу, что субъективные факторы спроса на коммерческие медицинские услуги играют не менее значительную роль. Так, по мнению опрошенных 6000 респондентов в 37 городах РФ, частные медицинские услуги для них предпочтительны за счет оперативности и уровня сервиса (28%), клиентоориентированности и ценовой гибкости (27%), высокой квалификация специалистов (33%)¹².

Естественным откликом на фоне наметившегося роста доходов у 65% российских семей в 2022–2025 гг.¹³ стал повышенный спрос на медицинские услуги. Средний чек в частных медицинских клиниках в 2024 г. вырос на 18% и составил 4,7 тыс. руб., и, несмотря на рост цен, число покупок за год выросло на 20%¹⁴.

Указанные факторы, а также наличие соответствующего платежеспособного спроса отражены в прогнозных оценках специалистов, которые указывают на рост рынка коммерческой медицины со средней скоростью 10% в год (Рисунок 1).



Рисунок 1. Прогноз рынка коммерческой медицины в РФ до 2030 г., млрд руб.¹⁵

Однако необходимо проанализировать факторы роста рынка коммерческой медицины с позиций государственной значимости здоровья как базового социально-экономического блага и стратегического ресурса, с помощью которого формируется национальная безопасность и общественное богатство.

¹² Чуть больше 10% россиян имеют возможность лечиться только в частных клиниках // Будь Здоров [Электронный ресурс]. URL: <https://klinikabudzdorov.ru/o-nas/novosti/chut-bolshe-10-rossiyan-imeyut-vozmozhnost-lechitsya-tolko-v-chastnykh-klinikakh/> (дата обращения: 10.06.2025).

¹³ Рискованный аспект растущих доходов // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2025/03/28/67e562679a7947604e38433d> (дата обращения: 10.06.2025).

¹⁴ Рынок частной медицины достиг оборота в 822 млрд рублей // Ротана [Электронный ресурс]. URL: https://rotana-rf.ru/rynok-medicinskih-uslug-rossii/?srsltid=AfmBOopR5AP-PsyS2jyNj9kF_4lv40uaBh7cpSXuy9z2XhY-oPe6zyZA (дата обращения: 10.06.2025).

¹⁵ Источник: Рынку коммерческой медицины в России прогнозируют рост до 3,4 млрд руб. к 2030 году // Медвестник [Электронный ресурс]. URL: <https://medvestnik.ru/content/news/Rynku-kommercheskoi-mediciny-v-Rossii-prognoziruyut-rost-do-3-4-mlrd-rublei-k-2030-godu.html> (дата обращения: 10.06.2025).

Особенность устойчивой положительной динамики российского рынка коммерческой медицины заключается в том, что его рост более чем на 90% обусловлен корпоративным страхованием. Со стороны работодателя такая ситуация объясняется ценовой привлекательностью в ситуации с оптовым страхованием и необходимостью удерживать квалифицированный персонал, создавать конкурентные преимущества для своей компании за счет привлекательных социальных пакетов. В постпандемийный период отмечается устойчивый рост продаж корпоративных медицинских полисов ДМС: в 2023 г. он составил рекордные 300%, продолжился в 2024 г. и выразился в росте премий, оплаченных работодателями по договорам ДМС, почти в 18%¹⁶.

Другой фактор роста рынка коммерческой медицины носит монетарный характер и заключается в медицинской инфляции на уровне 12,7%, что превышает темпы общей инфляции в среднем на 2–3% в течение последних 3–4-х лет¹⁷. Естественно, что за счет роста цен наблюдается рост рынка в денежном выражении.

Основным инструментом, снижающим инфляционное давление в рамках проводимой ДКП, выступает сокращение денежной массы за счет высокой ключевой ставки, высокой нормы резервных требований и совокупного роста налоговых отчислений. Этот комплекс мер определяется как рестрикционная денежно-кредитная политика, или политика дорогих денег в узком смысле, цель которой — ценовая стабильность и борьба с инфляцией. В рамках классического монетарного подхода инфляция понимается как налог на потребление. И в этом качестве инфляция одновременно создает доход для правительства, снижает предложение труда, производства и потребления [Walsh 2010]. Следовательно, удорожание денег как универсального ресурса связывания всех национальных факторов производства с результатом в виде сокращения производственного и, следовательно, инвестиционного потенциала экономики, объявляется оправданным. Но парадокс современной российской ДКП заключается в невозможности удержать инфляцию в заданных горизонтах в 4%, что негативно сказывается на конкурентоспособности всех секторов национальной экономики, в том числе и на здравоохранении. При этом денежная масса находится под жестким контролем со стороны ЦБ РФ: ключевая ставка за год выросла с 14% в 2023 г. до 21% в 2024 г.

Сложившийся дефицит ликвидности объясняется тем, что промышленность и домашние хозяйства получили цену отсечения практически на все кредитные продукты, а инфляция сохраняется на уровне 9,8% на май 2025 г., что в 2,5 раза больше таргета от ЦБ РФ¹⁸.

Применительно к рынку коммерческой медицины политика дорогих денег продуцирует механизм медицинской инфляции, что приводит к убыточности ряда страховых компаний и росту цен на полисы ДМС. Естественной реакцией со стороны страховых компаний по удержанию цены спроса (максимальная цена, которую готов заплатить покупатель за данный товар) на конкурентном уровне на продукты ДМС стало секвестирование перечня предоставляемых медицинских услуг: по итогам 2024 г. средний размер страховой суммы снизился более чем в два раза и составил 6,6 млн руб.¹⁹

В этой связи возникает закономерное предположение, что источником медицинской инфляции (как частного случая в отечественной экономике) является ценовое поведение производителей и поставщиков медицинских товаров и услуг, что разгоняет суррогатную инфляцию

¹⁶ Чуть больше 10% россиян имеют возможность лечиться только в частных клиниках // Будь Здоров [Электронный ресурс]. URL: <https://klinikabudzdorov.ru/o-nas/novosti/chut-bolshe-10-rossiyan-imeyut-vozmozhnost-lechitsya-tolko-v-chastnykh-klinikakh/> (дата обращения: 10.06.2025).

¹⁷ Страховщики зафиксировали инфляцию в медицине выше, чем Росстат // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/finances/26/03/2025/67e28d129a79475d6f5f2e85> (дата обращения: 10.06.2025).

¹⁸ Жесткая денежно-кредитная политика и надо ли с ней бороться // ТАСС [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/opinions/24148647> (дата обращения: 10.06.2025).

¹⁹ Страховщики зафиксировали инфляцию в медицине выше, чем Росстат // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/finances/26/03/2025/67e28d129a79475d6f5f2e85> (дата обращения: 10.06.2025).

предложения²⁰ и является базовой характеристикой квазисоциального предложения на рынке частной медицины²¹.

Так, цены в клиническом госпитале Лапино «Мать и дитя» (г. Одинцово, МО) являются убедительным маркером дифференциации населения по доходам и демонстрируют недоступность услуг частной медицины, например, для 33 млн неработающих пенсионеров в РФ. Так, первичный разовый прием врача (стоимость может достигать 33 100 руб.) равен половине медианной заработной платы²² и почти на 50% превышает размер средней пенсии в РФ (23 448 руб., по данным на 01.04.2025²³).

Цены на важнейшие процедуры медицинской диагностики в виде послойного изображения внутренних органов и тканей (МРТ — до 68 300 руб., КТ — до 51 800 руб.) в этом госпитале достигают значения средней месячной заработной платы и не являются уникальными для сети частных клиник в РФ²⁴.

При этом наблюдается нетривиальный с точки зрения рыночных закономерностей ответ на рост цен на медицинские услуги: даже при нехватке денег на текущие расходы представители среднего класса предпочитают частные клиники²⁵.

Все это ложится дополнительным грузом на государственные страховые программы и медицинские учреждения, которые на фоне серьезного кадрового голода (23,3 тыс. врачей и 63,6 тыс. медработников среднего звена²⁶) находятся в состоянии дефицитного финансирования фонда оплаты. Разрешение проанализированного парадокса квазисоциального предложения на социально значимые услуги представляется возможным посредством государственного регулирования цен на рынке частных медицинских услуг в первую очередь. Второй блок мер — это расширение услуг по полису ДМС, купирование воспроизводства устойчивого дефицита медицинских кадров и снятие их недовольства такими параметрами своего труда, как содержание и условия работы (41%), размер должностного оклада (70%), динамика индексации доходов, нормативы по основной нагрузке (39%)²⁷.

Финансовая бедность как фактор квазирыночного характера спроса на рынке товаров и услуг в сфере здравоохранения

В отличие от оптового медицинского страхования, в розничном сегменте ДМС наблюдается ситуация нереализованного спроса. В настоящее время лишь 14% российских граждан имеют финансовую возможность лечиться в частных клиниках, 18% обращаются за консультациями узких специалистов, а потенциальное число россиян, которые хотели бы получать медицинскую помощь по полису ДМС, составляет 35%. Остальные 65% населения РФ не рассматривают для себя возможность обращения в частные медицинские клиники по финансовым причинам.

Для большей части населения РФ инвестиции в здоровье, особенно за счет заемных источников, являются крайне затруднительными. При сохранении ключевой ставки Банка России

²⁰ ФАС начнет расследование из-за высоких цен на лекарства // Милосердие [Электронный ресурс]. URL: <https://www.miloserdie.ru/news/fas-nachnet-rassledovanie-iz-za-vysokih-czen-na-lekarstva/> (дата обращения: 10.06.2025).

²¹ Путин назвал картельные сговоры причиной роста цен на лекарства // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/politics/17/03/2021/6051ed539a79477f3ce66448> (дата обращения: 10.06.2025).

²² Медианная заработная плата // Сбер Индекс [Электронный ресурс]. URL: <https://sberindex.ru/ru/dashboards/median-wages> (дата обращения: 10.06.2025).

²³ Стал известен средний размер пенсии в России // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/6858e2159a7947f85127d012> (дата обращения: 10.06.2025).

²⁴ Клинический Госпиталь Лапино «Мать и дитя» // Продокторов [Электронный ресурс]. URL: <https://prodoctorov.ru/odincovo/lpu/37749-klinicheskiy-gospital-lapino-mat-i-ditya/price/> (дата обращения: 10.06.2025).

²⁵ Медицина не для бедных // Накануне [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nakanune.ru/articles/121383/> (дата обращения: 10.06.2025).

²⁶ Мурашко пообещал сокращение дефицита врачей на 95% к 2030 году // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/682712c29a794715651b7b5f> (дата обращения: 10.06.2025).

²⁷ Росстат отчитался о средней зарплате врачей выше 120 тыс. руб. // Медвестник [Электронный ресурс]. URL: <https://medvestnik.ru/content/news/Rosstat-otchitalsya-o-srednei-zarplate-vrachei-vyshe-120-tys-rublei.html> (дата обращения: 10.06.2025).

на максимальном уровне в XXI в. в 20–21% коммерческие банки демонстрируют сдержанную финансовую стратегию, снижая свои риски: доля отказов по всем заявкам на розничные кредиты выросла за год на 4 п.п. и к апрелю 2025 г. составила почти 80%²⁸.

Помимо нехватки ликвидности для инвестиций в здоровье, фактором, усугубляющим формирование платежеспособного спроса на лекарства и медицинские услуги, является инфляционное давление, ослабление которого не предвидится. Так, с июля 2025 г. ожидается значительный рост переменных издержек у российских компаний за счет резкого подорожания тарифов на электроэнергию, которое в некоторых регионах достигнет 20% (Таблица 1).

Таблица 1. Увеличение сбытовой надбавки гарантирующих поставщиков электроэнергии в некоторых регионах РФ в 2025 г.²⁹

Регион РФ	Рост сбытовой надбавки за электроэнергию (руб./квт*час)		
	Первое полугодие 2025 г.	Второе полугодие 2025 г.	Всего за год
Мурманская область	0,05	0,19	0,24
Якутия	0,12	0,12	0,24
Татарстан	0,13	0,13	0,26
Московская область	0,13	0,14	0,27
Ленинградская область	0,15	0,15	0,30
Иркутская область	0,13	0,19	0,32
Иркутская область	0,14	0,18	0,32
Самарская область	0,17	0,16	0,33
Москва	0,17	0,17	0,34
Московская область	0,17	0,18	0,35
Дагестан	0,15	0,25	0,40
Нижегородская область	0,19	0,23	0,42
Ярославская область	0,19	0,23	0,42
Орловская область	0,21	0,21	0,42
Иркутская область	0,21	0,24	0,45
Свердловская область	0,21	0,30	0,51
Волгоградская область	0,21	0,36	0,57
Новосибирская область	0,18	0,42	0,60

Экспертное сообщество однозначно связывает рост тарифов на электроэнергию с растущими затратами энергосбытовых компаний на обслуживание кредитов за счет высокой ключевой ставки.

Заметный рост тарифов на электроэнергию как на особый «сквозной» товар (наряду с тарифами на железнодорожные перевозки, бензин, дизельное топливо), не исключаемый из потребления на всех этапах функционирования производственных предприятий и домашних хозяйств, гарантированно ухудшает условия функционирования национальных экономических субъектов.

Помимо объективного влияния, инфляция оказывает психологическое давление на население, поскольку давно замечено ее субъективное восприятие, которое отличается от формальных цифр, что было отмечено в самых благополучных скандинавских странах еврозоны [Abildgren, Kuchler 2021]. По мнению российских ученых, в РФ «в 2014–2021 гг. среднегодовая официальная инфляция составляла 6,5%, а среднегодовая наблюдаемая населением инфляция — 14,1%» [Гуров 2022, 101].

²⁸ НБКИ: получить кредит гражданам с высокой долговой нагрузкой практически невозможно // ТАСС [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/interviews/24232271> (дата обращения: 10.06.2025).

²⁹ Составлено автором по: Киловатты местами дорожают // Коммерсантъ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7851867> (дата обращения: 10.06.2025).

Инфляционное давление в ситуации крайне ограниченного доступа к кредитным источникам финансирования как для бизнеса, так и для домохозяйств формирует понятие дорогих денег в широком смысле — комплекса экономических обстоятельств, являющихся причиной деградации ресурсного потенциала страны, в том числе и в области здравоохранения, которые выражены в росте цен на сквозные товары. К таким обстоятельствам следует отнести:

- рост цен на тарифы на электроэнергию параллельно со снижением их субсидирования (например, на Дальнем Востоке);
- рост тарифов на газ для бизнеса и населения;
- рост цен на топливо на внутреннем рынке, в том числе за счет сокращения на 100% выплат нефтяным компаниям по топливному демпферу;
- волатильность национальной валюты, которая приводит к дополнительным монетарным потерям для фирм и населения в условиях скачкообразной девальвации рубля.

Указанные обстоятельства являются источником инфляционных денежных шоков, которые приводят к существенным долгосрочным реальным эффектам сжатия потребительского спроса в краткосрочном периоде [Vary 2021]. При этом высокая инфляционная неопределенность стимулирует население формировать максимально безрисковые финансовые портфели [Georgarakos et al. 2024], а в ситуации дефицита ликвидности единственным гарантированным, безопасным активом у граждан РФ становится банковский депозит. Таким образом, формируется устойчивый механизм перенаправления денежных потоков из производственного сектора в финансовый, что приводит к дальнейшему удорожанию денег.

Применительно к домашним хозяйствам в условиях дорогих денег в широком смысле наблюдается и усиливается парадокс «работающих бедных» [Ашмаров 2018], смысл которого означает снижение качества жизни на фоне статистического улучшения уровня жизни (рост потребления товаров и услуг в денежном измерении). В данном случае речь идет не только об инфляционном искажении, но и появлении так называемой финансовой бедности.

В ситуации финансовой бедности, в отличие от общей, наиболее характерной для многодетных семей, неработающих одиноких пенсионеров и инвалидов, лица активного трудоспособного возраста, занятые в производстве общественно необходимых благ и услуг, не способны реализовывать элементарные финансовые пенсионные или инвестиционные стратегии.

Проблема бедности на фоне востребованности на рынке труда и даже дефицита рабочей силы в отдельных отраслях и секторах экономики (в том числе среди медицинских работников) в данном случае усугубляется отсутствием свободного времени, которое как универсальный критерий свободы человека тратится в ситуации бюджетного дефицита на вторичную, часто неформальную занятость. В исследованиях как российских, так и зарубежных ученых доказано, что масштаб бедности с поправочным коэффициентом на отсутствие свободного времени в реальности превосходит официальные данные вдвое [Калабихина, Шамсутдинова 2023].

Государственная поддержка здоровьесберегающих технологий в ситуации дорогих денег

Указанные обстоятельства, особенно финансовая бедность, продуцирующая дополнительную нагрузку на систему здравоохранения, внеплановые расходы бюджетов всех уровней финансовой системы страны, формируют убеждение, что здоровье населения в современных условиях приобретает особую значимость для деятельности всех социально-экономических институтов, значимых для государства. В данном случае здоровье выступает одновременно и как результат, и

как критерий эффективности деятельности институтов, непосредственно отвечающих за здоровье людей (здравоохранение, институт питания, санаторно-курортное лечение и реабилитация), и тех институтов, которые оказывают опосредованное влияние на здоровье через удовлетворение информационных, культурных, рекреационных, туристических, образовательных запросов населения.

Институт финансов, который представлен деньгами в виде платежных инструментов и технологий [Гаврилова 2022], системой кредита и добровольного страхования, а также фондами общественного потребления по линии ОМС, является, на наш взгляд, самостоятельным блоком по отношению к системе здравоохранения и основным в системе государственного регулирования здоровья граждан.

В условиях дефицита бюджета домашнего хозяйства, нередко перерастающего в состояние финансовой бедности, нарастающего инфляционного давления, угроз ментальному здоровью в виде тревоги, неуверенности в завтрашнем дне потребность в лекарствах и медицинских услугах как товарах с минимальными значениями ценовой эластичности может быть удовлетворена рыночными и нерыночными способами.

К первой группе относятся такие рыночные решения и инструменты насыщения рынка лекарств и медицинских услуг, как эффективная конкуренция между отечественными фармпроизводителями, добровольное медицинское, в том числе лекарственное, страхование (как розничное, так и оптовое). Рыночные принципы определения объемов предложения и ценообразования на лекарственные препараты привели к появлению специфического финансового инструмента, облегчающего приобретение лекарственных средств, — фармстрахования³⁰. По оценкам экспертного сообщества, более 80% российских граждан приобретают все лекарственные формы самостоятельно, при этом пациенты с доходами ниже среднего вынуждены отказаться от инновационных и действенных препаратов. В результате низких доходов граждан РФ смертность среди трудоспособного населения выше в 4 раза, чем в развитых странах, и в 2 раза, чем в развивающихся³¹.

Второй вариант решения задачи обеспечения экономической безопасности в области здравоохранения представлен инструментами в рамках государственного регулирования: дотации из всех уровней бюджетной системы фармпроизводителям; расширение объемов покрытия в рамках медицинского полиса ОМС; стимулирование инновационной активности на рынке медицинской продукции со стороны отечественных компаний с государственным участием.

Поступательное проникновение рыночных принципов в сферу здравоохранения и значимость здоровья населения как стратегически важного ресурса привели к пониманию данных подходов как взаимодополняющих, а проблема количества и качества импортируемых и производимых в РФ медицинских изделий нашла отражение в ряде правовых документов и национальных проектов³².

Под особым контролем со стороны государства находится проблема демографической трансформации, которая заключается в одновременном снижении рождаемости и увеличении продолжительности жизни. Так, среди целевых показателей в рамках реализации национальных проектов в области здоровья в РФ на перспективу на первом месте находится значение суммарного

³⁰ Лекарственное страхование: возможности и проблемы // Финансист [Электронный ресурс]. URL: https://finassist.ru/wp-content/uploads/2018/09/lekarstvennoe_strahovanie.pdf (дата обращения: 10.06.2025).

³¹ Рождаемость и смертность в России // Zdrav.Expert [Электронный ресурс]. URL: https://zdrav.expert/index.php/Статья:Рождаемость_и_смертность_в_России (дата обращения: 10.06.2025).

³² Национальные проекты «Продолжительная и активная жизнь», «Новые технологии сбережения здоровья», «Семья» // Министерство здравоохранения РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://minzdrav.gov.ru/poleznye-resursy/natsionalnye-proekty-rossii-prodolzhitel'naya-i-aktivnaya-zhizn-novye-tehnologii-sberezheniya-zdorovya> (дата обращения: 10.06.2025).

коэффициента рождаемости (число детей в расчете на одну женщину) до 1,6 и 1,8 соответственно к 2030 и 2036 г.³³ против 1,4 в 2024 г.³⁴ Достижение указанных значений суммарного коэффициента рождаемости позволит приблизиться по данному показателю к дореформенному уровню 1990-х гг. (Таблица 2) и станет базой для достижения достойного качества жизни населения РФ.

Таблица 2. Суммарный коэффициент рождаемости в СССР за период с 1960 по 1990 гг.³⁵

Годы	Все население	Городское население	Сельское население	Динамика к предыдущему периоду (%)
1960–1961	2,540	2,040	3,320	
1970–1971	2,007	1,773	2,588	-1,75
1980–1981	1,895	1,700	2,562	-1,06
1990	1,892	1,698	2,600	-0,89

По данным Росстата, на декабрь 2024 г. продолжительность жизни в РФ выросла и составила 73 года, что оценивается очень позитивно, особенно по сравнению с 2020–2022 гг., когда в результате пандемии COVID-19 этот показатель снизился на 1,8 года в 2020 г. и еще на 1,4 года в 2021 г.³⁶ (Рисунок 1).

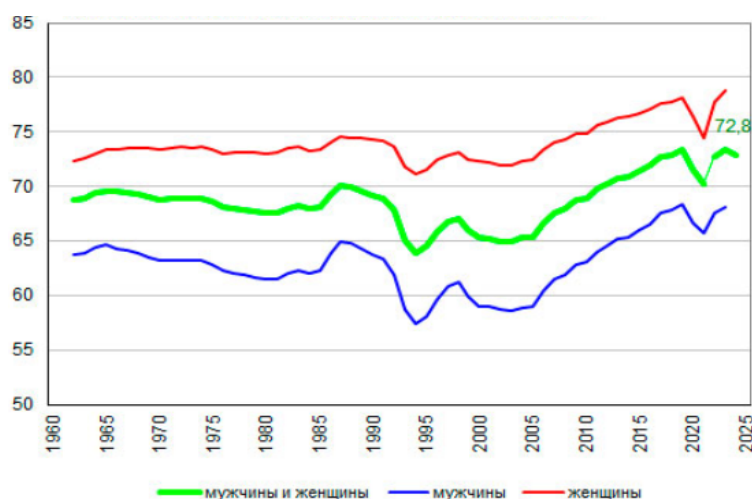


Рисунок 1. Ожидаемая продолжительность жизни при рождении с 1961 по 2024 (лет)³⁷

Это реальное достижение в области социального здоровья, которое особенно значимо в сравнении с ситуацией 20-летней давности, когда экономически активное население, являясь основным драйвером экономического развития, не доживало до возраста окончания своей экономической активности, что приносило серьезный ущерб деятельности всех институтов. Недожитие от одного до полутора лет, то есть уход из общественного производства опытных, квалифицированных, в некоторых случаях уникальных кадров с большим потенциалом наставничества, приносил потери в размере от 10 до 12% ВВП [Кашин 2003].

Дальнейшая работа по выходу из демографического пике заключается в создании условий по совмещению рыночных и государственных инструментов в единой модели национального здравоохранения, в том числе за счет получения все больших объемов финансовых ресурсов

³³ Указ о национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года // Президент России [Электронный ресурс]. URL: www.kremlin.ru/events/president/news/73986 (дата обращения: 10.06.2025).

³⁴ Росстат: Суммарный коэффициент рождаемости продолжил тенденцию к снижению в РФ в 2024 г. // Высшая школа организации и управления здравоохранением [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vshouz.ru/news/analitika/wcs-19351/> (дата обращения: 10.06.2025).

³⁵ Составлено автором по: Рождаемость в СССР // СССР и страны мира в цифрах [Электронный ресурс]. URL: <https://su90.ru/birth.html?ysclid=mesbx4tplm11733786> (дата обращения: 20.07.2025).

³⁶ Нет ни одной страны, где не нашли бы ресурсов для увеличения продолжительности жизни. В России они тоже есть // РГ [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2025/01/16/reg-dfo/zhit-dolshe.html> (дата обращения: 10.06.2025).

³⁷ Источник: Первые демографические итоги 2024 года в России // Демоскоп [Электронный ресурс]. URL: <https://www.demoscope.ru/weekly/2025/01069/barom04.php> (дата обращения: 10.06.2025).

в результате коммерциализации прав на результаты интеллектуальной деятельности, созданных в государственных медицинских и научно-исследовательских учреждениях³⁸.

Заключение

Основными направлениями государственной поддержки здоровья как стратегически важного ресурса в условиях дорогих денег является оживление потенциала российского рынка наукоемкой продукции в сфере здравоохранения в целях обеспечения трансфера от импортозамещения к экспортоориентированности по таким направлениям, как:

- увеличение товарной и ценовой доступности для населения РФ новейших лекарств, изготовленных по инновационным технологиям;
- сокращение цикла создания новых медицинских препаратов;
- формирование новой модели диагностики, в том числе самодиагностики (определение глюкозы в крови, артериального давления, сатурации) в рамках телемедицины, высокочастотных как для человека, так и для государства в целом заболеваний в области неврологии, сердечно-сосудистой патологии, сахарного диабета, онкологии [Кривенко и др. 2020];
- удовлетворение запроса населения на активное долголетие параллельно с выравниванием уровня и качества жизни во всех регионах РФ.

Указанные направления насыщения отечественного рынка необходимыми объемами медицинской продукции и услуг нашли отражение в национальном проекте «Продолжительная и активная жизнь»³⁹, в рамках которого в РФ до 2036 г. будет реализована модель медицины, построенная на принципах «4П»: персонализация (индивидуальный подход к каждому пациенту); предиктивность (создание вероятностного прогноза здоровья); превентивность (предотвращение появления заболеваний); партисипативность (мотивированное участие пациента)⁴⁰.

Помимо указанных мер по претворению в жизнь инновационных технологий в области сбережения здоровья населения, необходим комплексный подход в целях снижения цены денег⁴¹. Дорогие деньги в широком смысле не только продуцируют механизм деградации национального экономического потенциала, но и оказывают серьезное давление на ментальное здоровье населения за счет тревожных ожиданий и формирования искаженных оценок темпов прироста потребительских цен, что недопустимо по отношению к здоровью как стратегически значимому ресурсу.

Список литературы:

- Ашмаров И.А. «Работающие бедные» в современной России // Историко-экономические исследования. 2018. Т. 19. № 4. С. 556–570. DOI: [10.17150/2308-2588.2018.19\(4\).556-570](https://doi.org/10.17150/2308-2588.2018.19(4).556-570)
- Гаврилова В.Е. Цифровые платежные технологии в XXI в.: экономические и гуманитарные аспекты // Информационное общество. 2022. № 6. С. 34–42. DOI: [10.52605/16059921_2022_06_34](https://doi.org/10.52605/16059921_2022_06_34)
- Глазьев С.Ю., Косакян Д.Л. Состояние и перспективы формирования 6-го технологического уклада в российской экономике // Экономика науки. 2024. Т. 10. № 2. С. 11–29. DOI: [10.22394/2410-132X.2024.10-2-11-29](https://doi.org/10.22394/2410-132X.2024.10-2-11-29)

³⁸ Национальный проект «Новые технологии сбережения здоровья» // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/926/events/> (дата обращения: 10.06.2025).

³⁹ Национальный проект «Продолжительная и активная жизнь» // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/917/about/> (дата обращения: 10.06.2025).

⁴⁰ Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года // Министерство экономического развития РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/a5f3add5deab665b344b47a8786dc902/prognoz2036.pdf> (дата обращения: 10.06.2025).

⁴¹ Shembri L.L. Perceived Inflation and Reality: Understanding the Difference // Bank of Canada [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bankofcanada.ca/2020/08/perceived-inflation-reality-understanding-the-difference> (дата обращения: 10.06.2025).

- Гуров И.Н. Инфляция в России: различия между официальными данными и оценками населения // Вопросы статистики. 2022. № 3. С. 100–111. DOI: [10.34023/2313-6383-2022-29-3-100-111](https://doi.org/10.34023/2313-6383-2022-29-3-100-111)
- Калабихина И.Е., Шамсутдинова В.Ш. Дважды бедные: кто испытывает дефицит времени и денег // Журнал исследований социальной политики. 2023. Т. 21. № 4. С. 629–646. DOI: [10.17323/727-0634-2023-21-4-629-646](https://doi.org/10.17323/727-0634-2023-21-4-629-646)
- Кашин В.И. Ресурсы здоровья — объект оценки рыночной экономики // Вопросы оценки. 2003. № 2. С. 38–47.
- Кривенко А.Н., Гришин Д.В., Буткова Т.В., Андреюк Д.С., Кайшева А.Л. Перспективы развития секторов рынка отечественной биомедицинской продукции // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 79. С. 105–134. DOI: [10.24411/2070-1381-2019-10051](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2019-10051)
- Петрунин Ю.Ю., Попова С.С., Хань Ц. От фармацевтической индустрии к индустрии ИИ: трансфер регулирования // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 109. С. 45–51. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-109-2025-45-51](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-109-2025-45-51)
- Стэндинг Г. Прекариат: новый опасный класс. М.: Ад Маргинем Пресс, 2014.
- Abildgren K., Kuchler A. Revisiting the Inflation Perception Conundrum // Journal of Macroeconomics. 2021. Vol. 67. DOI: [10.1016/j.jmacro.2020.103264](https://doi.org/10.1016/j.jmacro.2020.103264)
- Georgarakos D., Gorodnichenko Y., Coibion O., Kenny G. The Causal Effects of Inflation Uncertainty on Households' Beliefs and Actions // IZA DP No. 17317. 2024. URL: <https://docs.iza.org/dp17317.pdf>
- Vary M. The Long-Run Real Effects of Monetary Shocks: Lessons from a Hybrid Post-Keynesian-DSGE-Agent-Based Menu Cost Model // Economic Modelling. 2021. Vol. 105. DOI: [10.1016/j.econmod.2021.105674](https://doi.org/10.1016/j.econmod.2021.105674)
- Walsh C.E. Monetary Theory and Policy. Cambridge (MA): The MIT Press, 2010.

References:

- Abildgren K., Kuchler A. (2021) Revisiting the Inflation Perception Conundrum. *Journal of Macroeconomics*. Vol. 67. DOI: [10.1016/j.jmacro.2020.103264](https://doi.org/10.1016/j.jmacro.2020.103264)
- Ashmarov I.A. (2018) "Working Poor" in Modern Russia. *Istoriko-ekonomicheskkiye issledovaniya*. Vol. 19. No. 4. P. 556–570. DOI: [10.17150/2308-2588.2018.19\(4\).556-570](https://doi.org/10.17150/2308-2588.2018.19(4).556-570)
- Gavrilova V.E. (2022) Digital Payment Technologies in the 21st Century: Economic and Humanitarian Aspects. *Informatsionnoye obshchestvo*. No. 6. P. 34–42. DOI: [10.52605/16059921_2022_06_34](https://doi.org/10.52605/16059921_2022_06_34)
- Georgarakos D., Gorodnichenko Y., Coibion O., Kenny G. (2024) The Causal Effects of Inflation Uncertainty on Households' Beliefs and Actions. *IZA DP No. 17317*. URL: <https://docs.iza.org/dp17317.pdf>
- Glazyev S.Yu., Kosakyan D.L. (2024) State and Prospects of Formation of 6th Technological Mode in Russian Economy. *Ekonomika nauki*. Vol. 10. No. 2. P. 11–29. DOI: [10.22394/2410-132X-2024-10-2-11-29](https://doi.org/10.22394/2410-132X-2024-10-2-11-29)
- Gurov I.N. (2022) Inflation in Russia: Differences between Official Data and Population's Perception. *Voprosy Statistiki*. Vol. 29. No. 3. P. 100–111. DOI: [10.34023/2313-6383-2022-29-3-100-111](https://doi.org/10.34023/2313-6383-2022-29-3-100-111)
- Kalabikhina I.E., Shamsutdinova V.Sh. (2023) Twice Poor: Those Who Lack Both Time and Money. *Zhurnal issledovaniy sotsial'noy politiki*. Vol. 21. No. 4. P. 629–646. DOI: [10.17323/727-0634-2023-21-4-629-646](https://doi.org/10.17323/727-0634-2023-21-4-629-646)
- Kashin V.I. (2003) Resursy zdorov'ya — ob"yekt otsenki rynochnoy ekonomiki [Health resources as an object of assessment of a market economy]. *Voprosy otsenki*. No. 3. P. 38–47.
- Krivenko A.N., Grishin D.V., Butkova T.V., Andreyuk D.S., Kaysheva A.L. (2020) Prospects for Developing Market Sectors of Russian Biomedical Products. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 79. P. 105–134. DOI: [10.24411/2070-1381-2019-10051](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2019-10051)

Petrinin Y.Y., Popova S.S., Han J. (2025) From the Pharmaceutical Industry to the AI Industry: The Regulation Transfer. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 109. P. 45–51. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-109-2025-45-51](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-109-2025-45-51)

Standing G. (2014) *The Precariat. The New Dangerous Class*. Moscow: Ad Marginem Press.

Vary M. (2021) The Long-Run Real Effects of Monetary Shocks: Lessons from a Hybrid Post-Keynesian-DSGE-Agent-Based Menu Cost Model. *Economic Modelling*. Vol. 105. DOI: [10.1016/j.econmod.2021.105674](https://doi.org/10.1016/j.econmod.2021.105674)

Walsh C.E. (2010) *Monetary Theory and Policy*. Cambridge (MA): The MIT Press.

Социальная укорененность материальной мотивации персонала организации

Дмитриевская Валерия Юрьевна

Аспирант, ORCID: [0009-0007-4093-6582](https://orcid.org/0009-0007-4093-6582), Valeriadmit1320@gmail.com

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

Зайцева Татьяна Вячеславовна

Доктор экономических наук, профессор, заместитель заведующего кафедрой управления персоналом,
SPIN-код РИНЦ: [6358-5492](https://orcid.org/0000-0001-8213-4907), ORCID: [0000-0001-8213-4907](https://orcid.org/0000-0001-8213-4907), zaytv@spa.msu.ru

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

Аннотация

Статья преодолевает ограниченность традиционных психологических и экономических подходов к трудовой мотивации, предлагая ее анализ через призму социологии. Доказывается, что материальная мотивация не является изолированным экономическим инструментом, а глубоко встроена в социальные сети, институциональные структуры и системы коллективных представлений. На основе синтеза ключевых теорий раскрывается, что эффективность материальных стимулов коренным образом опосредована восприятием социальной справедливости, состоянием социального и человеческого капитала организации, а также давлением институциональной среды. Цель исследования заключается в том, чтобы провести социологический анализ материальной мотивации труда, показав ее принципиальную социальную укорененность. Исследование доказывает, что материальная мотивация (зарплата, бонусы, льготы) является глубоко социальным феноменом. Ее эффективность принципиально зависит от четырех взаимосвязанных факторов: 1) восприятия социальной справедливости (распределительной, процедурной, коммуникативной); 2) уровня социального капитала (доверие, сети отношений); 3) развития человеческого капитала и возможностей роста; 4) институционального давления (формальные правила, неформальные нормы, культура). Предложена комплексная модель, интегрирующая эти элементы. Результаты подтверждают необходимость перехода от изолированных экономических моделей оплаты к социально интегрированным системам вознаграждения. Практические рекомендации включают обеспечение прозрачности, справедливости, инвестиции в социальный капитал и адаптацию к институциональной среде. Дальнейшие исследования целесообразно направить на эмпирическую валидацию предложенной схемы в различных отраслях и кросс-культурных контекстах, а также на разработку инструментов диагностики социальной укорененности систем мотивации.

Ключевые слова

Материальная мотивация, социология управления, экономическая социология, социальная укорененность, социальная справедливость, человеческий капитал, социальный капитал, институциональная среда.

Для цитирования

Дмитриевская В.Ю., Зайцева Т.В. Социальная укорененность материальной мотивации персонала организации // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 111. С. 54–71. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-54-71

Social Embeddedness of Material Motivation in Organizational Workforce

Valeria Yu. Dmitrievskaya

Postgraduate student, ORCID: [0009-0007-4093-6582](https://orcid.org/0009-0007-4093-6582), Valeriadmit1320@gmail.com

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

Tatiana V. Zaitseva

DSc (Economics), Professor, Deputy Head of Personnel Management Department, ORCID: [0000-0001-8213-4907](https://orcid.org/0000-0001-8213-4907), zaytv@spa.msu.ru

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

Abstract

The article transcends the limitations of traditional psychological and economic approaches to work motivation by offering a sociological lens for its analysis. It demonstrates that material motivation is not an isolated economic tool but is deeply embedded in social networks, institutional structures, and systems of collective representations. Synthesizing key theories, the study reveals that the effectiveness of financial incentives is fundamentally mediated by (1) perceptions of social justice, (2) the organization's social and human capital, and (3) pressures from the institutional environment. The study aims to provide a sociological analysis of material work motivation, proving its intrinsic social embeddedness. It argues that material incentives (salaries, bonuses, benefits) are inherently social phenomena. Their efficacy depends on four interrelated factors: 1) perceptions of social justice distributive, procedural, interactional); 2) social capital (trust, relational networks); 3) human capital development and growth opportunities; 4) institutional pressures (formal rules, informal norms, cultural context). A comprehensive model integrating these elements is proposed. Findings confirm the need to shift from isolated economic compensation models to socially integrated reward systems. Practical recommendations include ensuring transparency, fairness, investments in social capital, and adaptation to institutional environments. Future research should empirically validate this framework across industries and cross-cultural contexts, alongside developing diagnostic tools for assessing the social embeddedness of motivation systems.

Keywords

Material motivation, sociology of administration, economic sociology, social embeddedness, social justice, human capital, social capital, institutional environment.

For citation

Dmitrievskaya V.Yu., Zaitseva T.V. (2025) Social Embeddedness of Material Motivation in Organizational Workforce. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 111. P. 54–71. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-54-71

Дата поступления/Received: 02.06.2025

Введение

Мотивация персонала, традиционно рассматриваемая через призму индивидуальных потребностей и экономических стимулов, является одним из ключевых факторов организационной эффективности. Однако современная ситуация приводит к кризису устоявшихся управленческих подходов, который вызван существенным влиянием пандемии COVID-19, внедрением новых информационных технологий и усилением повестки устойчивого развития (ESG).

Мотивация в контексте трудовой деятельности традиционно понимается как совокупность внутренних и внешних сил, побуждающих сотрудника к достижению целей организации. Однако социология предлагает более глубокий и комплексный взгляд, подчеркивая, что мотивация — это не просто индивидуально-психологический феномен, но в первую очередь социальный процесс.

Материальная мотивация, включающая в себя заработную плату, бонусы, премии, надбавки, социальные льготы и участие в прибыли, не существует в изоляции. Ее формирование, восприятие и эффективность как управленческого инструмента коренным образом зависят от социального контекста, в который она встроена.

Классические теории мотивации, фокусирующиеся на индивидуальных потребностях сотрудников, не способны адекватно объяснить современные трудовые парадоксы и устойчивость сотрудников к финансовым стимулам на фоне низкого доверия. Более того, пандемия спровоцировала массовую переоценку приоритетов работников, сместив фокус в сторону справедливости, признания, принадлежности, баланса и осмысленности труда, что требует пересмотра компенсационных стратегий.

В связи с этим многие организации сталкиваются с высокими рисками оттока кадров и снижения производительности, что диктует необходимость разработки более устойчивых, справедливых и социально обоснованных систем материальной мотивации, интегрированных в общий опыт сотрудника.

Новизна данного исследования, соответственно, заключается в том, что оно преодолевает ограниченность традиционных экономических подходов, интегрируя социологический ракурс в анализ трудовой мотивации. Показано, что материальная мотивация функционирует не как изолированный экономический инструмент, а как элемент сложной системы социальных связей, институтов и коллективных представлений. Доказано, что восприятие социальной справедливости, уровень социального и человеческого капитала, а также институциональное давление существенно влияют на эффективность материальных стимулов. Традиционные экономические модели оплаты труда устарели и требуют комплексного пересмотра с учетом социального контекста.

Практическая значимость заключается в возможности использования представленной модели для создания более справедливых, мотивирующих и устойчивых систем оплаты труда в организациях.

Цель исследования заключается в том, чтобы провести экономико-социологический анализ материальной мотивации труда, доказав ее принципиальную социальную укорененность.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть социальные факторы, влияющие на функционирование материальной мотивации в системе управления персоналом современных организаций;
- провести вторичный анализ данных социологических исследований для подтверждения социальной обусловленности материальной мотивации.

Мотивация рассматривается с использованием экономико-социологического анализа через призму ключевых теорий и концепций для раскрытия социальной природы мотивации.

Методология исследования

Методология исследования основывается на сочетании количественных и качественных методов исследований. Для построения теоретической модели социальной укорененности материальной мотивации был проведен анализ литературных источников, включая труды классиков экономической социологии, менеджмента и управления персоналом. Для обоснования выводов теоретической модели проводится вторичный анализ результатов социологических исследований, проведенных с 2021 по 2024 год крупнейшими международными консалтинговыми компаниями (McKinsey & Company, PwC, Deloitte, WTW, Mercer). Все подобранные исследования отличаются репрезентативными выборками (не менее 5000 респондентов), валидированным инструментарий и подробное изложение результатов, что позволяет проводить вторичный анализ.

Теоретическое обоснование социальной укорененности материальной мотивации

Теоретико-концептуальный анализ настоящей статьи основывается на трудах таких ведущих ученых в области социологии и экономики, как Г. Беккер, П. Бурдьё, М. Грановеттер, Т. Парсонс, и нацелен на выявление и систематизацию ключевых концепций, позволяющих объяснить социальную укорененность материальной мотивации. На основании вторичного анализа данных производится критическая оценка и интерпретация результатов исследования ведущих консалтинговых компаний с целью верификации теоретических выводов. Таким образом, теоретические выводы последовательно подкрепляются и проверяются на релевантных эмпирических данных прикладных исследований, что позволяет обеспечить теоретическую обоснованность и эмпирическую подтвержденность, демонстрируя их актуальность для современной практики управления.

Фундаментальным тезисом экономической социологии выступает положение о социальной укорененности экономических феноменов, в том числе трудовой мотивации [Granovetter 1985]. Этот принцип отвергает рассмотрение материальной мотивации (заработная плата, премии, бонусы, социальные льготы) как изолированного экономического механизма, подчеркивая его встроенность в сети социальных отношений, институциональные структуры и системы коллективных значений. Системная перспектива Т. Парсонса [Parsons 2013] задает макроконтекст, интерпретируя общество и организации как функционально дифференцированные системы. В рамках данной модели материальная мотивация, будучи элементом экономической подсистемы, детерминируется в своей эффективности взаимодействием с политической (целедостижение, представленное управленческими принципами), социальной (интеграция через корпоративную культуру и нормы солидарности) и культурной (латентность, поддерживаемая ценностными паттернами) подсистемами. Справедливость распределения вознаграждения, включая гендерный аспект, выступает здесь ключевым условием системной стабильности и мотивационного потенциала стимулов, в то время как несправедливость генерирует дисфункции, дестабилизирующие организацию [Киященко и др. 2023].

Концепция М. Грановеттера конкретизирует механизмы этой укорененности на мезо- и микроуровне, утверждая, что экономическое поведение индивидов формируется под влиянием

сетей социальных отношений, доверия и коллективных представлений о справедливости [Рогозин 2023]. Реакция сотрудников на материальные стимулы опосредована их перцепцией через призму трех измерений справедливости: распределительного (соответствие вознаграждения вкладу и референтным группам), процедурного (прозрачность и беспристрастность правил назначения) и коммуникативного (уважительность и коммуникации). Нарушение любого из этих измерений (например, гендерный разрыв в оплате, фаворитизм, непрозрачность) вызывает глубокую демотивацию и нарушение доверия, нивелируя экономический эффект стимулов. Таким образом, социальное доверие выступает критическим элементом действенности материальной мотивации в системе управления персоналом организации [Завгородняя 2023].

Дальнейшее углубление анализа требует учета ресурсной базы акторов. Теория человеческого капитала [Becker 1975] раскрывает двойственную роль материальной мотивации: она одновременно выступает стимулом для инвестиции индивидом в свои знания, навыки и здоровье (ожидание будущей отдачи) и рыночной оценкой уже накопленного капитала. При этом современные исследования подчеркивают необходимость рассматривать материальные стимулы не как изолированный механизм, а как элемент сложной системы социального обмена, где символическая ценность вознаграждения зачастую превосходит его номинальную стоимость. Такой подход позволяет выявить латентные функции материальной мотивации, связанные с поддержанием организационной идентичности и воспроизводством властных отношений в трудовых коллективах [Карачаровский, Гурулева 2022].

По мере того, как сотрудники все чаще отдают предпочтение балансу между работой и личной жизнью, а также общему благополучию, компании адаптируют свои компенсационные пакеты, чтобы не только привлечь лучших талантов, но и удержать их [Карпова 2023; Климентова, Макарова 2023]. Этот сдвиг подчеркивает более широкое понимание того, что одной только конкурентоспособной заработной платы уже недостаточно; комплексные льготы, удовлетворяющие разнообразные потребности современных трудовых ресурсов, приобретают все более важное значение¹.

Эффективная материальная мотивация, следовательно, должна быть интегрирована с возможностями развития человеческого капитала и мотивировать его прирост. Компенсация — это больше чем набор цифр, это отражение того, как организации ценят отдельных людей и как люди ценят организации².

Понимание того, что мотивирует работников, жизненно важно для повышения производительности и разработки эффективной политики компенсации и удержания. Растет признание того, что работники могут быть мотивированы выполнять работу, даже если они не получают явного вознаграждения, кроме самой работы; то есть, помимо внешних вознаграждений, таких как бонусы и продвижение по службе, внутренняя мотивация также имеет значение [Кулуева, Ташкулова 2022]. В частности, вовлеченность в социальные вопросы, решаемые организацией, в которой они работают, может быть важным фактором для работников³.

Параллельно концепция социального капитала [Bourdieu 2018] фокусируется на ресурсах, аккумулируемых через принадлежность к доверительным сетям взаимного признания. Высокий социальный капитал организации трансформирует восприятие материальной мотивации: вознаграждение наделяется дополнительным символическим смыслом коллективного признания,

¹ Key trends shaping compensation strategies in 2023 // Psico-Smart Blog. [Электронный ресурс]. URL: <https://blogs.psico-smart.com/blog-what-are-the-key-trends-shaping-compensation-strategies-in-2023-139916> (дата обращения: 21.06.2025).

² Global human capital trends 2020: Deloitte's annual report // Subscribe-HR [Электронный ресурс]. URL: <https://www.subscribe-hr.com.au/blog/global-human-capital-trends-2020-deloittes-annual-report> (дата обращения: 12.06.2025).

³ Are workers motivated by the greater good? // IZA World of Labor [Электронный ресурс]. URL: <https://wol.iza.org/articles/are-workers-motivated-by-the-greater-good/long> (дата обращения: 12.06.2025).

усиливая лояльность и мотивационный эффект. Помимо этого, сотрудники работают усерднее и более мотивированны, когда их работа связана с подлинным социальным делом [Скачкова и др. 2024]. Напротив, в условиях низкого социального капитала материальная мотивация воспринимается сугубо инструментально, а ее потенциал снижается.

Социальный капитал формирует доверие среди сотрудников, которое обеспечивается за счет прозрачности заработной платы⁴. Когда коллеги доверяют своим менеджерам и друг другу, они, как правило, более вовлечены, более готовы выйти за рамки минимальных требований к работе, с большей вероятностью будут придерживаться и, как показывают исследования, с большей вероятностью будут рекомендовать другим присоединиться к их организации⁵. Помимо этого, эффективность денежных стимулов напрямую зависит от их восприятия через призму доверия, лояльности и негласных договоренностей, что подтверждает укорененность в локальных социальных структурах и нормах⁶.

Институциональный подход структурирует рамки, в которых существуют и легитимируются практики материальной мотивации. Формальные институты (законодательство, корпоративные регламенты) и неформальные институты (корпоративная культура, традиции, гендерные нормы) конфигурируют допустимые и эффективные модели стимулирования [Расков 2012]. Институциональный изоморфизм (принудительный, миметический, нормативный) объясняет гомогенизацию систем материальной мотивации в организационных полях, часто вопреки локальной эффективности [Горбунов 2025]. Гендерные нормы как мощные неформальные институты формируют дифференцированный доступ к видам вознаграждения и восприятие их справедливости.

В разных странах система оплаты труда предполагает разработку тарифной системы с заранее установленными окладами, надбавками, бонусными системами и т. д. Они устанавливаются работодателем коллективными договорами и нормативно-правовыми актами, то есть включают в себя экономические и институциональные компоненты, что формирует социально обусловленную структуру оплаты. Это подтверждает, что материальная мотивация встроена в институциональную среду и коллективные представления [Дозорцев и др. 2023]. При этом справедливая оплата труда — это не только вопрос законодательства, но и культуры бизнеса, экономического равенства и сознательности всех участников рынка труда [Никифорова 2022].

Наконец, динамический аспект мотивации раскрывается через призму социального взаимодействия и коммуникации. Мотивация конструируется и воспроизводится в процессе коммуникативных практик (публичное признание, обратная связь, обсуждение результатов). Эти практики наделяют материальные стимулы символическими значениями (статус, уважение), формируют разделяемые представления о справедливости и ценности вклада, укрепляя социальный капитал и усиливая мотивацию.

Помимо этого, существует тесная взаимосвязь между восприятием сотрудниками трех измерений организационной справедливости — распределительного, процедурного и интерактивного — и их производительностью труда, согласование этих теорий обеспечивает положительное влияние на восприятие сотрудниками организационной справедливости, что приводит к повышению производительности. Эффективная коммуникация о принципах материальной мотивации становится элементом ее социальной легитимации [Муллабаева 2022].

⁴ Key trends shaping compensation strategies in 2023 // Psico-Smart Blog. [Электронный ресурс]. URL: <https://blogs.psico-smart.com/blog-what-are-the-key-trends-shaping-compensation-strategies-in-2023-139916> (дата обращения: 21.06.2025).

⁵ Network effects: How to rebuild social capital and improve corporate performance // McKinsey & Company [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/network-effects-how-to-rebuild-social-capital-and-improve-corporate-performance> (дата обращения: 18.06.2025).

⁶ Барсукова С.Ю. Лекции по неформальной экономике: кратко, понятно, наглядно: учеб. пособие. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021.

Для создания климата организационной справедливости организации должны обеспечить справедливое распределение ресурсов, отдавать приоритет четкой политике компенсации, справедливым системам вознаграждения и поощрения, основанным на результатах [Shrestha et al. 2024].

Представленный анализ демонстрирует, что материальная мотивация — это сложный социальный феномен на пересечении системной интеграции (идеи Т. Парсонса) и институциональных рамок (концепция П. Димаджио и У. Пауэлла), задающих макро- и мезоструктуру; сетевой укорененности (идеи Т. Грановеттера) и восприятия справедливости, определяющих микроуровневую интерпретацию стимулов; динамики человеческого (по Г. Беккеру) и социального капитала (по П. Бурдьё), выступающих ключевыми ресурсами и медиаторами, процессов социальной коммуникации, конструирующих значение вознаграждения.

Именно эта многогранная социальная детерминация материальной мотивации — ее встроенность в системы, институты, сети, капиталы и коммуникации — находит свое интегративное выражение в предлагаемой схеме элементов материальной мотивации с позиций экономической социологии, визуализирующей их взаимосвязи и совместное влияние на экономическое поведение (Рисунок. 1).



Рисунок 1. Социальная детерминация материальной мотивации⁷

Данная схема наглядно демонстрирует, что материальная мотивация эффективна лишь тогда, когда она органично вписана в социальную ткань организации и общества, учитывает институциональные ограничения и возможности и воспринимается как справедливая в рамках существующих социальных сетей и норм.

Отметим, что нормы являются обязательными ограничениями при выборе практики оплаты труда, социологическая концепция групповых норм усиливает, а не заменяет более традиционный экономический анализ практики оплаты труда [Encinosa et al. 2005].

Таким образом, с позиций экономической социологии материальная мотивация предстает как сложный социальный феномен, встроенный в сети отношений, структурируемый формальными и неформальными институтами, оцениваемый через призму социальной справедливости и тесно взаимодействующий с человеческим и социальным капиталом организации. Ее эффективность

⁷ Составлено авторами.

определяется не только размером выплат, но и тем, насколько она согласуется с социальными нормами, корпоративной культурой, воспринимается как справедливая и подкрепляется доверительными отношениями и эффективными социальными коммуникациями. Понимание этой социальной природы мотивации является ключом к разработке действенных программ стимулирования труда.

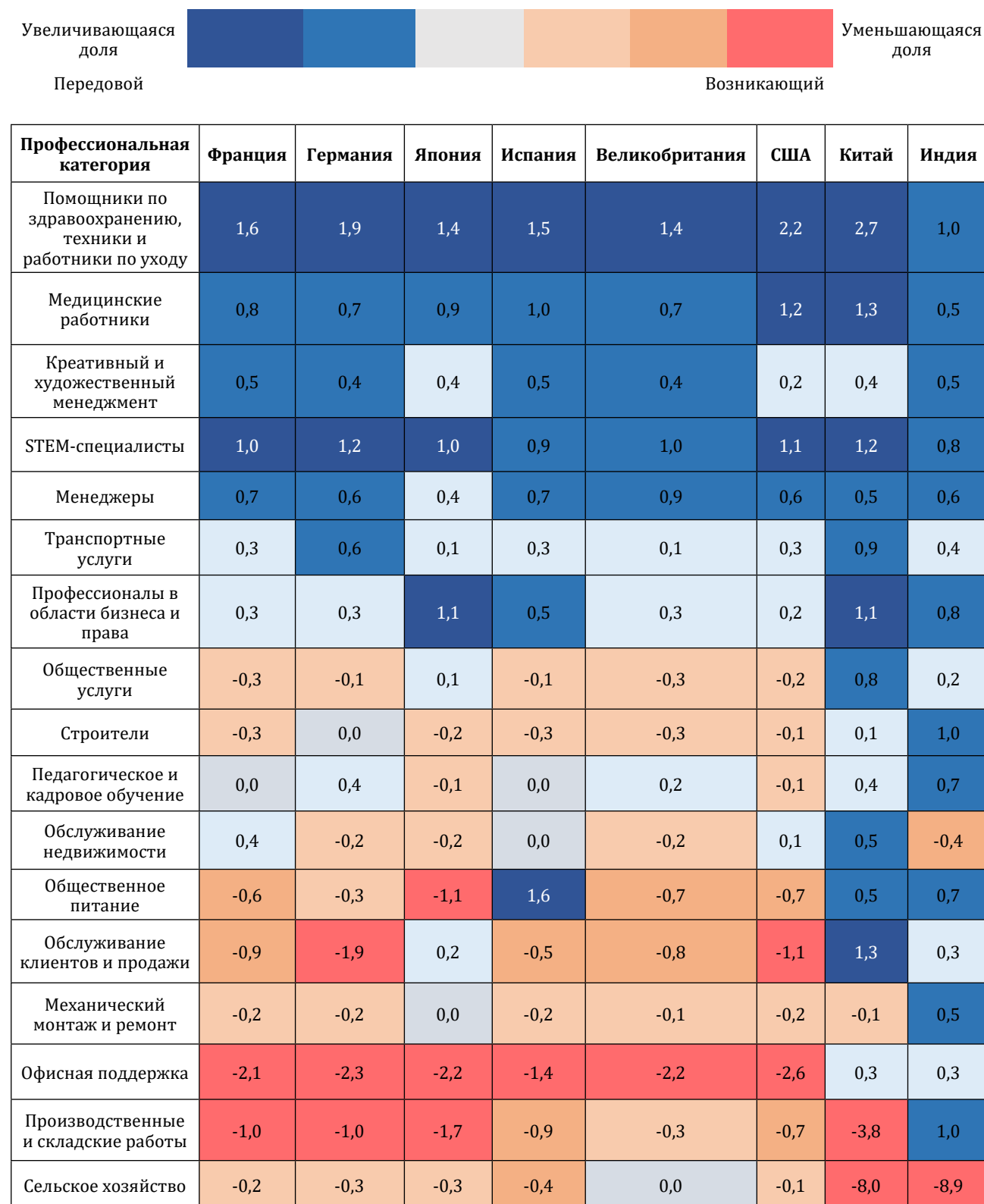
Проявления социальной укорененности материальной мотивации в деятельности организаций

Современные исследования в области управления человеческими ресурсами все чаще подвергают сомнению эффективность исключительно экономических моделей мотивации. Для подтверждения идей социальной укорененности материальной мотивации в рамках настоящей статьи был проведен вторичный анализ результатов исследований наиболее уважаемых международных консалтинговых компаний: McKinsey & Company, PwC, Deloitte, WTW и Mercer. Все указанные компании специализируются на управленческом консалтинге и регулярно проводят исследования рынка труда, лучших управленческих практик, а также наиболее ярких трендов в управлении организациями как в коммерческом, так и в государственном секторах.

Открывает обзор исследование компании McKinsey & Company «Будущее сферы труда после COVID-19», которое было проведено в 2021 году в восьми странах с различными моделями экономики и рынка труда: Китае, Франции, Германии, Индии, Японии, Испании, Великобритании и США⁸. Исследование проводилось на базе обобщения и обработки статистических данных по указанным странам с построением прогнозных сценариев. Полученные результаты убедительно подтверждают один из тезисов данной статьи о том, что материальные стимулы не работают изолированно, а зависят от социального контекста.

Авторы отчета разбирают, как перестройка социально-экономических институтов после пандемии повлияла на рынок труда, экономическое поведение его акторов и материальную мотивацию. Были выявлены ряд интереснейших социально-экономических трендов, которые формируют новый социальный фон для применения управленческих технологий, в том числе материальной мотивации. В частности, было обнаружено, что до пандемии основные сокращения рабочих мест были сосредоточены в сфере производства и в некоторых видах офисной работы, где преобладала средняя по рынку заработная плата, в то время как количество низко- и высокооплачиваемых рабочих мест продолжало расти. Из-за влияния пандемии теперь почти весь рост спроса на рабочую силу смещается на высокооплачиваемые рабочие места. Пандемия ускорила внедрение автоматизации и искусственного интеллекта, особенно в сферах с высокой физической нагрузкой (традиционно более низко оплачиваемых из-за низкой квалификации исполнителей) (Рисунок 2).

⁸ The future of work after COVID-19 // McKinsey & Company [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19#/> (дата обращения: 17.06.2025).

Рисунок 2. Изменение спроса на рабочие места в различных отраслях в страновом разрезе⁹

Как пишут авторы исследования, в будущем более чем половине увольняемых низкооплачиваемых работников для новой занятости придется значительно повысить свою квалификацию чтобы перейти на должности с более высокой заработной платой, которые требуют другого уровня навыков. Это кардинально меняет поведение работников на рынке труда, повышая субъективную значимость высокой квалификации как условия сохранения занятости.

⁹ Источник: The future of work after COVID-19 // McKinsey & Company [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19#/> (дата обращения: 17.06.2025).

Более того, сложившаяся ситуация усугубляется тем, что многие организации используют традиционные рычаги для привлечения и удержания людей, включая компенсацию, титулы и возможности продвижения по службе. Несмотря на то, что эти факторы остаются важными для некоторой категории работников, пандемия COVID-19 спровоцировала массовую переоценку трудовых ценностей и приоритетов жизни, что повлекло за собой изменение традиционных карьерных путей. Помимо этого, меняется и отношение работников к составляющим материальной мотивации: все меньше человек цепляются за гарантированные выплаты (оклад, ставка). Наоборот, многие начинают ценить возможности проявить себя и, как следствие, получать премиальные и бонусные выплаты как отражение их индивидуальных достижений.

Вывод о том, что материальная мотивация функционирует не как изолированный экономический инструмент, а как элемент сложной системы социальных связей, институтов и коллективных представлений находит подтверждение и в результатах исследования компании PwC «Глобальный опрос о надеждах и страхах сотрудников на 2024 год», проведенного среди 56 600 работников в 50 странах и регионах¹⁰.

Наиболее интересные результаты были получены в отношении нового феномена, который получил название «великое увольнение» (great resignation). Речь идет о событиях на мировых рынках труда начиная с 2021 года, когда сначала в США, а потом и в других развитых странах начались массовые добровольные увольнения работников. Были выделены следующие причины увольнений:

- 1) пандемия COVID-19: люди переосмыслили приоритеты — жизнь/карьера; удаленная работа показала, что можно работать иначе;
- 2) выгорание и низкая зарплата: многие осознали, что работают слишком много за слишком мало;
- 3) смена ценностей: поколения миллениалов и Z стали ценить баланс работы и жизни, экологию, ментальное здоровье;
- 4) рост возможностей: появилось больше удаленных вакансий, стартапов и самозанятости.

Более того, согласно результатам исследования, тренд на переосмысление своего отношения к длительной занятости у одного и того же работодателя, условий занятости и материальной мотивации за последние три года только усилился (Рисунок 3).

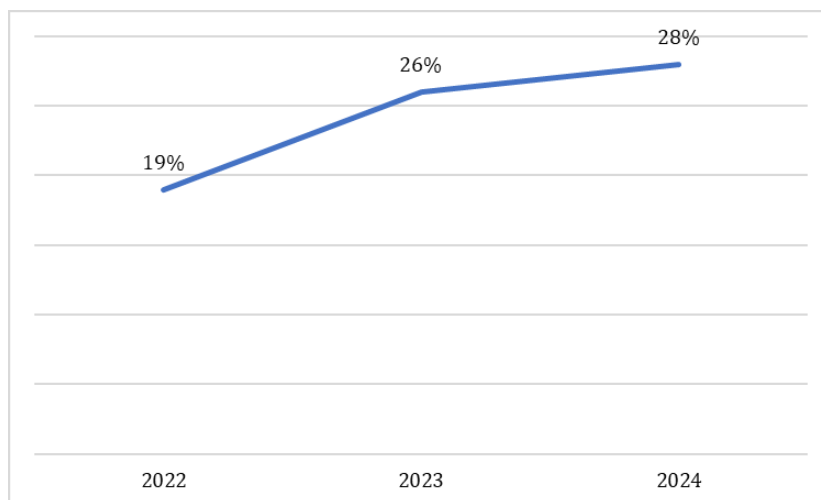


Рисунок 3. Намерение респондентов сменить работодателя в ближайший год (% к общему числу ответивших)¹¹

На графике видно, что начиная с 2022 года ежегодно наблюдается заметное увеличение вероятности смены работодателя, несмотря на удовлетворенность условиями найма. По результатам

этого же опроса, удовлетворенность работой, условиями занятости и материальной мотивацией за последние три года даже немного выросла. Иными словами, ориентация на длительную занятость, близкую к модели пожизненного найма, которую культивировали компании последние десятилетия, размывается появлением нового типа сотрудников, которые меняют свое поведение под влиянием революционных институциональных изменений в экономике, технологиях и обществе.

Важно подчеркнуть, что справедливая и конкурентоспособная оплата труда остается фундаментальным требованием. Как показало исследование PwC, 82% работников считают справедливую оплату по-прежнему «очень важным» или «чрезвычайно важным» фактором, напрямую влияющим на их способность эффективно выполнять работу. При этом лишь 57% из опрошенных считают, что оплата их труда справедлива и компенсирует весь создаваемый ими для организации результат. Стресс, связанный с недостаточной оплатой, действительно оказывает негативное воздействие на эмоциональное и физическое благополучие сотрудников, снижая их продуктивность и вовлеченность. Однако приведенные выше данные однозначно свидетельствуют, что одного лишь повышения зарплаты становится недостаточно для гарантированного удержания ключевых сотрудников или привлечения новой талантливой рабочей силы. Неудовлетворенность оплатой труда больше не является ведущей причиной ухода. Среди ключевых факторов: невозможность повышать квалификацию и обучаться, низкое доверие к руководству, отсутствие баланса между работой и личной жизнью, невозможность проявлять собственное я.

Более точное понимание уровня значимости факторов, которые приводят к увольнению или удержанию современных сотрудников, находим в другом исследовании компании McKinsey & Company «На фоне “великого увольнения” трудно найти хороших сотрудников. Вы уверены, что ищите их там, где нужно?», проведенном в 2022 году. В исследовании были опрошены 13382 человек в Австралии (n = 593), Канаде (n = 1935), Индии (n = 766), Сингапуре (n = 652), Великобритании (n = 3142) и США (n = 6294)¹². В частности, были выявлены, систематизированы и ранжированы факторы, которые оказывают наибольшее влияние на желание сотрудников уволиться и готовность остаться в компании (Рисунок 4).

¹² The Great Attrition is making hiring harder: Are you searching the right talent pools? // McKinsey & Company [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20great%20attrition%20is%20making%20hiring%20harder%20are%20you%20searching%20the%20right%20talent%20pools/the-great-attrition-is-making-hiring-harder-vf.pdf> (дата обращения: 18.06.2025).

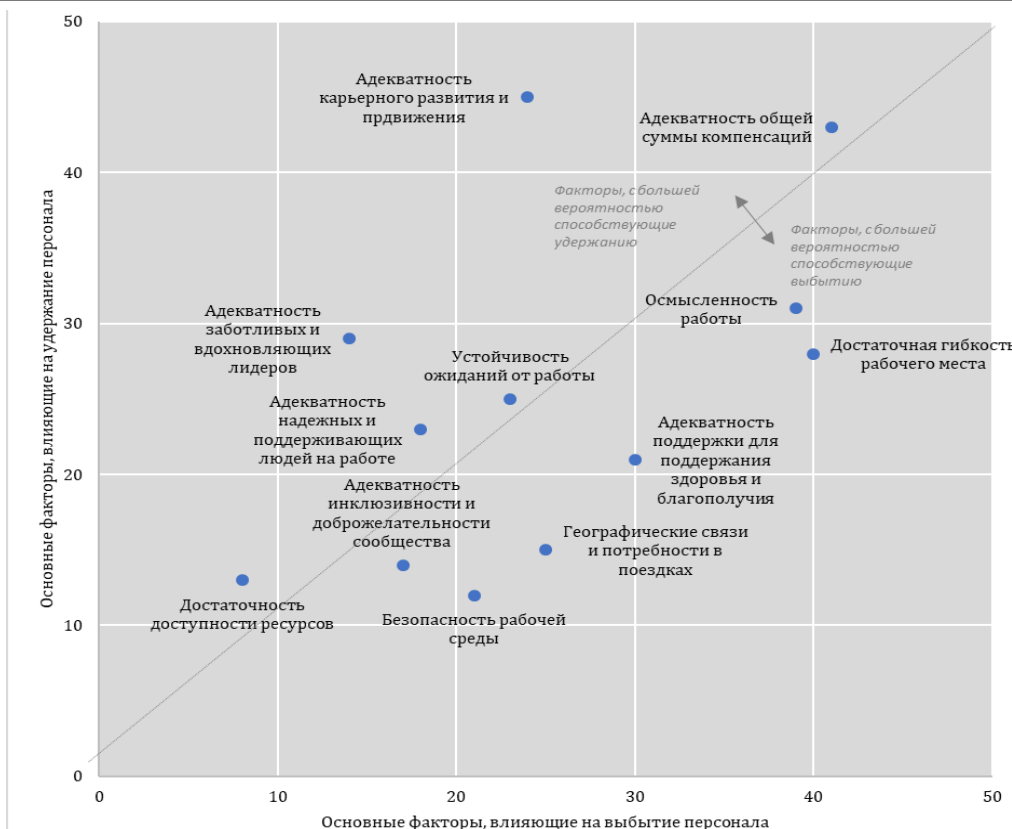


Рисунок 4. Факторы, влияющие на удержание работников или их добровольное увольнение¹³

Как показывает Рисунок 4, среди факторов, способствующих удержанию сотрудников, лидируют «степень гибкости рабочего места» и «ценность (значимость) работы». Следом идет фактор «качество поддержки здоровья и благополучия», «потребность в поездках и география работы». Среди факторов, способствующих увольнению практически одинаковые баллы набрали «достаточный уровень общей суммы вознаграждения» и «возможности карьерного роста и продвижения». Близкие баллы набрал и такой фактор, как «заботливые и вдохновляющие лидеры». Таким образом, основными причинами увольнения современных работников в развитых странах являются: отсутствие карьерного роста, безразличные лидеры и неадекватная компенсация. А удержанию способствует интересная и социально значимая работа, баланс работа/отдых и гибкость рабочего места.

В качестве основного вывода авторы исследования говорят о необходимости интеграции социальных факторов в компенсационные схемы. Отмечается, что материальное вознаграждение должно сопровождаться заботой о сотрудниках и здоровыми отношениями в коллективе. Предлагается перестроить всю систему управления персоналом — от найма до управления эффективностью, чтобы мотивировать руководителей всех уровней сосредоточиться на развитии социального капитала.

Продолжает тему влияния институциональных факторов на материальную мотивацию сотрудников исследование компании Willis Towers Watson (WTW), которая специализируется на консалтинге в области материальной мотивации и оплаты труда. Как известно, в ответ на происходящие на рубеже XXI века социально-экономические трансформации и изменение роли бизнеса возникает ESG-концепция устойчивого развития корпораций (Environmental, Social, Governance). Экономическая нестабильность и неопределенность, изменение социальных ожиданий от бизнеса, институциональное давление со стороны государства и НКО, экономическая

рациональность вынуждают организации пересматривать подходы в том числе и к вопросам материальной мотивации. Исследование «Глобальный отчет за 2021 год: ESG-метрики в системах мотивации топ-менеджеров» проводилось на базе анализа более 1200 корпоративных отчетов в 12 странах мира¹⁴. Ключевой целью исследования было выявление того, как показатели устойчивого развития меняют подходы к вознаграждению руководителей высшего звена на фоне внедрения ESG-повестки. Основные результаты исследования сводятся к следующему:

Влияние государственного регулирования. Ключевыми драйверами базовых ставок оплаты, особенно в низкоквалифицированных секторах, становятся изменения в трудовом законодательстве, в первую очередь пересмотр МРОТ. Многие страны (в том числе Россия) пересматривают налоговую политику: например, прогрессивное налогообложение снижает эффективность бонусных систем для высокооплачиваемых сотрудников. Усиливается прямое ESG-регулирование: например, директивы ЕС по прозрачности зарплат увеличивают долю нематериальной мотивации в структуре компенсаций.

Влияние профсоюзов и коллективных договоров. В странах с сильными профсоюзами (Германия, Скандинавия) зарплаты менее дифференцированы, но стабильнее. Коллективные переговоры снижают гибкость системы мотивации, делая акцент на гарантированных выплатах, а не на переменной части.

Влияние корпоративных институтов (кодексы управления, совет директоров). 72% компаний из топ-500 включили ESG-критерии в бонусы руководителей (против 52% в 2019). Среди метрик преобладают климатические цели (58%), за ними следуют показатели DEI (Diversity, Equity and Inclusion; разнообразие, справедливость / равенство возможностей, инклюзивность) (32%) и требования корпоративного управления (10%). Многие компании вводят гендерные квоты в советах директоров, что ведет к сокращению разрыва в оплате. Появилась и получает активное распространение новая DEI-практика «слепые резюме»: резюме, в которых отсутствуют фото и указания на пол и возраст.

Культурные и социальные нормы. В индивидуалистических культурах (США) переменная часть зарплаты (бонусы, опционы) выше, чем в коллективистских (Япония). Общественное осуждение «несправедливых» зарплат (например, разрыв между топ-менеджерами и работниками) ведет к добровольному ограничению своих бонусов руководителями высшего звена в публичных компаниях.

Глобальные тренды. Удаленная работа снижает роль географического фактора в оплате, усиливая борьбу за таланты. ИИ и автоматизация перераспределяют инвестиции в мотивацию: компании начинают платить меньше за стаж, больше за переобучение¹⁵.

Таким образом, исследование WTW показывает, что в наши дни происходит «перезаключение социального контракта» между бизнесом и обществом. ESG-подход из социальной инициативы преобразуется в стратегический императив для организаций. Результаты подтверждают, что системное внедрение ESG-практик не только сокращает дискриминационные показатели в материальной мотивации, но и напрямую влияет на ключевые бизнес-показатели компаний: рост инновационности и производительности труда, лояльности сотрудников и привлекательность бренда работодателя. Необходимость соблюдения принципов справедливости в материальной мотивации, способствующих формированию позитивного отношения сотрудников к компании, становится критически важным элементом для удержания персонала. Ключевым ограничением здесь выступает то, что эффективность материальных стимулов резко снижается на фоне низкого уровня доверия к руководству.

¹⁴ 2021 Report on ESG Metrics in executive incentive plans // WTW [Электронный ресурс]. URL: <https://www.wtwco.com/-/media/wtw/insights/2021/12/wtw-2021-global-esg-report.pdf> (дата обращения: 19.06.2025).

¹⁵ Там же.

Этот тезис находит свое подтверждение и в исследовании компании Deloitte «Глобальные тренды человеческого капитала», проведенного в 2023 году среди более 10000 руководителей высшего звена и директоров по управлению персоналом в 105 странах мира¹⁶. Исследование выявило основные направления изменений в материальной мотивации персонала под влиянием институциональных и культурных факторов. Были обнаружены и подробно описаны следующие ключевые тренды:

- 1) гибридизация оплаты труда: рост переменных компонентов (бонусы за навыки будущего, ESG-метрики), что отражает сдвиг от традиционных моделей «стаж = зарплата» к персонифицированным компенсационным пакетам;
- 2) давление со стороны сотрудников как стейкхолдеров: 78% сотрудников требуют увязки материальной мотивации со всеми видами их вклада в деятельность компании (влияние на репутацию, инновационные идеи и рационализаторские предложения, использование личного социального капитала для целей компании и т. д.), что переопределяет понятие «справедливой» оплаты;
- 3) кризис доверия к иерархии: 62% организаций внедряют прозрачные алгоритмы расчета компенсаций, снижая роль субъективных решений руководителей¹⁷.

Согласно данному исследованию, успешные организации интегрируют материальную мотивацию в более широкую систему, включающую три взаимосвязанных элемента:

- 1) социальные связи: чувство принадлежности к команде и признание со стороны коллег;
- 2) институциональные практики: обеспечение гибкости условий труда и возможностей для развития;
- 3) коллективные ценности: разделяемая цель и восприятие организационной справедливости.

Таким образом, эффективность материальной мотивации напрямую зависит от качества социальных связей, укорененности в институциональных практиках, соблюдения справедливости. Современные системы оплаты труда становятся зеркалом социокультурных изменений: материальная мотивация теперь конструируется не только рыночными законами, но и ожиданиями общества. Компании, игнорирующие запрос на прозрачность и этическую составляющую вознаграждения, сталкиваются с ростом текучести кадров и репутационными рисками. Происходит перераспределением власти в треугольнике «работник — работодатель — общество». Гибридные модели оплаты (деньги + ценности) отражают новый социальный контракт, где трудовая мотивация зависит от восприятия организационной справедливости. В перспективе это приведет к дальнейшей деконструкции традиционных КПЭ (KPI) в пользу комплексных метрик благополучия и вклада в устойчивое развитие.

Влияние социального капитала на применение и отдачу от материальной мотивации рассматривается в исследовании «Сетевые эффекты: как восстановить социальный капитал и повысить эффективность компании», которое было проведено компанией McKinsey в 2022 году на 5583 респондентах. Основная цель данного исследования — выявить влияние социального капитала на эффективность управления компаниями, в том числе на эффективность материальной мотивации¹⁸.

¹⁶ Deloitte. 2023 Global Human Capital Trends // Deloitte [Электронный ресурс]. URL: <http://www2.deloitte.com/za/en/insights/focus/human-capital-trends/2023.html> (дата обращения: 19.06.2025).

¹⁷ Там же.

¹⁸ Network effects: How to rebuild social capital and improve corporate performance // McKinsey & Company [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/network-effects-how-to-rebuild-social-capital-and-improve-corporate-performance> (дата обращения: 18.06.2025).

Было показано, что после пандемии COVID-19 профессиональные связи ослабли и компании сталкиваются с растущими трудностями при найме и удержании сотрудников. Традиционные экономические стимулы, применяемые изолированно от организационного социального контекста, перестают работать. Одним из способов удержания сотрудников становится развитие социального капитала. Чтобы преодолеть эти трудности, необходимо более тщательно выстраивать взаимодействия между работниками как по вертикали, так и по горизонтали внутри и вне организации. Социальный капитал (личные социальные связи между сотрудниками внутри и их профессиональные социальные связи вне организации, сети доверия и сотрудничества внутри организации) становится критическим фактором успешности управленческих практик. Ключевые выводы исследования о влиянии социального капитала на изменение управленческих практик в области материальной мотивации можно свести к следующему:

- *влияние на производительность.* Компании с высоким уровнем социального капитала показывают на 20–30% более высокую эффективность. Это проявляется, в частности, в изменениях системы оплаты труда через постановку КПЭ, ориентированных на коллективные достижения;
- *ослабление иерархий.* Гибридные модели работы разрушают традиционные механизмы материальной мотивации, перенося акцент с индивидуальных бонусов, увязанных со статусом, на групповые вознаграждения (например, проектные премии);
- *роль неформальных связей.* 65% сотрудников считают, что реальные карьерные возможности и доступ к высокооплачиваемым должностям зависят от включенности в неформальные коммуникационные сети в организации, а не только от формальных КПЭ¹⁹.

Таким образом, материальная мотивация все чаще определяется не только показателями индивидуальных достижений, но и способностью сотрудника зарабатывать свой личный социальный капитал и социальный капитал организации. Это отражает сдвиг от атомизированных моделей оплаты труда к системам, где вознаграждение зависит от вклада в коллективную эффективность и устойчивость социальных связей. Деньги перестают быть единственной валютой мотивации, уступая место комбинации финансовых и социальных стимулов.

Таким образом, необходим баланс между экономическими стимулами и социальным капиталом организации. Современная система оплаты должна быть встроена в институциональные нормы и коллективные ценности, что позволит повысить эффективность вознаграждения. Более того, это подтверждает влияние институциональной среды и прочности социальных сетей.

Наконец, завершает обзор исследование «Внутри сознания сотрудников 2023–2024» консалтинговой компании Mercer, которое выявило следующий парадокс: организации увеличивают бюджеты на материальную мотивацию (в среднем +5,4% в 2024), но удовлетворенность работников падает²⁰. Авторы исследования объясняют это тем, что зарплата перестала выполнять лишь компенсирующую функцию, она стала «языком», через который сотрудники расшифровывают свое место в организационной иерархии. Вместо одномерных моделей оплаты труда по формуле «оклад + премия» компании вынуждены внедрять то, что в управлении персоналом получило название «комплексное вознаграждение» (total rewards) — многоаспектные стратегии, интегрирующие оплату, льготы, развитие, признание, благополучие и опыт работы и учитывающие социальный

¹⁹ Там же.

²⁰ 2023–2024 Inside Employees' Minds Survey Report // Mercer [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mercer.com/en-us/insights/talent-and-transformation/attracting-and-retaining-talent/2023-2024-inside-employees-minds-survey-report/> (дата обращения: 19.06.2025).

контекст. При этом значимость указанных компонентов в глазах сотрудников постоянно меняется (Рисунок 5).

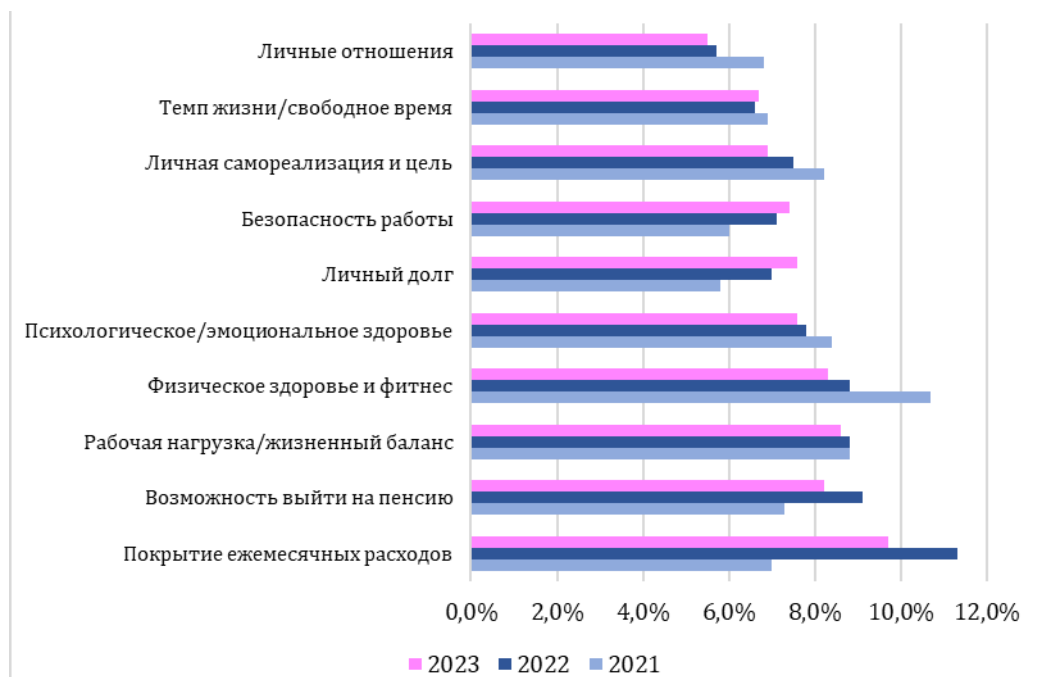


Рисунок 5. Значимость компонентов комплексного вознаграждения для сотрудников как % выбравших к общему числу респондентов²¹

Как следует из Рисунок 5, в 2023 году наиболее значимыми для сотрудников стали: материальные стимулы (9,6%), возможность выхода на пенсию (9,2 %), баланс работы и личной жизни (8,5%), физическое и эмоциональное здоровье (8,3% и 7,5%). Это, в свою очередь, подчеркивает влияние человеческого капитала на материальные стимулы. Таким образом, можно отметить, что материальное вознаграждение достигает максимума своей эффективности только тогда, когда оно подкреплено социальной инфраструктурой, создающей ощущение безопасности, принадлежности и признания ценности сотрудника.

Подводя итог проведенному обзору, можно констатировать, что материальная мотивация — это социально обусловленный процесс, а не изолированный экономический инструмент. Современные системы материальной мотивации требуют интеграции социальных, институциональных и экономических факторов для повышения мотивации и производительности персонала.

Заключение

В статье реализована попытка преодолеть ограниченность традиционных психологических и экономических подходов к материальной мотивации персонала через внедрение экономической социологии в анализ трудовой мотивации. Показано, что материальная мотивация функционирует не как изолированный экономический инструмент, а как элемент сложной системы социальных связей, институтов и коллективных представлений.

²¹ Составлено авторами по: 2023–2024 Inside Employees' Minds Survey Report. P 8 // Mercer [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mercer.com/en-us/insights/talent-and-transformation/attracting-and-retaining-talent/2023-2024-inside-employees-minds-survey-report/> (дата обращения: 19.06.2025).

Многочисленные исследования убедительно демонстрируют определяющую роль трех ключевых факторов в эффективности материального стимулирования: субъективного ощущения справедливости вознаграждения, накопленного организацией социального и человеческого капитала, а также внешнего институционального воздействия. В свете этих данных становится очевидной несостоятельность традиционных экономических подходов к организации оплаты труда, которые более не отвечают современным реалиям и нуждаются в принципиальном обновлении с обязательным учетом социально-культурной составляющей трудовых отношений.

Показано, что материальная мотивация является социально укорененным феноменом. Ее эффективность принципиально зависит от четырех взаимосвязанных факторов: 1) институционального давления (формальные правила, неформальные нормы, культура); 2) восприятия социальной справедливости (распределительной, процедурной, коммуникативной); 3) развития человеческого капитала и возможностей роста; 4) степени развитости социального капитала (доверие, сети отношений).

Представленные исследования ведущих консалтинговых компаний подтверждают, что современные институциональные изменения драматически меняют ландшафт трудовых отношений, выдвинув на первый план социальное измерение материальной мотивации, делая ее социально обусловленным явлением. Игнорирование факторов социального признания, доверия, организационной справедливости и культурного контекста ведет к снижению мотивации, падению вовлеченности и росту текучести кадров даже при конкурентных уровнях оплаты.

Результаты обосновывают необходимость перехода от изолированных экономических моделей оплаты к социально интегрированным системам вознаграждения. Практические рекомендации включают обеспечение прозрачности, справедливости, инвестиции в социальный капитал и адаптацию к институциональной среде. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования представленных результатов для создания более справедливых мотивирующих и устойчивых систем оплаты труда в организациях.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на эмпирическую валидацию предложенной схемы в различных отраслях и кросс-культурных контекстах, а также на разработку инструментов диагностики социальной укорененности систем мотивации.

Список литературы:

Горбунов Д.И. Использование призмы неинституционального подхода в исследовании инноваций: управленческие аспекты и социальные взаимодействия // Социология. 2025. № 3. С. 82–86.

Дозорцев О.Е., Смирнов В.М., Данилина М.В. Анализ зарубежного опыта оплаты труда научных работников // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 12. С. 6137–6154. DOI: [10.18334/epp.13.12.120234](https://doi.org/10.18334/epp.13.12.120234)

Завгородняя А.А. Подходы к пониманию справедливости // Актуальные проблемы государства и права. 2024. Т. 8. № 1(29). С. 17–23. DOI: [10.20310/2587-9340-2024-8-1-17-23](https://doi.org/10.20310/2587-9340-2024-8-1-17-23)

Карачаровский В.В., Гурулева М.Н. Ловушка мотивации на российском рынке труда // Социологические исследования. 2023. № 8. С. 34–46. DOI: [10.31857/S013216250027365-4](https://doi.org/10.31857/S013216250027365-4)

Карпова Т.Ю. Увеличение уровня оплаты труда, как одно из мероприятий по улучшению человеческого капитала в сельском хозяйстве // Агрофорсайт. 2023. № 3(46). С. 50–55.

Киященко Л.Т., Мордовина Ю.С., Хроменкова Г.А. Справедливая оплата труда: проблемы и направления совершенствования в современной России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 6-1. С. 55–60. DOI: [10.17513/vaael.2858](https://doi.org/10.17513/vaael.2858)

Климентова Э.А., Макарова А.Р. Уровень, динамика и основные факторы роста производительности труда // Наука и Образование. 2023. Т. 6. № 1. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_54072893_94253823.pdf

Кулуева Ч.Р., Ташкулова Г.Б. Взаимосвязь показателей средней заработной платы и эффективность использования человеческого капитала // Наука, новые технологии и инновации Кыргызстана. 2022. № 4. С. 171–174. DOI: [10.26104/NNTIK.2022.13.68.037](https://doi.org/10.26104/NNTIK.2022.13.68.037)

Муллабаева Р.Ш. Развитие мотивации персонала организаций на основе грейдов // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 11. С. 827–833.

Никифорова Ф.В. Формы и методы стимулирования оплаты труда на предприятии // Трибуна ученого. 2022. № 6. С. 100–106.

Расков Д.Е. Новые интерпретации в экономической истории: обсуждение книги Д. Норта, Дж. Уоллиса и Б. Вайнгаста «Насилие и социальные порядки» // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2012. № 1. С. 199–202.

Рогозин Д.М. Перспективы развития теории социального капитала // Экономическая социология. 2023. Т. 24. № 4. С. 12–37. DOI: [10.17323/1726-3247-2023-4-12-37](https://doi.org/10.17323/1726-3247-2023-4-12-37)

Скачкова С.Л., Клименко Л.В., Герасимова О.Я., Кривошеева-Медянцева Д.Д. Благополучные люди в России: роль экономического и социального капитала // Журнал институциональных исследований. 2024. Т. 16. № 3. С. 126–146. DOI: [10.17835/2076-6297.2024.16.3.126-146](https://doi.org/10.17835/2076-6297.2024.16.3.126-146)

Becker C. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. New York: NBER, 1975.

Bourdieu P. The Forms of Capital // The Sociology of Economic Life / ed. by M. Granovetter. New York: Routledge, 2018. P. 78–92.

Encinosa W.E., Gaynor M., Rebitzer J.B. The Sociology of Groups and the Economics of Incentives: Theory and Evidence on Compensation Systems // IZA Discussion Papers No. 1851. 2005. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/33177/1/508677033.pdf>

Granovetter M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness // American Journal of Sociology. 1985. Vol. 91. Is. 3. P. 481–510.

Parsons T. The Social System. London: Routledge, 2013.

Shrestha P., Parajuli D., Thapa M. Employee Insights into Organizational Justice and Job Performance: The Case of Insurance Companies // Journal of Comprehensive Business Administration. 2024. DOI: [10.47852/bonview/CBAR42023984](https://doi.org/10.47852/bonview/CBAR42023984)

References:

Becker G. (1975) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. New York: NBER.

Bourdieu P. (2018) *The Forms of Capital*. In: Granovetter M. (ed.) *The Sociology of Economic Life*. New York: Routledge. P. 78–92.

Dozortsev O.E., Smirnov V.M., Danilina M.V. (2023) Analysis of foreign experience in the academic staff remuneration. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*. Vol. 13. No. 12. P. 6137–6154. DOI: [10.18334/epp.13.12.120234](https://doi.org/10.18334/epp.13.12.120234)

Encinosa W.E., Gaynor M., Rebitzer J.B. (2005) *The Sociology of Groups and the Economics of Incentives: Theory and Evidence on Compensation Systems*. IZA Discussion Papers No. 1851. Available at: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/33177/1/508677033.pdf>

Gorbunov D.I. (2025) Applying the Neo-Institutional Approach Prism to Innovation Research: Managerial Aspects and Social Interactions. *Sotsiologiya*. No. 3. P. 82–86.

- Granovetter M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*. Vol. 91. Is. 3. P. 481–510.
- Karacharovskiy V.V, Guruleva M.N (2023) Motivation Trap on Russian Labour Market. *Sotsiologicheskie issledovaniya*. No. 8. P. 34–46. DOI: [10.31857/S013216250027365-4](https://doi.org/10.31857/S013216250027365-4)
- Karpova T.Yu. (2023) Increasing the Level of Wages as One of the Measures to Improve Human Capital in Agriculture. *Agroforsayt*. No. 3(46). P. 50–55.
- Kiyashchenko L.T., Mordovina Yu.S., Khromenkova G.A. (2023) Fair Remuneration of Labor: Problems and Directions of Improvement in Modern Russia. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava*. No. 6–1. P. 55–60. DOI: [10.17513/vaael.2858](https://doi.org/10.17513/vaael.2858)
- Klimentova E.A., Makarova A.R. (2023) Level, Dynamics and Main Growth Factors of Labor Productivity. *Nauka i obrazovanie*. Vol. 6. No. 1. Available at: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_54072893_94253823.pdf
- Kulueva Ch.R., Tashkulova G.B. (2022) Relationship Between Average Wage Indicators with the Human Capital Efficiency. *Nauka, novye tekhnologii i innovatsii Kyrgyzstana*. No. 4. P. 171–174. DOI: [10.26104/NNTIK.2022.13.68.037](https://doi.org/10.26104/NNTIK.2022.13.68.037)
- Mullabaeva R.Sh. (2022) State Financial Control Bodies: Problems of Interaction and Solutions. *Aktual'nye voprosy sovremennoy ekonomiki*. No. 11. P. 827–833.
- Nikiforova F.V. (2022) Forms and Methods of Stimulating Remuneration at the Enterprise. *Tribuna uchenogo*. No. 6. P. 100–106.
- Parsons T. (2013) *The Social System*. London: Routledge.
- Raskov D.E. (2012) Novye interpretatsii v ekonomicheskoy istorii: obsuzhdenie knigi D. Norta, Dzh. Uollisa i B. Vayingasta “Nasilie i sotsial'nye poryadki” [New interpretations in economic history: Discussion of D. North, J. Wallis and B. Weingast’s “Violence and Social Orders”]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika*. No. 1. P. 199–202.
- Rogozin D. (2023) Social Capital: Prospects for Theory Development. *Ekonomicheskaya sotsiologiya*. Vol. 24. No. 4. P. 12–37. DOI: [10.17323/1726-3247-2023-4-12-37](https://doi.org/10.17323/1726-3247-2023-4-12-37)
- Shrestha P., Parajuli D., Thapa M. (2024) Employee Insights into Organizational Justice and Job Performance: The Case of Insurance Companies. *Journal of Comprehensive Business Administration*. DOI: [10.47852/bonview/CBAR42023984](https://doi.org/10.47852/bonview/CBAR42023984)
- Skachkova L.S., Klimenko L.V., Gerasimova O.Ya., Krivosheeva-Medyantseva D.D. (2024) Happy People in Russia: The Role of Economic and Social Capital. *Zhurnal institutsional'nykh issledovaniy*. Vol. 16. No. 3. P. 126–146. DOI: [10.17835/2076-6297.2024.16.3.126-146](https://doi.org/10.17835/2076-6297.2024.16.3.126-146)
- Zavgorodniaia A.A. (2024). Approaches to Understanding Justice. *Aktual'nye problemy gosudarstva i prava*. Vol. 8. No. 1(29). P. 17–23. DOI: [10.20310/2587-9340-2024-8-1-17-23](https://doi.org/10.20310/2587-9340-2024-8-1-17-23)

Методология построения нейросетевой архитектуры для регулирования социально-трудовых процессов в мегаполисах стран БРИКС¹

Ергунова Ольга Титовна

Кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [5254-7764](#), ORCID: [0000-0002-1714-7784](#),
ergunova-olga@yandex.ru

Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, Санкт-Петербургский политехнический университет
Петра Великого, Санкт-Петербург, РФ.

Белякова Наталия Юрьевна

Кандидат исторических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [5639-6347](#), ORCID: [0000-0001-6605-8211](#), nataliabelyakova@mail.ru

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, РФ.

Сомов Андрей Георгиевич

Кандидат экономических наук, SPIN-код РИНЦ: [9234-6984](#), ORCID: [0009-0004-2592-9198](#), somovspb@yandex.ru

Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, Санкт-Петербургский политехнический университет
Петра Великого, Санкт-Петербург, РФ.

Аннотация

В статье представлена комплексная методология построения нейросетевой архитектуры для прогнозирования, адаптации и регулирования социально-трудовых процессов в мегаполисах стран БРИКС, в которых в 2023 году проживало около 470–480 миллионов человек. Исследование обосновывает использование гибридных архитектур на основе RNN, LSTM, CNN и GAN, что обеспечивает обработку временных, пространственных и синтетических данных в условиях высокой урбанизации. Уровень урбанизации в странах БРИКС варьируется от 36% в Индии до 87% в Бразилии, что требует индивидуализированных цифровых решений. Выявлено, что неформальная занятость в Индии достигает 80%, а в ЮАР уровень безработицы в 2023 году составил 32%, что создает необходимость в моделях восстановления скрытых трудовых индикаторов. Авторы демонстрируют, что использование attention-механизмов позволяет учитывать страновые особенности, а explainable AI повышает прозрачность решений для органов управления. Особое внимание уделяется платформенной занятости: до 46% работников в Бразилии и Индии сталкиваются с нестабильными заказами, тогда как в России и Китае — около 31%. С помощью генеративных сетей (GANs) предлагается моделирование сценариев социальной политики с учетом стресс-факторов. Отдельное внимание уделено метрике Decent-Gig Index как целевому показателю для обучающих выборок. Институциональная асинхронность между странами БРИКС компенсируется мультизадачностью архитектуры, поддерживающей различные правовые режимы. Показано, что нейросети могут интерпретировать миграционные потоки, например 140 млн сезонных рабочих в Индии ежегодно. Статья подчеркивает значимость цифровых экосистем мегаполисов в формировании гибких политик занятости. Предлагаемая архитектура ориентирована на интеграцию в системы городского управления через API и мультиагентные платформы. Обоснована возможность применения системы real-time labor analytics, уже реализованной в Шэньчжэне и Сан-Паулу. Методология опирается на 18 источников с актуальными данными и подтверждает высокую научную и практическую значимость применения нейросетей в регулировании социально-трудовых отношений.

Ключевые слова

Нейросетевые архитектуры, социально-трудовые процессы, мегаполисы, БРИКС, цифровая занятость, explainable AI, гибридные модели.

Для цитирования

Ергунова О.Т., Белякова Н.Ю., Сомов А.Г. Методология построения нейросетевой архитектуры для регулирования социально-трудовых процессов в мегаполисах стран БРИКС // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 111. С. 72–81. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-72-81

Methodology of Building a Neural Network Architecture for Regulating Social and Labour Processes in BRICS Megacities²

Olga T. Ergunova

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0002-1714-7784](#), ergunova-olga@yandex.ru

Institute of Industrial Management, Economics and Trade, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russian Federation.

¹ Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда (проект № 25-28-01469 «Нейросетевые решения для управления социально-трудовыми отношениями в цифровой экономике мегаполисов»).

² The research was carried out at the expense of a grant from the Russian Science Foundation (project No. 25-28-01469 "Neural network solutions for managing social and labour relations in the digital economy of megacities").

Nataliya E. Belyakova

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0001-6605-8211](https://orcid.org/0000-0001-6605-8211), nataliabelyakova@mail.ru

National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russian Federation.

Andrey G. Somov

PhD, ORCID: [0009-0004-2592-9198](https://orcid.org/0009-0004-2592-9198), somovspb@yandex.ru

Institute of Industrial Management, Economics and Trade, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russian Federation.

Abstract

The article presents a comprehensive methodology for building a neural network architecture for forecasting, adapting and regulating social and labour processes in the BRICS megacities, where approximately 470–480 million people lived in 2023. The study substantiates the use of hybrid architectures based on RNN, LSTM, CNN and GAN, which ensures the processing of temporal, spatial and synthetic data in highly urbanized environments. The level of urbanization in the BRICS countries ranges from 36% in India to 87% in Brazil, which requires customized digital solutions. It has been revealed that informal employment in India reaches 80%, and in South Africa the unemployment rate in 2023 was 32%, which creates the need for models to restore hidden labour indicators. The authors demonstrate that the use of attention mechanisms allows taking into account country-specific features, and explicable AI increases the transparency of decisions for government authorities. Special attention is paid to platform employment: up to 46% of workers in Brazil and India face unstable orders, while in Russia and China it is about 31%. Generative networks (GANs) are used to model social policy scenarios taking into account stress factors. Special attention is paid to the Decent-Gig Index metric as a target indicator for training samples. The institutional asynchrony between the BRICS countries is offset by the multitasking architecture that supports different legal regimes. It is shown that neural networks can interpret migration flows, for example, 140 million seasonal workers in India annually. The article highlights the importance of digital ecosystems of megacities in shaping flexible employment policies. The proposed architecture is focused on integration into urban management systems through APIs and multi-agent platforms. The possibility of using real-time labour analytics, already implemented in Shenzhen and Sao Paulo, is substantiated. The methodology is based on 18 sources with up-to-date data and confirms the high scientific and practical importance of using neural networks in regulating social and labour relations.

Keywords

Neural network architectures, social and labor processes, megacities, BRICS, digital employment, explicable AI, hybrid models.

For citation

Ergunova O.T., Belyakova N.E., Somov A.G. (2025) Methodology of Building a Neural Network Architecture for Regulating Social and Labour Processes in BRICS Megacities. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 111. P. 72–81. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-111-2025-72-81](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-111-2025-72-81)

Дата поступления/Received: 10.06.2025

Введение

В условиях стремительной урбанизации и цифровой трансформации стран БРИКС вопросы регулирования социально-трудовых процессов в мегаполисах приобретают особую значимость. Социально-экономическая неоднородность городских рынков труда, выявленная в ряде эмпирических исследований, указывает на ограниченность традиционных инструментов макроэкономического анализа и необходимость перехода к новым методологиям, способным учитывать скрытые нелинейные зависимости и микроуровневые особенности. Так, установлено, что устойчивые связи между прямыми инвестициями и уровнем занятости характерны лишь для отдельных стран, в то время как в других эффекты носят краткосрочный и спорадический характер. Эти данные подчеркивают необходимость построения моделей, чувствительных к локальному контексту и динамике городской среды.

Особое внимание в текущих исследованиях уделяется новым формам занятости, прежде всего платформенной и цифровой, которые стремительно развиваются в крупнейших агломерациях. Современные исследования демонстрируют, что данные сегменты трудового рынка характеризуются высокой нестабильностью доходов, отсутствием социальных гарантий и сильной зависимостью от цифровых инфраструктур, что требует нового подхода к прогнозированию, управлению рисками и предоставлению адресной поддержки. Параллельно наблюдается усиление научно-технологического взаимодействия внутри блока БРИКС, что формирует предпосылки для унификации стандартов в сфере труда и синергии цифровых экосистем мегаполисов.

В свете вышеизложенного особую актуальность приобретает разработка методологии построения нейросетевой архитектуры, способной выполнять адаптивный анализ и регулирование социально-трудовых процессов в урбанизированных зонах стран БРИКС. Такие архитектуры, как показывают исследования, могут сочетать рекуррентные элементы для отслеживания временной динамики, механизмы внимания для выявления страновых особенностей и технологию semi-supervised learning для восстановления скрытых индикаторов теневой занятости. Обоснована также целесообразность использования стратифицированных эмбедингов компетенций и включения показателей качества занятости, таких как Decent-Gig Index, в качестве таргетов для нейросетевого обучения.

Научная новизна заключается в том, что разработана гибридная нейросетевая архитектура с использованием RNN, LSTM, CNN, GAN, attention-механизма и explainable AI для интеграции в цифровую инфраструктуру мегаполисов БРИКС. Впервые предложено включение метрик типа Decent-Gig Index и реализация полуобучения (semi-supervised learning) для компенсации дефицита достоверных данных.

Цель исследования — разработка многоуровневой нейросетевой архитектуры для прогнозирования, интерпретации и регулирования социально-трудовых процессов в мегаполисах стран БРИКС с учетом специфики цифровой занятости. Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- 1) обосновать выбор нейросетевых технологий для анализа трудовых процессов;
- 2) сформировать методологию из 7 этапов архитектурного построения;
- 3) интегрировать показатели качества занятости и теневой активности;
- 4) предложить механизмы интерпретации решений ИИ;
- 5) разработать сценарии цифровой политики на базе GAN;
- 6) рассмотреть правовые режимы стран БРИКС через мультизадачные модели;
- 7) обосновать интеграцию модели в цифровые городские платформы.

Таким образом, формируется научно обоснованная потребность в создании гибридной нейросетевой платформы, ориентированной на комплексный анализ городской занятости в странах БРИКС с учетом правовых, институциональных, экономических и поведенческих факторов. Данная статья направлена на разработку соответствующей методологии — с теоретическим обоснованием архитектурных решений, выбором источников данных, структурой входных признаков и возможными сценариями применения в политике занятости и социальной поддержке.

Обзор литературы

Исследование Й.О. Ари выявило, что для периода 1992–2018 гг. коинтеграционная связь между прямыми зарубежными инвестициями и безработицей статистически устойчива лишь в Индии, тогда как в других странах БРИКС наблюдаются эпизодические краткосрочные эффекты [Ari 2021]. Полученный результат подчеркивает неоднородность структурной чувствительности рынков труда БРИКС к внешним капиталовложениям и подводит к необходимости моделирования на более глубоком (микрорегиональном) уровне, где нейросетевые подходы способны уловить скрытые нелинейности. М. Белецкая систематизирует метрики занятости, производительности и человеческого капитала БРИКС, сопоставляя их с показателями США [Beletskaya 2022]. Автор показывает, что различия в динамике формальной и неформальной занятости между странами группы значительно превышают межстрановые колебания внутри ОЭСР, а также выявляет растущий сегмент высококвалифицированных платформенных работников, особенно в мегаполисах. Эти выводы задают эмпирическую базу для построения нейросетевой архитектуры, ориентированной на тонкие сегменты городских рынков труда.

В работе [Girardi et al. 2024] авторы применили дискриминантный анализ к совокупности индикаторов качества жизни и трудовой активности для стран G7 и БРИКС, выделив кластер стран со «средним» QoL, в котором мегаполисы Бразилии и Индии демонстрируют схожие профили человеческого развития с городами России и Китая. Полученные факторные нагрузки указывают на важность комплексных многомерных моделей, потенциально реализуемых через глубинные нейронные сети с априорной кластеризацией входных признаков. Другие авторы с использованием Fourier-ARDL-модели показывают, что в долгосрочной перспективе циклические колебания ВВП и расходы на здравоохранение оказывают разнонаправленное влияние на занятость; при этом эффект существенно варьируется между Бразилией, Китаем и Южной Африкой [Gu et al. 2022]. Такая неоднородность подтверждает целесообразность гибридных архитектур, сочетающих рекуррентные блоки (для ловли временной динамики) и механизмы внимания (для выявления страновых весов).

Х. Кум демонстрирует, что рост неформальной занятости статистически усиливает неравенство по Джини; эффект особенно выражен в мегаполисах Индии и ЮАР [Kum 2024]. Для корректного прогнозирования потребуются включение латентных индикаторов теневой занятости, которые плохо фиксируются в традиционных статистических рядах, но могут быть реконструированы через методики *semi-supervised learning* на базе данных мобильных операторов, платежных систем и онлайн-платформ. М. Сергеева, Т. Разумова и О. Забелина фиксируют ключевые вызовы платформенной занятости — отсутствие страховки от потери дохода, неравномерность заказов и ограниченный доступ к программам профессионального обучения [Sergeeva et al. 2024]. При построении нейросетевой системы регулирования это требует модулей прогнозирования нестабильности доходов и микротаргетированных рекомендаций по социальной поддержке. В ряде работ подчеркивается, что институциональная конвергенция экономической политики внутри БРИКС ускоряет унификацию стандартов в сфере труда и социальной защиты, но остается асинхронной по темпам внедрения в разных странах [Krivorotov et al. 2020; Porca-Konjikusic et al. 2024]. Следовательно, архитектура должна поддерживать мультитасковые модели, адаптирующиеся к разным правовым режимам.

В работе [Tutar et al. 2025] авторы показывают положительную связь между научной продуктивностью и экономическим ростом в БРИКС, что косвенно отражается на спросе на высокотехнологичные решения в крупных агломерациях. Это формирует благоприятную среду для внедрения городских нейронных платформ, регулирующих социально-трудовые процессы.

М. Ван вводит концепцию BRICS+ как новую конфигурацию «международного экономического порядка», подчеркивая, что социально-трудовой эффект интеграции проявляется прежде всего в городах-хабах — именно здесь диверсифицируются цепочки добавленной стоимости и требуется гибкое цифровое регулирование занятости [Wang 2025]. Схожий акцент на урбанизированные точки роста встречается у В.Е. Петровского, который анализирует китайский дискурс о расширении БРИКС: исследователи КНР видят ядро будущей экономики в цифровых экосистемах мегаполисов, где умные социально-трудовые политики должны базироваться на больших данных и AI-решениях [Петровский 2024]. Н.Е. Шакурова дополняет: для России стратегическая ценность БРИКС заключается в создании единого пространства доверенных данных, что фактически задает инфраструктурные предпосылки для транснациональных нейронных платформ [Шакурова 2024].

Масштабным вызовом остается дефицит квалифицированных специалистов. Исследование [Yan et al. 2023] показывает значительную разницу в плотности медперсонала между странами группы: Китай уже соответствует целям ООН по доступности кадров здравоохранения, тогда как Индия и Южная Африка сталкиваются с устойчивым отставанием, особенно в крупных агломерациях. Для методологии нейросетевого прогнозирования это означает необходимость учета не только

агрегированных показателей, но и структуры навыков внутри городских трудовых пулов — через стратифицированные эмбединги компетенций. А.В. Вавилина и Т.В. Комарова рассматривают перспективы роста российского несырьевого экспорта в страны БРИКС, подчеркивая, что мегаполисные индустриальные кластеры (Москва, Санкт-Петербург) формируют львиную долю высокотехнологичных поставок [Вавилина, Комарова 2023]. Для нейросетевой архитектуры их выводы значимы как указание на локальные точки входа данных о трансграничных контрактах, влияющих на спрос на городском рынке труда.

Глубокий срез цифровой занятости дает исследование Г.Ф. Галиевой и соавторов: специалисты из стран БРИКС в 2,3 раза активнее регистрируются на глобальных фриланс-платформах, чем их коллеги из ОЭСР, однако работодатели из БРИКС размещают лишь 18% заказов [Галиева и др. 2023]. Это асимметричное распределение подтверждает необходимость модулей нейросети, способных прогнозировать перекрестный трафик задач и исполнителей между различными юрисдикциями.

Проблему качества занятости детализируют Е.А. Черных и О.А. Золотина: около 46% платформенных работников в Бразилии и Индии сталкиваются с непредсказуемыми перерывами в доступе к заказам; в России и Китае показатель ниже — 31% [Черных, Золотина 2024]. Авторы предлагают метрику Decent-Gig Index, которая может быть встроена в обучающую выборку как таргет для регулятивных рекомендаций (например, алгоритмическое распределение микрокредитов или субсидий на upskilling). Два исследования И.Н. Молчанова фиксируют параллельные тренды: рост вклада науки в ВВП и изменение структуры образовательных маршрутов (ускоренный спрос на STEM-компетенции, особенно в мегаполисах) [Молчанов 2022a; Молчанов 2022b]. Автор подчеркивает, что синергия университетов и городских инновационных центров повышает плотность знаний и формирует уникальные датасеты (данные кампусных LMS, корпоративных EdTech-платформ) — потенциальный источник для дообучения городских нейронных моделей. В более прикладной плоскости А.С. Харланов анализирует случаи цифровой трансформации международного бизнеса и показывает, что сквозные AI-системы HR-аналитики уже применяются в логистических кластерах Шэньчжэня и Сан-Паулу [Харланов 2023]. Это подтверждает реализуемость модулей real-time labor analytics на базе нейросетевых предикторов спроса и предложения.

Методология исследования

В статье использованы гибридные архитектуры на базе:

- временных сетей (RNN, LSTM);
- визуальных сетей (CNN);
- генеративных моделей (GAN);
- attention-механизмов и explainable AI;
- технологии semi-supervised learning для работы с неразмеченными данными.

Методология охватывает весь цикл: от сбора и предобработки данных до интеграции в цифровые экосистемы мегаполисов.

Результаты исследования

Таблица 1 отражает поэтапный подход к созданию нейросетевой архитектуры, направленной на прогнозирование, адаптацию и регулирование социально-трудовых отношений в условиях цифровой экономики. Каждый этап сопровождается указанием используемых технологий и ожидаемых эффектов, что позволяет обеспечить системную интеграцию ИИ в процессы управления.

Таблица 1. Методология построения нейросетевой архитектуры для управления социально-трудовыми процессами в мегаполисах стран БРИКС³

Этап	Описание	Используемые нейросетевые технологии	Ожидаемые эффекты
Сбор и предварительная обработка данных	Интеграция разнородных данных: занятость, миграция, уровень цифровизации, образование, социальные выплаты	Autoencoders, Normalization Layers	Устранение выбросов, унификация форматов, повышение точности входных данных
Анализ временных рядов	Прогнозирование уровня занятости, безработицы, сезонных колебаний в мегаполисах	Recurrent Neural Networks (RNN), Long Short-Term Memory (LSTM)	Точный краткосрочный и среднесрочный прогноз социально-экономических трендов
Обработка пространственных и визуальных данных	Анализ плотности занятости, концентрации профессий и цифровой инфраструктуры	Convolutional Neural Networks (CNN), Spatial Transformer Networks	Картографическая визуализация и выявление цифрового неравенства
Адаптация образовательных программ	Автоматическое сопоставление профессиональных навыков и актуальных вакансий	Transformer models (BERT/LLMs), Graph Neural Networks	Снижение несоответствия между спросом и предложением на рынке труда
Моделирование альтернативных сценариев	Построение моделей занятости при изменении социальной политики или технологического ландшафта	Generative Adversarial Networks (GANs), Variational Autoencoders (VAEs)	Генерация сценариев «что если», стресс-тестирование социально-трудовых политик
Интерпретация результатов и принятие решений	Объяснение предсказаний моделей для управленцев и политиков	Explainable AI (XAI), Attention Mechanisms	Прозрачность решений, повышение доверия к ИИ
Интеграция в цифровую инфраструктуру мегаполисов	Внедрение решений в существующие платформы городского управления	API-интеграция, Multi-agent Systems	Повышение скорости и адаптивности управления, автоматизация HR-стратегий

Методология построения нейросетевой архитектуры для управления социально-трудовыми процессами демонстрирует высокую актуальность для стран БРИКС, где совокупная численность трудоспособного населения составляет 1,8 миллиарда человек, при этом Китай лидирует с показателем 780 миллионов работников, за ним следует Индия с 520 миллионами, согласно данным Международной организации труда (МОТ) за 2024 год. Интеграция разнородных данных особенно критична для мегаполисов БРИКС, где уровень урбанизации варьируется от 37% в Индии до 84% в Бразилии, а цифровое неравенство между городскими центрами достигает 40–60% по показателям доступности широкополосного интернета. Анализ временных рядов с использованием RNN- и LSTM-технологий приобретает особое значение в контексте высокой волатильности рынков труда стран БРИКС, где уровень безработицы колеблется от 3,5% в Китае до 29% в Южной Африке, а сезонные миграционные потоки в Индии достигают 140 миллионов человек ежегодно.

Обработка пространственных данных через CNN критически важна для мегаполисов БРИКС с экстремальной плотностью населения, включая Мумбаи (20700 чел/км²), Сан-Паулу (7400 чел/км²) и Москву (4900 чел/км²), где концентрация цифровых профессий достигает 78% от общего количества высококвалифицированных рабочих мест. Адаптация образовательных программ через Transformer-модели становится стратегически важной задачей с учетом того, что дефицит цифровых навыков в странах БРИКС оценивается в 230 миллионов специалистов к 2030 году, при этом Россия планирует подготовить 1,2 миллиона ИТ-специалистов, Индия — 4,2 миллиона, а Китай инвестирует \$180 миллиардов в цифровое образование, согласно национальным стратегиям развития.

³ Составлено авторами на основе [Молчанов 2022а; Галиева и др. 2023; Sergeeva et al. 2024].

Таблица 2 отражает ключевые нейросетевые технологии, применимые к анализу трудовых процессов и управлению ими в условиях урбанизации. Каждая технология сопровождается описанием и указанием ее преимуществ для мониторинга, прогнозирования и адаптации занятости в мегаполисах стран БРИКС.

Современные нейросетевые технологии, представленные в Таблице 2, имеют значительный потенциал для регулирования социально-трудовых процессов в мегаполисах стран БРИКС, где урбанизация стремительно растет (в 2023 году уровень урбанизации в Китае составил 64%, в Бразилии — 87%, в России — 75%, в Индии — 36%, в ЮАР — 68%). Глубинные нейронные сети (DNN) позволяют выявлять скрытые паттерны на рынке труда, что особенно актуально для Индии, где неформальная занятость в 2022 году составляла около 80% рабочей силы.

Таблица 2. Современные нейросетевые технологии для регулирования социально-трудовых процессов в мегаполисах⁴

Нейросетевая технология	Описание	Преимущество для социально-трудовых процессов в мегаполисах
Глубинные нейронные сети (Deep Neural Networks, DNN)	Многослойные архитектуры, способные выявлять сложные зависимости в больших данных	Детальное моделирование факторов занятости, выявление скрытых паттернов неформального рынка труда
Рекуррентные нейронные сети (RNN)	Сети с памятью, обрабатывающие последовательности данных (например, временные ряды)	Прогнозирование циклических колебаний занятости, сезонности в спросе на рабочую силу
Долгосрочная краткосрочная память (LSTM)	Подвид RNN, способный «запоминать» долгосрочные зависимости в данных	Анализ долгосрочных тенденций на рынке труда: миграции, текучести, трансформации компетенций
Генеративно-сопоставительные сети (GANs)	Состязание двух сетей: генератора и дискриминатора, используется для синтетических данных	Генерация недостающих данных о трудовой активности в условиях неполной или скрытой статистики
Сверточные нейронные сети (CNN)	Эффективны при работе с изображениями и структурированными данными	Анализ визуальных данных с видеонаблюдения: мониторинг занятости в торговых и сервисных зонах мегаполисов
Механизмы внимания (Attention, Self-Attention)	Фокусировка сети на наиболее значимых входных признаках	Выделение ключевых факторов риска социальной нестабильности и уязвимости групп населения
Объяснимый ИИ (Explainable AI, XAI)	Модели, чьи решения можно интерпретировать	Повышение доверия к алгоритмам распределения социальной помощи и трудовых субсидий
Semi-Supervised Learning (полуобучение)	Комбинирует размеченные и неразмеченные данные для обучения	Использование мобильных, платежных и онлайн-данных для реконструкции теневого сектора занятости

Рекуррентные нейронные сети (RNN) эффективны для прогнозирования сезонных колебаний занятости, например, в Бразилии, где в 2023 году сезонные рабочие составляли 12% сельскохозяйственного сектора. Сети с долгосрочной краткосрочной памятью (LSTM) помогают анализировать миграционные тренды, такие как внутренняя миграция в Китае, где в 2022 году 295 миллионов человек перемещались в поисках работы. Генеративно-сопоставительные сети (GANs) решают проблему неполной статистики, что критично для ЮАР, где в 2023 году уровень безработицы достигал 32%, а данные о теневой занятости часто отсутствуют.

Сверточные нейронные сети (CNN) применяются для анализа видеоданных, например, в России, где в 2023 году системы видеонаблюдения в мегаполисах покрывали 60% общественных зон. Механизмы внимания позволяют выявлять факторы социальной нестабильности, что важно для Бразилии с ее высоким уровнем неравенства (индекс Джини в 2022 году — 0.52). Объяснимый ИИ (explainable AI, XAI) повышает доверие к алгоритмам распределения социальной помощи, что актуально для ЮАР, где в 2023 году 18 миллионов человек получали социальные гранты.

⁴ Составлено авторами на основе [Молчанов 2022а; Харланов 2023; Черных, Золотина 2024].

Полуобучение (semi-supervised learning) эффективно для анализа теневого сектора, который в Индии охватывает до 90% трудовой активности в неформальном секторе.

Таким образом, эти технологии способны оптимизировать управление трудовыми ресурсами в мегаполисах БРИКС, в которых в 2023 году проживало около 470–480 миллионов человек.

Заключение

Разработанная методология построения нейросетевой архитектуры демонстрирует высокую актуальность для регулирования социально-трудовых процессов в мегаполисах стран БРИКС, где совокупная численность трудоспособного населения превышает 305–310 миллионов человек. В условиях высокой дифференциации уровня урбанизации (от 36% в Индии до 87% в Бразилии), значительной плотности населения в крупнейших городах (например, 20 700 чел/км² в Мумбаи) и цифрового неравенства (до 60% по доступности интернета) становится критически важным применение гибридных ИИ-архитектур. Использование рекуррентных сетей (RNN, LSTM) позволяет учитывать волатильность рынков труда и масштабные миграционные потоки (до 140 млн человек ежегодно в Индии), в то время как сверточные сети (CNN) обеспечивают визуализацию цифровых и профессиональных кластеров. Интеграция explainable AI и semi-supervised learning позволяет адаптировать модели к условиям неформальной занятости, охватывающей до 90% работников в некоторых странах, и формировать обоснованные регулятивные сценарии. Прогностическая мощность нейросетевой архитектуры и возможность ее внедрения в городские цифровые платформы создают основу для повышения качества занятости, снижения социального неравенства и выработки таргетированных мер поддержки в динамично меняющихся условиях мегаполисов БРИКС.

Список литературы:

Вавилина А.В., Комарова Т.В. Роль России в международной системе разделения труда — перспективы наращивания экспорта в страны БРИКС // Вестник МИРБИС. 2023. № 4(36). С. 6–15. DOI: [10.25634/MIRBIS.2023.4.1](https://doi.org/10.25634/MIRBIS.2023.4.1)

Галиева Г.Ф., Сазанова Е.В., Дик Е.Н., Аминева Р.Р. Исследование современных тенденций участия населения стран БРИКС и ОЭСР на глобальном рынке онлайн-труда // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13. № 3. С. 10–23. DOI: [10.21869/2223-1552-2023-13-3-10-23](https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-3-10-23)

Молчанов И.Н. Образование и наука: тенденции развития кадрового потенциала // Лидерство и менеджмент. 2022а. Т. 9. № 3. С. 691–708. DOI: [10.18334/lim.9.3.114932](https://doi.org/10.18334/lim.9.3.114932)

Молчанов И.Н. Современные тенденции развития человеческого потенциала // Экономическое возрождение России. 2022b. № 4(74). С. 28–40. DOI: [10.37930/1990-9780-2022-4-74-28-40](https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-4-74-28-40)

Петровский В.Е. Перспективы расширения и развития БРИКС: академические дискуссии в Китае // Проблемы Дальнего Востока. 2024. № 2. С. 48–60. DOI: [10.31857/S0131281224020047](https://doi.org/10.31857/S0131281224020047)

Харланов А.С. Цифровая трансформация в международном бизнесе: теория и практика // Высшая школа: научные исследования: материалы Межвузовского международного конгресса, Москва, 23 июня 2023 года. М.: Инфинити, 2023. С. 7–11.

Черных Е.А., Золотина О.А. Качество занятости на цифровых платформах труда: подходы к измерению и оценки по странам БРИКС // Уровень жизни населения регионов России. 2024. Т. 20. № 2. С. 211–227. DOI: [10.52180/1999-9836_2024_20_2_6_211_227](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_2_6_211_227)

Шакурова Н.Е. БРИКС как стратегически важное партнерство России: анализ и перспективы // Евразийский Союз: вопросы международных отношений. 2024. Т. 13. № 11(64). С. 2027–2033. DOI: [10.35775/PSI.2024.64.11.004](https://doi.org/10.35775/PSI.2024.64.11.004)

- Ari Y.O. FDI and the Unemployment: A Causality Analysis for the BRICS Countries // *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2021. Vol. 17. Is. 2. P. 269–278.
- Beletskaya M. BRICS Labor Markets: Competing with the Largest Economy // *BRICS Journal of Economics*. 2022. Vol. 3. Is. 2. P. 75–96. DOI: [10.3897/brics-econ.3.e85970](https://doi.org/10.3897/brics-econ.3.e85970)
- Girardi G.C., Rubbo P., Broday E.E., Arnold M., Picinin C.T. Comparative Analysis between Quality of Life and Human Labor in Countries Belonging to G7 and BRICS Blocks: Proposition of Discriminant Analysis Model // *Economies*. 2024. Vol. 12. DOI: [10.3390/economies12050124](https://doi.org/10.3390/economies12050124)
- Gu L., Wang M.-Ch., Li F. The Correlation between Economic Fluctuation, Workforce Employment and Health Expenditure in the BRICS Countries // *Frontiers in Public Health*. 2022. Vol. 10. DOI: [10.3389/fpubh.2022.933728](https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.933728)
- Krivorotov V.V., Mokhov V.G., Ivanova O.Yu., Polyakova O.Yu. Research of the Effects of Convergence of Economic Policy in Regional and Interregional Integration Associations // *Journal of Computational and Engineering Mathematics*. 2020. Vol. 7. Is. 2. P. 15–30. DOI: [10.14529/jcem200202](https://doi.org/10.14529/jcem200202)
- Kum H. The Relationship between Informal Economy and Income Inequality: An Econometric Analysis for BRICS Countries // *International Journal of Economics and Financial Issues*. 2024. Vol. 14. Is. 1. P. 117–125. DOI: [10.32479/ijefi.15664](https://doi.org/10.32479/ijefi.15664)
- Porca-Konjikusic S., Hudson Jr.P.L., Lodha J.H. Global Economic Integration: How do ASEAN and BRICS Organizations Contribute to the Process? // *BRICS Journal of Economics*. 2024. Vol. 5. Is. 2. P. 155–168. DOI: [10.3897/brics-econ.5.e121010](https://doi.org/10.3897/brics-econ.5.e121010)
- Sergeeva M., Razumova T., Zabelina O. Challenges of Platform Employment Development in BRICS Countries // *BRICS Journal of Economics*. 2024. Vol. 5. Is. 3. P. 125–140. DOI: [10.3897/brics-econ.5.e136477](https://doi.org/10.3897/brics-econ.5.e136477)
- Tutar H., Eryüzlü H., Erdem A.T., Sarkhanov T.A Study on Comparison of Economic and Scientific Performances of BRICS Countries // *Journal of Economic Studies*. 2025. Vol. 52. Is. 1. P. 203–222. DOI: [10.1108/JES-12-2023-0714](https://doi.org/10.1108/JES-12-2023-0714)
- Wang M. «BRICS+» Cooperation Model: An Extension of the New International Economic Order // *Horizons of Economics*. 2025. No. 1(88). P. 225–230.
- Yan F., Li H., Wang W., Zhang J. The Trend in Density of Skilled Health Personnel in BRICS Countries: Implication for China and India // *The International Journal of Health Planning and Management*. 2023. Vol. 38. Is. 3. P. 759–772. DOI: [10.1002/hpm.3623](https://doi.org/10.1002/hpm.3623)

References:

- Ari Y.O. (2021) FDI and the Unemployment: A Causality Analysis for the BRICS Countries. *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Vol. 17. Is. 2. P. 269–278.
- Beletskaya M. (2022) BRICS Labor Markets: Competing with the Largest Economy. *BRICS Journal of Economics*. Vol. 3. Is. 2. P. 75–96. DOI: [10.3897/brics-econ.3.e85970](https://doi.org/10.3897/brics-econ.3.e85970)
- Chernykh E.A., Zolotina O.A. (2024) Quality of Employment on Digital Labor Platforms: Approaches to Measurement and Assessments for BRICS Countries. *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii*. Vol. 20. No. 2. P. 211–227. DOI: [10.52180/1999-9836_2024_20_2_6_211_227](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_2_6_211_227)
- Galieva G.F., Sazanova E.V., Dik E.N., Amineva R.R. (2023) Study of Current Trends of Participation of Population of the BRICS and OECD Countries in the Global Online Labor Market. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment*. Vol. 13. No. 3. P. 10–23. DOI: [10.21869/2223-1552-2023-13-3-10-23](https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-3-10-23)
- Girardi G.C., Rubbo P., Broday E.E., Arnold M., Picinin C.T. (2024) Comparative Analysis between Quality of Life and Human Labor in Countries Belonging to G7 and BRICS Blocks: Proposition of Discriminant Analysis Model. *Economies*. Vol. 12. DOI: [10.3390/economies12050124](https://doi.org/10.3390/economies12050124)

- Gu L., Wang M.-C., Li F. (2022) The Correlation between Economic Fluctuation, Workforce Employment and Health Expenditure in the BRICS Countries. *Frontiers in Public Health*. Vol. 10. DOI: [10.3389/fpubh.2022.933728](https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.933728)
- Kharlanov A.S. (2023) Tsifrovaya transformatsiya v mezhdunarodnom biznese: teoriya i praktika [Digital transformation in international business: Theory and practice]. *Vyssshaya shkola: nauchnye issledovaniya: materialy Mezhvuzovskogo mezhdunarodnogo kongressa*, Moscow, June 23, 2023. Moscow: Infiniti. P. 7–11.
- Krivorotov V.V., Mokhov V.G., Ivanova O.Yu., Polyakova O.Yu. (2020) Research of the Effects of Convergence of Economic Policy in Regional and Interregional Integration Associations. *Journal of Computational and Engineering Mathematics*. Vol. 7. Is. 2. P. 15–30. DOI: [10.14529/jcem200202](https://doi.org/10.14529/jcem200202)
- Kum H. (2024) The Relationship between Informal Economy and Income Inequality: An Econometric Analysis for BRICS Countries. *International Journal of Economics and Financial Issues*. Vol. 14. Is. 1. P. 117–125. DOI: [10.32479/ijefi.15664](https://doi.org/10.32479/ijefi.15664)
- Molchanov I.N. (2022a) Education and Science: Trends in the Development of Human Resources. *Liderstvo i menedzhment*. Vol. 9. No. 3. P. 691–708. DOI: [10.18334/lm.9.3.114932](https://doi.org/10.18334/lm.9.3.114932)
- Molchanov I.N. (2022b) Modern Trends of Human Potential Development. *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii*. No. 4(74). P. 28–40. DOI: [10.37930/1990-9780-2022-4-74-28-40](https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-4-74-28-40)
- Petrovskiy V.E. (2024) Prospects for BRICS Expansion and Development: Academic Discussions in China. *Problemy Dal'nego Vostoka*. No. 2. P. 48–60. DOI: [10.31857/S0131281224020047](https://doi.org/10.31857/S0131281224020047)
- Porca-Konjikusic S., Hudson Jr.P.L., Lodha J.H. (2024) Global Economic Integration: How do ASEAN and BRICS Organizations Contribute to the Process? *BRICS Journal of Economics*. Vol. 5. Is. 2. P. 155–168. DOI: [10.3897/brics-econ.5.e121010](https://doi.org/10.3897/brics-econ.5.e121010)
- Sergeeva M., Razumova T., Zabelina O. (2024) Challenges of Platform Employment Development in BRICS Countries. *BRICS Journal of Economics*. Vol. 5. Is. 3. P. 125–140. DOI: [10.3897/brics-econ.5.e136477](https://doi.org/10.3897/brics-econ.5.e136477)
- Shakurova N.E. (2024) BRICS as a Strategically Important Partnership for Russia: Analysis and Prospects. *Evraziyskiy Soyuz: voprosy mezhdunarodnykh otnosheniy*. Vol. 13. No. 11(64). P. 2027–2033. DOI: [10.35775/PSI.2024.64.11.004](https://doi.org/10.35775/PSI.2024.64.11.004)
- Tutar H., Eryüzlü H., Erdem A.T., Sarkhanov T. (2025) A Study on Comparison of Economic and Scientific Performances of BRICS Countries. *Journal of Economic Studies*. Vol. 52. Is. 1. P. 203–222. DOI: [10.1108/JES-12-2023-0714](https://doi.org/10.1108/JES-12-2023-0714)
- Vavilina A.V., Komarova T.V. (2023) The Role of Russia in the International Division of Labor System: Prospects for Increasing Exports to BRICS Countries. *Vestnik MIRBIS*. No. 4(36). P. 6–15. DOI: [10.25634/MIRBIS.2023.4.1](https://doi.org/10.25634/MIRBIS.2023.4.1)
- Wang M. (2025) «BRICS+» Cooperation Model: An Extension of the New International Economic Order. *Horizons of Economics*. No. 1(88). P. 225–230.
- Yan F., Li H., Wang W., Zhang J. (2023) The Trend in Density of Skilled Health Personnel in BRICS Countries: Implication for China and India. *The International Journal of Health Planning and Management*. Vol. 38. Is. 3. P. 759–772. DOI: [10.1002/hpm.3623](https://doi.org/10.1002/hpm.3623)

Формирование модели социального контроллинга инновационной деятельности предприятия

Коваленко Александр Александрович

Юрисконсульт, ORCID: [0000-0002-4021-2433](https://orcid.org/0000-0002-4021-2433), akovalenko777@mail.ru

ООО «Экспертиза РСН», Москва, РФ.

Аннотация

Инновации — это ключ к росту и конкурентным преимуществам в современной экономике, ведь именно инновации ведут к появлению новых продуктов, услуг, позволяют предприятиям снижать себестоимость производства, выходить на новые рынки, конкурировать и развиваться. Измерение результатов инновационной деятельности, а также процесса ее осуществления и реализации является очень сложным, но в то же время очень актуальным направлением. Разработка модели социального контроллинга инновационной деятельности способствует использованию и созданию благоприятных условий в том числе за счет улучшения координации деятельности предприятия в ответ на действия внешней среды, что обуславливает актуальность исследования. Цель — разработка модели социального контроллинга инновационной деятельности с учетом эволюции и трансформации понимания контроллинга от начального (как системы инструментального обеспечения экономической деятельности) к управлению предприятием как социальной системой. Для решения поставленной цели необходимо решить ряд задач: рассмотреть основные идеи контроллинга, контроллинга инноваций; изучить зарубежный опыт формирования системы контроллинга инноваций как на государственном уровне, так и на уровне предприятий; на их основании сформировать модель социального контроллинга инновационной деятельности предприятия. В исследовании использованы методы статистического и сравнительного анализа, синтеза, экспертного опроса по формализованной анкете, проведенного в рамках феноменологического подхода, что позволяет выявить установки, внутренние мотивы к инновационной активности, вариативность мнений, понимание сущности проблемы. В результате разработана и сформирована модель социального контроллинга инновационной деятельности предприятия, выявлены ключевые критерии, ключевые факторы, необходимые для мониторинга и воздействия в контексте управления инновационной деятельностью предприятия как социальной системой. Разработанная модель социального контроллинга инновационной деятельности, встраиваемая в систему общего контроллинга предприятия, направлена на создание благоприятных условий для инновационной деятельности на предприятии. Такие элементы, как организационная культура, инновационный климат, социально-психологический климат коллектива, ценностные ориентации, мотивация и готовность к инновациям, крайне важны в этом механизме зарождения, формирования и распространения инновационных идей, позволяющем трансформировать намерения в действия, повышая уровень знаний персонала, его навыков и превращая во взаимозависимые цели процесс создания инноваций, что свойственно обучающимся организациям.

Ключевые слова

Контроллинг, контроллинг инноваций, социальный контроллинг, инновационная деятельность, оценка инноваций.

Для цитирования

Коваленко А.А. Формирование модели социального контроллинга инновационной деятельности предприятия // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 111. С. 82–101. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-82-101

Developing the Model of Social Controlling of Enterprise's Innovative Activity

Alexander A. Kovalenko

Legal advisor, ORCID: [0000-0002-4021-2433](https://orcid.org/0000-0002-4021-2433), akovalenko777@mail.ru

LLC "Expertise RSN", Moscow, Russian Federation.

Abstract

Innovation is the key to growth and competitive advantage in the modern economy. After all, it is innovation that leads to the emergence of new products, services, allows enterprises to reduce production costs, enter new markets, compete and develop. Measuring the results of innovation activity, as well as the process of its implementation and realization is a very difficult, but at the same time, very relevant area. The development of an adaptive model of social controlling in innovation activity contributes to the use and creation of favorable conditions, including by improving the coordination of enterprise activities and in response to the actions of the external environment, which determines the relevance of the study. The aim is to develop an adaptive model of social controlling of innovation activity, taking into account the evolution and transformation of understanding of controlling from the initial (as a system of instrumental support of economic activity) to the management of the enterprise as a social system. To achieve the aim the following objectives were solved: the basic ideas of controlling, controlling innovations were considered; the foreign experience of formation of the system of assessment and control of innovations both at the state level and at the level of enterprises were studied, and on their basis the concept and adaptive model of social controlling of innovation activity of the enterprise was formed. The study uses the methods of statistical and comparative analysis, synthesis, expert survey on a formalized questionnaire, conducted within the framework of the phenomenological approach, which allows identifying attitudes, internal motives for innovation activity, variability of opinions, understanding of the essence of the problem. As a result, the model of social controlling of innovation activity of the enterprise was developed and formed; the key criteria, key factors necessary for monitoring and impact in the context of management of innovation activity of the enterprise as a social system were revealed.

The developed adaptive model of social controlling of innovation activity is aimed at creating favorable conditions for innovation activity at the enterprise, embedded in the system of general controlling of the enterprise. Such elements as organizational culture, innovation climate, socio-psychological climate of the team, value orientations, motivation and readiness for innovation are extremely important in this mechanism of origin, formation and dissemination of innovative ideas, which allows transforming intentions into actions, increasing the level of knowledge of personnel, their skills and turning the process of creating innovations into interdependent goals, which is characteristic of learning organizations.

Keywords

Controlling, innovation controlling, social controlling, innovation activity, innovation assessment.

For citation

Kovalenko A.A. (2025) Developing the Model of Social Controlling of Enterprise's Innovative Activity. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 111. P. 82–101. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-82-101

Дата поступления/Received: 17.10.2024

Введение

Инновации являются ключевым источником экономического роста и формирования конкурентоспособности как для развитых, так и для развивающихся стран, правительства которых ставят инновации во главу стратегии развития и роста. Кроме того, само определение инноваций больше не связано лишь с исследовательскими лабораториями и публикацией научных отчетов, а понимание инноваций не ограничивается только техническими инновациями.

Среди проблем развития национальной инновационной системы можно выделить исторически сложившуюся невосприимчивость общества в целом и экономики в частности к инновациям, неравенство акторов инновационной деятельности, в основном при взаимодействии с государственными институтами, а также доступ к финансовым, информационным ресурсам и инфраструктуре; при этом следует отметить, что наличие в избытке этих ресурсов вовсе не гарантирует результативность исследований и инновационных разработок [Трофимова, Хамидуллина 2018]. Как отмечается в отчете «Глобальный инновационный индекс — 2017», измерение результатов инновационной деятельности, а также процесса ее осуществления и реализации является очень затруднительной, но в то же время очень актуальной задачей¹. Во многих странах правительства проводят эксперименты в поиске новых эффективных инструментов оценки инноваций.

Разработка концепции контроллинга инновационной деятельности может быть проблематичной по ряду причин. Во-первых, это связано со стохастическим характером инновационного процесса, результаты которого никак не могут быть определены заранее, а во-вторых, из-за уникальности и индивидуальности каждой инновации заранее не известен не только результат, но и наилучший или наиболее подходящий способ достижения результатов [Fritsch, Slavtchev 2006].

Основной вызов заключается в том, чтобы найти такие метрики для контроллинга, использование которых бы отражало инновации так, как они в действительности происходят сегодня. Поэтому разработка метрик инновационной деятельности как на макроуровне, так и на уровне предприятий для осуществления контроллинга является актуальной задачей.

Разработка концепции социального контроллинга: обзор литературы

В современных условиях контроллинг становится важной составляющей в системе управления предприятием. С его помощью выявляются внутрипроизводственные резервы для повышения эффективности работы предприятия, обосновываются перспективные планы и принимаемые управленческие решения [Данилочкина и др. 2016]. Н.И. Климкович

¹ The Global Innovation Index 2017. Innovation Feeding the World // WIPO [Электронный ресурс]. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf (дата обращения: 16.01.2025).

говорит о новой концепции контроллинга, согласно которой необходимо концентрироваться на будущей деятельности, на устойчивом развитии [Климкович 2018]. В последнее время все чаще отмечают необходимость контроллинга инноваций в целях повышения уровня эффективности, создания благоприятных условий и снижения рисков [Круглов, Синов 2015] или же ориентации управленческого процесса на обозначенные цели предприятия [Захаров, Тюрин 2021].

В современной литературе существует многообразие определений контроллинга, что говорит о его многогранности в системе управления, но среди всех определений можно отметить эволюцию его понимания от системы инструментального обеспечения экономической деятельности к управлению предприятием как социальной системой посредством создания организационно-аналитической системы в соответствии с целями социального управления [Конев и др. 2023]. В связи с этим разработка концепции социального контроллинга инновационной деятельности представляется перспективной.

Социальный контроллинг предприятий металлургии, которые являются градообразующими, охватывает разные аспекты управления: социальные, экономические, экологические, инновационные, — и основные функции социального контроллинга заключаются в поддержке процесса планирования, учета целей управления, мониторинга текущих планов, оценки результативности бизнес-процессов, разработки рекомендаций для возможных решений [Кунанбаева 2017].

В.Г. Иванов использует определение социального контроллинга, предложенное в работе [Харитонов и др. 2007], где это понятие связывается с набором методик, которые направлены на приведение социально ответственной политики и управленческой практики промышленного предприятия, а также отдельных подразделений таким образом, чтобы их использование давало эффект бизнесу [Иванов 2021]. Таким образом, связываются социально ответственная политика, управленческая практика и повышение эффективности бизнеса в целом [Иванова, Иванов 2020].

Социальный контроллинг предлагается рассматривать как совокупность инструментов, направленных на формирование социально ответственной политики системы управления в целом в таком виде, чтобы она была эффективна и более гибка к необходимым будущим изменениям. Отмечается, что социальный контроллинг связан с социально ответственной политикой, применим к обществу в целом, сотрудникам предприятия и потребителям. Задача социального контроллинга может заключаться в мониторинге и оценке инновационных процессов, проходящих на предприятии, инновационного потенциала; мотивации персонала; выявлении текущих социальных проблем и рисков, будущих благоприятных условий для инновационной активности персонала, а также координации деятельности на предприятии как социальной системы, в том числе и в целях реагирования на воздействия внешней среды. Создание благоприятных условий для проявления персоналом инновационной активности требует от менеджмента действий по формированию бесконфликтной социальной среды в коллективе [Петров, Карасева 2015].

Обратимся к ключевым элементам инновационной деятельности, которые важны для создания благоприятных условий. Е. Ревилла в управлении инновациями отдает ведущую роль менеджменту знаний [Revilla 2003]. Понимая, что процесс создания знаний не возможен без людей, автор фокусирует внимание на социальном подходе к менеджменту знаний, где знания создаются социальными акторами, действующими в социальной системе. Подчеркивается, что применительно к обучающимся организациям нельзя упускать из виду этот социальный эффект, а любые технологические и структурные решения нельзя реализовывать в отрыве от социальной и культурной подсистем.

Важно иметь в виду, что социальные эффекты могут проявляться не сразу, что осложняет

их контроль и измерение, а также причинно-следственные связи их появления [Резникова, Шманенкова 2012]. Социальный контроллинг предполагает формирование единого информационного пространства, центра ответственности, специальной службы. Для этого важна способность приобретать необходимые знания и навыки. Для этих целей делается акцент на обучении, ведь обучение является одним из инструментов социального контроллинга. В зоне ответственности социального контроллинга могут быть задача управления знаниями как процедура непрерывного совершенствования профессионализма работников, формирование и использование кадрового резерва, создание информационного пространства непрерывного повышения квалификации, особенно за счет личного интереса, стремления к самообразованию [Кунанбаева 2017].

Основная задача социального контроллинга инновационных процессов также заключается в формировании информационной и методической поддержки при подготовке и принятии решений в области инновационной деятельности для различных уровней управления [Юрьева, Казакова 2014]. Применительно к инновациям социальный контроллинг отвечает за уверенность в том, что инновационная деятельность постоянно измеряется и оценивается [Havlíček et al. 2013].

Предприятию, внедряющему процедуру социального контроллинга, необходимо отобрать те критерии для контроллинга, которые в наибольшей степени будут соответствовать условиям, в которых оно работает.

Применительно к инновационной деятельности предприятия задача социального контроллинга заключается в разработке системы ключевых показателей и индикаторов, отражающих достижение запланированных предприятием целей в реализации инновационной деятельности [Круглов, Синов 2015]. Разработка модели социального контроллинга в инновационной деятельности способствует использованию и созданию благоприятных условий в том числе за счет улучшения координаций деятельности предприятия и в ответ на действия внешней среды.

Важным вопросом является система критериев оценки и контроля инновационной деятельности. Оценкой инновационной активности применительно к институтам высшего образования занимались С.В. Шаварова и В.Г. Шульгин [Shavarova, Shulgin 2024]. Изучая оценку инновационной активности, они рассматривали институт высшего образования как связующее звено между государством и частным бизнесом. Оценку развития малых предприятий, важность их вклада в рост экономики и разработку методики для оценки их инновационной активности можно найти в исследовании И.А. Зайцева и А.Е. Гороховой [Zaitsev, Gorokhova 2021].

Вопросы оценки государственного регулирования инновационной деятельности, а также инвестиций, направленных на развитие реального сектора экономики, представлены в работе [Бука 2024]. Развитие отечественной теории и практики оценки инновационной деятельности организаций на основе анализа научно-теоретических подходов представлено в исследовании Н.Т. Васильцовой и Д.С. Лобова [Васильцова, Лобова 2019]. О.И. Колоскова предлагает развивать инструменты математических методов сравнения экономических показателей в сочетании с применением оболоченного анализа данных для оценки эффективности инновационной деятельности предприятий [Колоскова 2019].

Вопросы оценки благоприятного инновационного климата рассматривались в работе О.Т. Астанакулова [Астанакулов 2019]. Оценка региональных инновационных процессов на основе экономико-математического анализа представлена в работе М.В. Райской [Райская 2021]. Однако развитие концепции социального контроллинга применительно к инновационной деятельности современных предприятий остается без должного внимания, что и определяет актуальность настоящего исследования. Критерии и показатели для оценки инновационной деятельности современных предприятий АПК представлены в исследованиях Т.В. Ковалева [Ковалев 2024].

Методология и используемые методы исследования

В 2020–2022 гг. было проведено исследование, направленное на изучение комплекса метрик для измерения эффективности инноваций, практики измерения инноваций, ключевых параметров, которые можно было бы использовать для оценки и социального контроллинга инноваций. Обработка результатов завершилась в 2023 г. Исследование было проведено в рамках феноменологического подхода, что позволяет выявить установки, внутренние мотивы к инновационной активности, вариативность мнений, понимание сущности проблемы. В исследовании участвовали эксперты российских предприятий литейного производства и металлургии. Основным методом исследования был выбран опрос по формализованной анкете. Данный метод был выбран, чтобы снизить влияние исследователя на респондентов. В опросе участвовали респонденты из 70 предприятий, преимущественно из малого и среднего бизнеса, расположенных в следующих регионах: Брянской, Воронежской, Ивановской, Калужской, Курганской, Ленинградской, Московской, Новосибирской, Нижегородской, Омской, Ростовской, Рязанской, Самарской, Свердловской, Тульской и Челябинской областях, Республиках Чувашия и Башкортостан, Удмуртской Республике. Среди экспертов были руководители разного уровня (высшего уровня — 9%, среднего — 64%, нижнего — 14%) и ведущие специалисты предприятий (13%). Частично был использован инструментарий, используемый при анализе мотивации к инновационной деятельности на российских предприятиях [Коваленко 2014], а также инструментарий компании Boston Consulting Group (BCG)², применяемый для регулярных исследований. Эмпирические данные обрабатывались с помощью программ MS Excel и MS SPSS, затем был произведен их содержательный анализ, в том числе факторный анализ, позволяющий выявить ключевые компоненты.

Результаты исследования

Респондентам был задан вопрос: «Должна ли эффективность реализации инноваций (инновационные проекты) измеряться по привычным показателям, свойственным обыденной деятельности организации?» Ответы представлены на Рисунке 1. Большая часть экспертов согласилась, что в практике измерения инноваций должны быть использованы показатели, не свойственные обыденной деятельности организации.



Рисунок 1. Целесообразность измерения по привычным показателям³

Второй вопрос касался количества метрик и был представлен следующим образом: «Если в организации используется система метрик для измерения эффективности инноваций, то какой количество параметров используется в этой метрике?» Большинство экспертов сошлись во мнении, что достаточно и пяти параметров. Распределение ответов представлено на Рисунке 2.

² Measuring Innovation 2009. The Need for Action. A BCG Senior Management Survey // BCG [Электронный ресурс]. URL: <https://web-assets.bcg.com/d2/6d/eb16bb8748128cefee93f8e79499/2009-innovation-report.pdf> (дата обращения: 01.02.2025).

³ Рисунки 1–11 составлены автором на основе проведенного исследования.

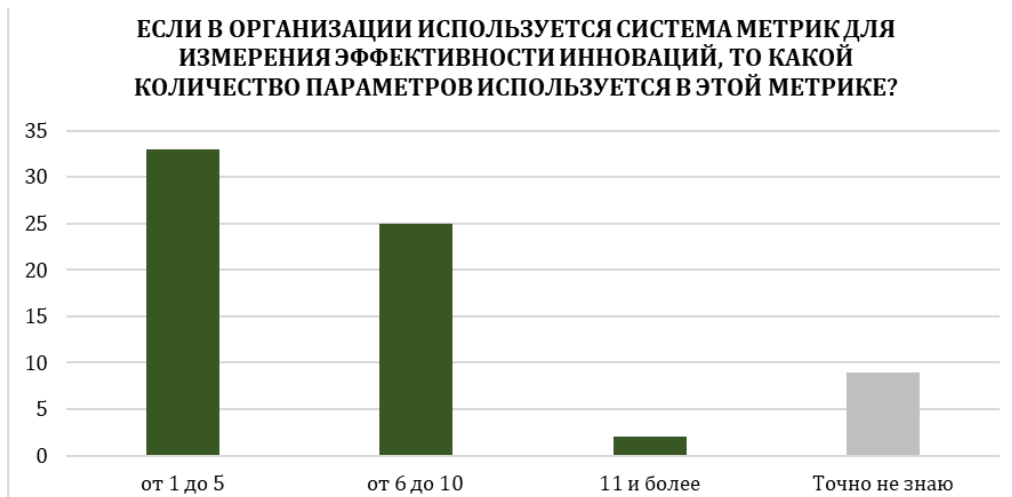


Рисунок 2. Используемое количество метрик

Вопрос об удовлетворенности текущей системой метрик представлен следующим образом: «Если в Вашей организации используется система метрик для инноваций, то удовлетворены ли Вы практикой ее применения?» Распределение ответов представлено на Рисунке 3.



Рисунок 3. Удовлетворенность применяемыми метриками

О необходимости увеличения количества метрик («Как вы думаете, улучшит ли практику измерения инноваций увеличение числа параметров в используемой системе метрик?») эксперты дали ответы, представленные на Рисунке 4.



Рисунок 4. Желаемое количество метрик

Респондентам бы также задан вопрос: «Какие параметры, по Вашим оценкам и опыту, чаще используются в организациях для измерения реализуемых инноваций? (отметьте, пожалуйста, варианты, наиболее полно отражающие Ваше мнение)». Распределение ответов представлено на Рисунке 5.

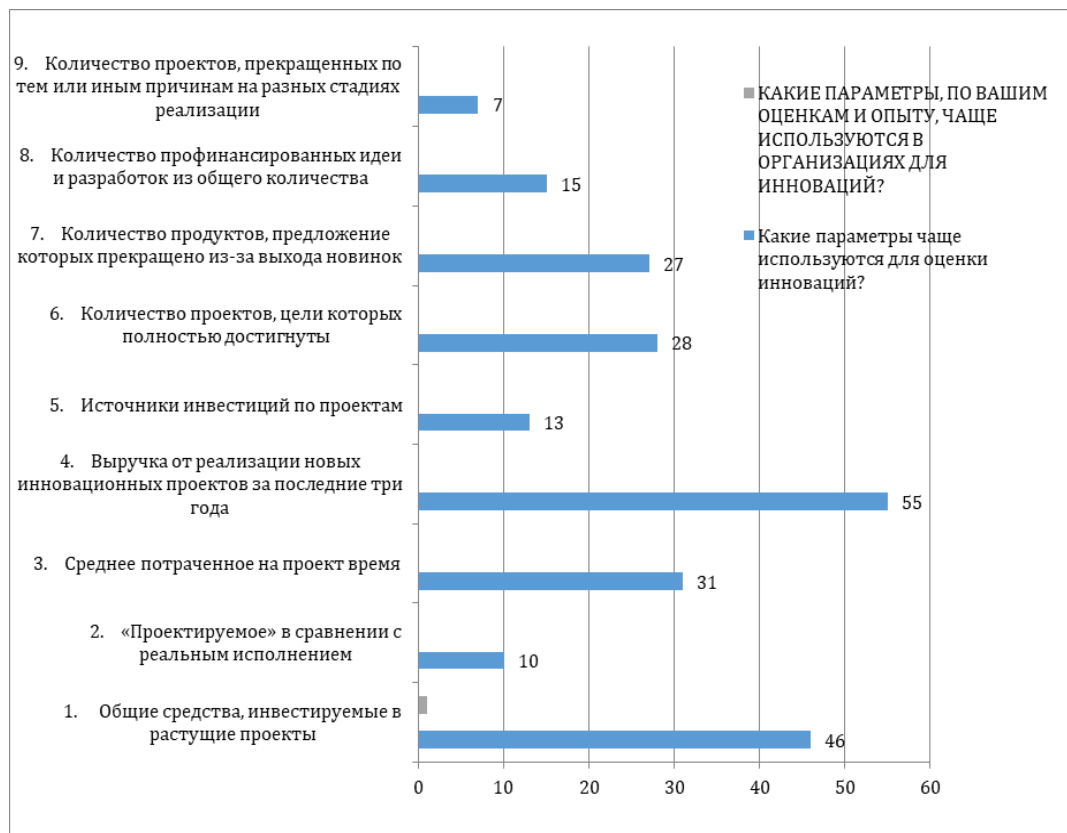


Рисунок 5. Критерии оценки инноваций

Далее экспертам был задан вопрос: «Если бы Ваша организация могла бы использовать только три параметра в системе метрик инноваций, то что бы Вы выбрали?» Ответы представлены на Рисунке 6.



Рисунок 6. Наиболее желаемые критерии оценки

Ответы на вопрос о дополнении системы метрик («Какие параметры, помимо представленных выше, следует добавить в систему метрик инноваций в организации?») представлены на Рисунке 7.



Рисунок 7. Дополнение в систему метрик

Экспертам был задан вопрос о метриках, влияющих на поведение сотрудников: «Использование каких параметров в метриках оказывают наибольшее влияние на поведение сотрудников и их отношение к инновационной активности организации?» (Рисунок 8).



Рисунок 8. Метрики, влияющие на поведение сотрудников

Респондентам был задан вопрос о факторах, побуждающих людей делиться своими знаниями: «Как Вы думаете, какие факторы оказывают наибольшее влияние, побуждая людей делиться своими знаниями в организации?» Используя 7-бальную шкалу от -3 до 3, где -3 — полностью не согласен, 0 — нейтральная позиция и 3 — абсолютно согласен, нужно было выразить отношение к представленным суждениям. Ответы представлены на Рисунке 9.

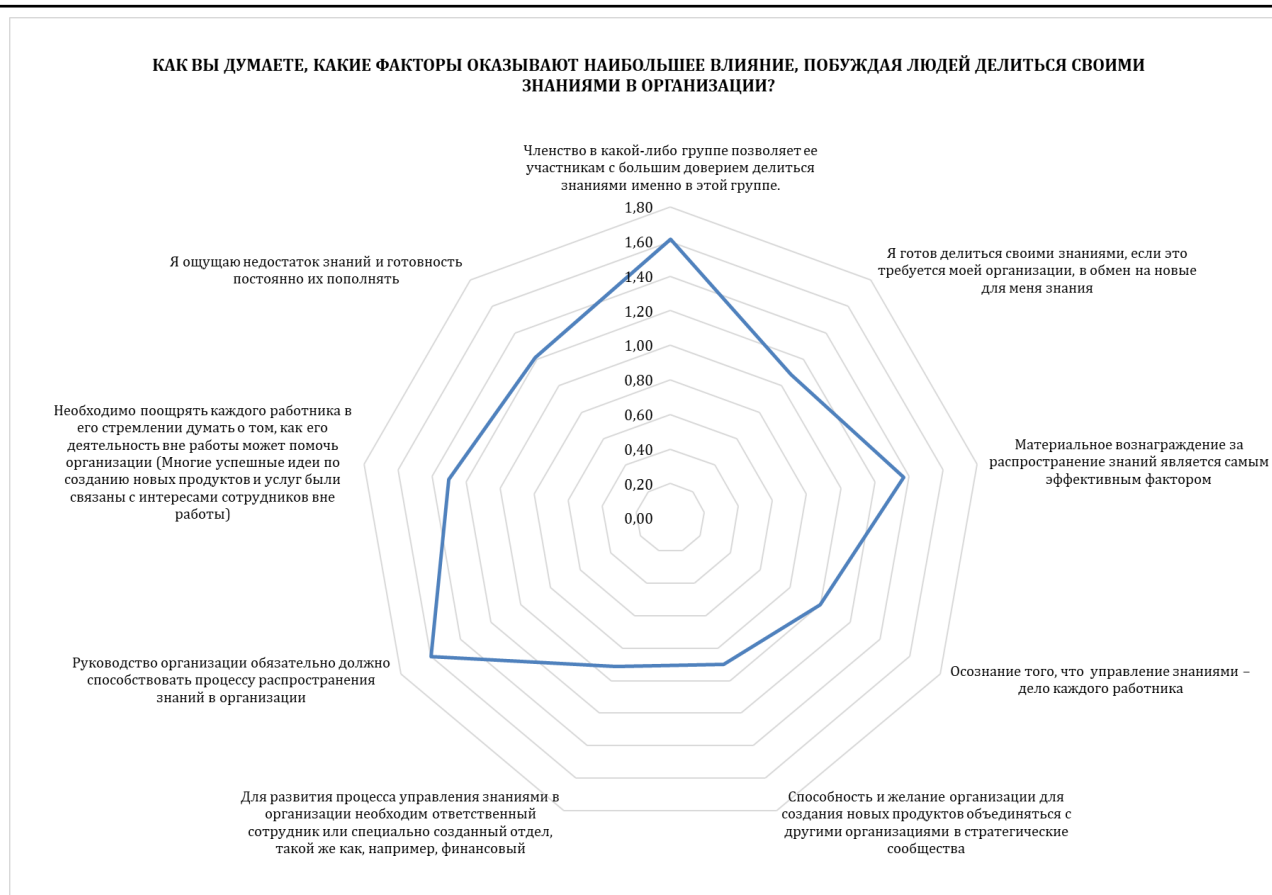


Рисунок 9. Факторы, побуждающие сотрудников делиться своими знаниями

Еще респондентам был задан вопрос о том, что важно для наиболее полного раскрытия каждого сотрудника. Нужно было выбрать 3 наиболее подходящих варианта. Результаты представлены на Рисунке 10.



Рисунок 10. Факторы, влияющие на раскрытие способностей персонала

И в завершении опроса был задан вопрос: «Что является самым большим препятствием, с которым приходится сталкиваться, при инициации и реализации инноваций?» Результаты представлены на Рисунке 11.

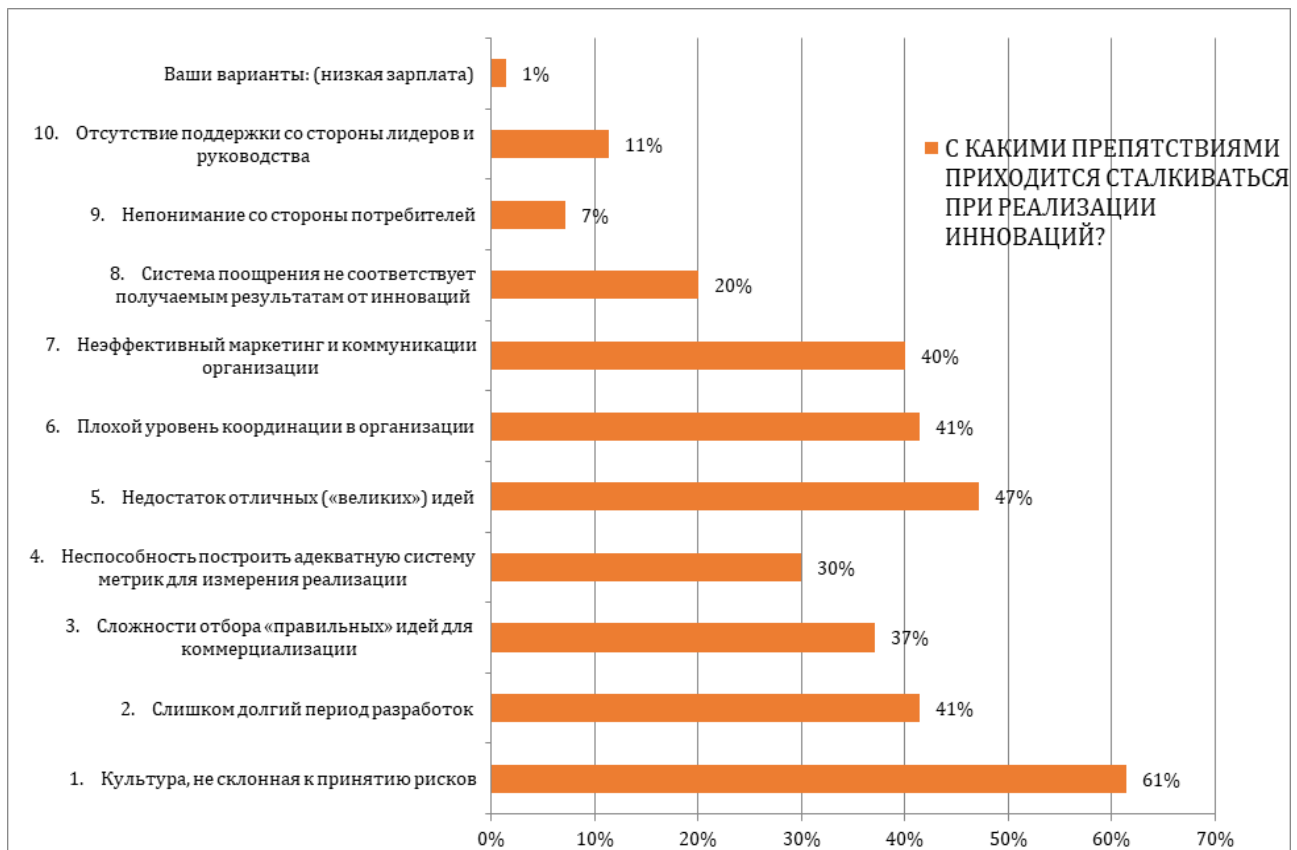


Рисунок 11. Препятствия реализации инноваций

Методологические подходы к формированию индикаторов социального контроллинга инноваций

В зарубежной литературе существуют разнообразные подходы к формированию системы контроллинга инноваций. Так, например, ряд авторов предлагает формировать критерии оценки и контроля в зависимости от масштабов и сущности инноваций и выделить три группы инноваций: институциональные, эволюционные и революционные [Birchall et al. 2011]. Они также отмечают, что, чтобы система контроллинга была эффективной, она должна концентрироваться на критически важных факторах конкретного бизнеса или сферах деятельности предприятия, при этом последующие стадии инновационного процесса определенно поддаются контролю, однако чрезмерные бюрократические процедуры могут негативно сказаться на формировании организационной культуры, которая бы стимулировала инновационный процесс. В любом случае разработка инструментов контроля и оценки инновационной деятельности требует тщательного внимания, особенно если предприятие имеет дело с широким спектром инновационной деятельности в портфеле, от институциональных инноваций до радикальных. Все это означает, что предприятие должно индивидуально определить те метрики и точки контроля, которые соответствуют его конкретной ситуации.

Можно выделить набор метрик, которые используются в частных компаниях [Tin 2005]: рост выручки за счет новых продуктов; новые патенты; поток новых идей; инновационный потенциал. К.Л. Тин приводит данные исследования, проведенного на 20 производствах, расположенных по всему миру: 70% респондентов использовали такой параметр, как выручка от реализации новых продуктов, 60% использовали прибыль от новых продуктов, 35% — скорость выхода на рынок, 25% — количество патентов и лишь 10% использовали в качестве показателя успеха инновационной деятельности количество патентов, используемых в продуктах.

Существует потребность в разработке более «экономных» комплексов метрик для того, чтобы служить основой для поддержки принятия управленческих решений в области реализации и развития инновационной деятельности [Birchall et al. 2011].

Ряд авторов предлагает следующие рекомендации при формировании критериев контроллинга инновационного процесса на стадии отбора, реализации и после завершения — на стадии оценки результатов [Grünfeld et al. 2011]. На первой стадии должны быть сформулированы критерии, которые помогут в поиске и отборе проектов, будут способствовать формированию портфеля проектов, соответствующего общей стратегии; поиску необходимых для реализации проектов ресурсов; формированию систем знаний, получаемых в результате успешной реализации проектов; оценке соответствия проектов целям инвесторов и партнеров; выявлению наставников и руководителей проектов. На стадии реализации инновационных проектов индикаторы должны помогать менеджеру на протяжении стадии реализации проверять на соответствие поставленным целям, заранее предполагать возможные изменения системы менеджмента проекта, предоставлять информацию, позволяющую принимать решение о прекращении финансирования или прекращении проекта целиком. После завершения проекта индикаторы должны позволять оценивать такие результаты, как добавленная стоимость, полученная в результате реализации проекта; доходность и рыночная капитализация; количество и стоимость патентов и лицензий; краткосрочные и долгосрочные эффекты для организации; стоимость стратегического альянса, образованного в результате реализации проекта; стоимость вклада в знания, важные для общества; актуальность результатов в дальнейшем.

Другие исследователи также предложили некоторые рекомендации в построении системы измерения инноваций, правда, с оговоркой, что стратегические цели разработки инноваций могут сильно отличаться у разных организаций⁴. Ключевыми задачами для реализации этого процесса являются шаги по увеличению количества и качества идей, необходимых для достижения запланированных результатов. С точки зрения этих простых шагов предлагается строить систему контроллинга инноваций, используя такие показатели: количество новых идей на 100 сотрудников; доля новых идей, на которые выделено финансирование; доля доходов, приходящихся на реализованные новые идеи; агрегированный показатель возврата на вложенные инвестиции.

Некоторые организации используют в своей практике так называемый индекс корпоративных инноваций. Этот индекс содержит такие индикаторы, как корпоративная культура, лидерство, человеческий потенциал, организационные процессы и структура, сотрудничество и партнерство (социальный капитал), вложения в инновации, реализация инноваций. Для использования этого индекса предполагается проведение исследования, например онлайн, где будут опрашиваться сотрудники, ответы которых и будут служить источником для расчетов⁵.

С. Каплан отмечает, что ключевая проблема заключается в том, что современная конкурентная среда значительно отличается от той индустриальной среды, где традиционные метрики инноваций изначально зарождались⁶. Кроме того, многие метрики появились с помощью бенчмаркинга компаний, которые были успешны в разработке новых продуктов. В этой связи выделялись такие параметры, как ежегодный бюджет на исследования и разработки, количество патентов за последний год, доля новых продуктов в общей выручке, количество активных проектов,

⁴ Malinoski M., Perry G.S. How to Measure “Innovation” // Balanced Scorecard Institute [Электронный ресурс]. URL: <https://balancedscorecard.org/wp-content/uploads/2019/08/BSI-how-to-measure-innovation.pdf> (дата обращения: 01.01.2025).

⁵ The Global Innovation Index 2023. Innovation in the face of uncertainty // WIPO [Электронный ресурс]. URL: <https://www.wipo.int/documents/d/global-innovation-index/docs-en-wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf> (дата обращения: 16.01.2025).

⁶ Kaplan S. Measuring Innovation to Drive Business Growth // Innovation Point [Электронный ресурс]. URL: <https://www.innovation-point.com/innovationmetrics.htm> (дата обращения: 01.01.2025).

количество идей, поддержанных работниками. Новые метрики должны быть направлены на создание и развитие корпоративной культуры, которая бы поддерживала и направляла стратегические инновации.

Другие организации используют для формирования системы метрик систему сбалансированных показателей, разработанную Р. Капланом и Д. Нортаном. В данной системе предложены следующие индикаторы: индекс удовлетворенности покупателей, индекс лояльности покупателей, затраты на разработки, доля затраченного времени на инновации от общего рабочего времени, инвестиции в обучение, индекс удовлетворенности сотрудников, индекс предоставленных сотрудникам возможностей, возраст сотрудников, доля новых продуктов в общем каталоге продукции предприятия.

Системы оценки реализации инноваций подразделяются на несколько категорий. Они могут выделяться в зависимости от подхода: либо с точки зрения измерения, либо с точки зрения оценки. Какие-то относятся к уровню предприятия, например система оценки интеллектуального капитала и система сбалансированных показателей. Другие фокусируются на инновационном процессе, включая измерения и контроль «на входе», измерение эффективности самого процесса и результаты этого процесса.

Некоторые авторы предлагают выделять 3 блока («на входе», процессы, результаты) в метриках инноваций, в каждом из которых есть свои индикаторы [Kolk et al. 2012]. В указанной работе отмечается три важных фактора, связанных с измерением инноваций. Во-первых, реализацию инноваций крайне сложно измерять. Во многих компаниях есть различные системы метрик, однако, как показывает исследование, проведенное еще в 2009–2010 гг. среди 400 компаний, почти три четверти респондентов (72%) называют существующие в их компаниях системы метрик слабыми. Во-вторых, даже удобную и практичную систему измерения крайне сложно соотнести со значимыми улучшениями, а разовые улучшения, сделанные на основе измерения, очень сложно превратить в механизм постоянных изменений к лучшему. Важно также отметить, что руководители рассматривают результаты инноваций через призму финансовых показателей, в то время как должны были бы проводить измерение и оценку с точки зрения пользы для бизнеса организации как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Исследование компании PwC показывает смешанные результаты, к которым приводят усилия по измерению инноваций⁷. Проблема заключается в том, что не существует какого-то определенного стандарта для инновационного процесса с четкими этапами и контрольными точками. Ключевая задача заключается в поиске связующего звена между желаемыми результатами и «входными усилиями». Не существует единого подхода к измерению инноваций. Организация должна опираться на текущий уровень инновационного развития и поставленные цели в разработке основных показателей для измерения и контроля.

Для измерения инноваций не следует использовать метрики только из одной группы, только «на входе» или «на выходе». Как отмечают исследователи, оценка и измерение результатов инноваций без учета и измерения показателей «на входе» могут привести к переоценке эффекта [Cruz-Cázares et al. 2020]. В то же время необходимо уделять внимание внутренним факторам и процессам, благодаря которым инвестиции в исследования и разработки трансформируются в инновации.

Г. Манучехри обращает внимание на то, что не все показатели для измерения должны быть измерены [Manoochehri 2010]. Для эффективного измерения необходимо определить, что является значимым и важным для развития инновационной деятельности, и потом приступить к разработке

⁷ Shekhlar L. Measuring innovation // PWC [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pwc.in/industries/financial-services/fintech/fintech-insights/measuring-innovation.html> (дата обращения: 01.01.2025).

метрик. Автор предлагает вводить метрики в зависимости от видов инноваций, например для постепенных инноваций и радикальных должны быть использованы разные метрики. Предлагается использовать три категории метрик: метрики «на входе», метрики процессов, метрики «на выходе». Необходимо выделять ключевые факторы успеха. Для первой категории метрик ключевыми показателями являются: распределение финансовых ресурсов для инноваций и ключевые люди, задействованные в реализации, их навыки, квалификация и опыт. Для второй категории метрик подходят такие показатели, как количество новых идей за определенный промежуток времени, количество реализуемых проектов, количество идей, получивших поддержку, размах процесса генерации идей. Последний из обозначенных параметров связан с организационной культурой, поддерживающей инновационный процесс. Важным в этой категории является сопоставление хода исполнения проектов и поставленных целей, отведенного времени на проект, стоимости и предполагаемого дохода от его реализации. Третья категория метрик предполагает включение таких параметров, как процент дохода от новых продуктов, доля прибыли от новых продуктов, доля роста выручки за счет новых продуктов, а также такие нефинансовые показатели, как количество полученных патентов, количество новых продуктов. Обобщая все сказанное, Г. Манучехри подчеркивает, что метрики инноваций должны быть связаны с ключевыми факторами успеха и важно найти эти факторы в инновационном процессе каждого конкретного предприятия.

Принципы формирования критериев для социального контроллинга инновационной деятельности должны быть следующие: в поле зрения и измерения должны попадать наиболее важные проблемы; критерии должны быть ясными и понятными всем заинтересованным сторонам стейкхолдерам; не должно быть зависимости от сложного и трудоемкого процесса сбора данных; они должны быть актуальными и достоверными, понимающими слабые места и ограничения; должны быть достаточно легко оценены; быть актуальными.

Компания BCG представила в своем отчете результаты исследования, в котором было опрошено 377 руководителей по поводу их участия в практиках измерения инновационной деятельности⁸. Отмечается, что инновации формируются за счет многих компонентов, которые требуется измерять. В зависимости от объекта условно можно выделить три категории метрик: ресурсы (финансовые ресурсы и человеческий капитал); процессы (действия, которые трансформируют и используют ресурсы); результаты (итоги, включающие прямой возврат на финансовые вложения, а также опосредованные выгоды, которые выражаются в усилении бренда, приобретении новых знаний, которые могут быть применимы в дальнейшем).

Анализ и обсуждение результатов

В нашем исследовании о необходимости измерять инновации по критериям, свойственным обыденной деятельности предприятия, заявили только 30% экспертов, 66% считают, что так быть не должно. 47% респондентов указали, что в практике их предприятия используется до 5 критериев в оценке инноваций, а 36% указали, что этих критериев от 5 до 10. Более 10 критериев отметили только 3% респондентов. 44% респондентов сочли, что увеличение числа метрик улучшит практику контроллинга инноваций, 41% экспертов считают, что увеличение метрик не улучшит практику измерения и контроллинга.

Измерение полученных результатов на вложения в инновации требует соответствующей системы оценки. Только 41% респондентов подтвердили, что они довольны практикой оценки инноваций в организации. Несомненно, выбор метрик — важная задача в оценке. Результаты

⁸ Measuring Innovation 2007. A BCG Senior Management Survey // BCG [Электронный ресурс]. URL: <https://web-assets.bcg.com/b0/b2/196ef6254aa5ba31c7485388d312/2007-innovation-report.pdf> (дата обращения: 01.01.2025).

исследования 2009 г.⁹ говорят о том, что большинство компаний используют 5 или менее параметров, в то время как для предоставления релевантной информации, необходимой для принятия решения, требуется 10–12 параметров. Часто компании идут по неверному пути, измеряют неверные параметры, а то, что нужно измерять, игнорируют.

Эксперты выбрали в первую очередь выручку от реализации инновационных проектов (79%); принимая во внимание общие средства, инвестированные в инновации (66%), важно контролировать количество проектов, цели которых достигнуты (40%), и количество проектов, прекращенных заранее (39%). Именно первые три параметра выбрали бы эксперты как приоритетные среди предложенных вариантов.

Среди дополнительных параметров, которые следовало бы добавить в систему метрик социального контроллинга инноваций, были отмечены мотивация персонала к инновационной деятельности (80%), организационная культура, включающая инновационный климат (51%), инновационный потенциал (41%), удовлетворенность потребителей (40%), развитие человеческого капитала (34%), социально-психологический климат (33%), социальные риски (29%).

В исследовании BCG уделялось внимание тому, какие именно компоненты в метриках оказывают существенное влияние на поведение сотрудников. Такие компоненты, как рост выручки, удовлетворенность потребителей, доля в продажах, приходящаяся на новые продукты и услуги, и выручка за счет новых продуктов и услуг, оказывают наибольшее влияние на сотрудников и были отмечены 56%, 40%, 35% респондентов соответственно, а возврат на вложенные в инновации средства отмечен всего лишь 15% респондентов.

По результатам нашего исследования видно, что лидируют такие параметры, как рост выручки (77%), доля выручки, приходящейся на новые продукты (59%), время выхода нового продукта (51%).

В нашем исследовании среди препятствий, с которыми приходится сталкиваться при инициализации и реализации инноваций, в первую очередь выделили культуру, не склонную к принятию рисков (61%), а также недостаток идей (47%), плохой уровень координации (41%) и коммуникаций (40%).

В зарубежных исследованиях отмечается наличие большого преимущества у тех организаций, которые способны к обучению, — у так называемых обучающихся организаций, в которых процесс управления знаниями и их распространения находится не на последнем месте [Boukis 2016]. К системам метрик для социального контроллинга важно приобщить и эти факторы.

Для того, чтобы процесс социального контроллинга инновационной деятельности был успешным, он должен быть простым и понятным всем стейкхолдерам, содержать набор индикаторов ключевых компонентов¹⁰. Модель социального контроллинга представлена на Рисунке 12 и Таблице 1.

Таблица 1. Инструменты и методы социального контроллинга на предприятии¹¹

№	Направление социального контроллинга	Метод контроллинга
1	Исследование организационной культуры	Технология К. Камерона и Р. Куинна [[Иванов 2021]
2	Инновационный климат	Метод Т. Давила, М.Жд. Эпштейна, Р. Шелтона [Иванова, Иванов 2020]
3	Социально-психологический климат	Экспертные опросы, опросы по структурированным и полуструктурированным анкетам, наблюдение [Коваленко 2014]

⁹ Measuring Innovation 2009. The Need for Action. A BCG Senior Management Survey // BCG [Электронный ресурс]. URL: <https://web-assets.bcg.com/d2/6d/eb16bb8748128cfee93f8e79499/2009-innovation-report.pdf> (дата обращения: 01.02.2025).

¹⁰ Там же.

¹¹ Составлено автором.

4	Оценка мотивации к инновационной деятельности	Метод мотивационного профиля Ричи — Мартина, экспертные опросы, опросы по структурированным и полуструктурированным анкетам, наблюдение
5	Оценка профессиональных качеств персонала	Метод «360 градусов», анализ компетенций [Неверов, Дудник 2016]
6	Социальная структура и социальные проблемы предприятия	Экспертные опросы, анализ документов, опросы по структурированным и полуструктурированным анкетам, наблюдение [Конев и др. 2023]
7	Оценка социальных рисков	Экспертные опросы, анализ документов, опросы по структурированным и полуструктурированным анкетам, наблюдение [Коваленко 2014]
8	Исследование инновационных ценностей	Экспертные опросы, анализ документов, опросы по структурированным и полуструктурированным анкетам, наблюдение [Коваленко, Малышев 2023]
9	Управление знаниями	Экспертные опросы, анализ документов, опросы по структурированным и полуструктурированным анкетам, наблюдение [Коваленко 2014]
10	Социальный капитал	Экспертные опросы, опросы по структурированным и полуструктурированным анкетам, наблюдение [Шило 2012]

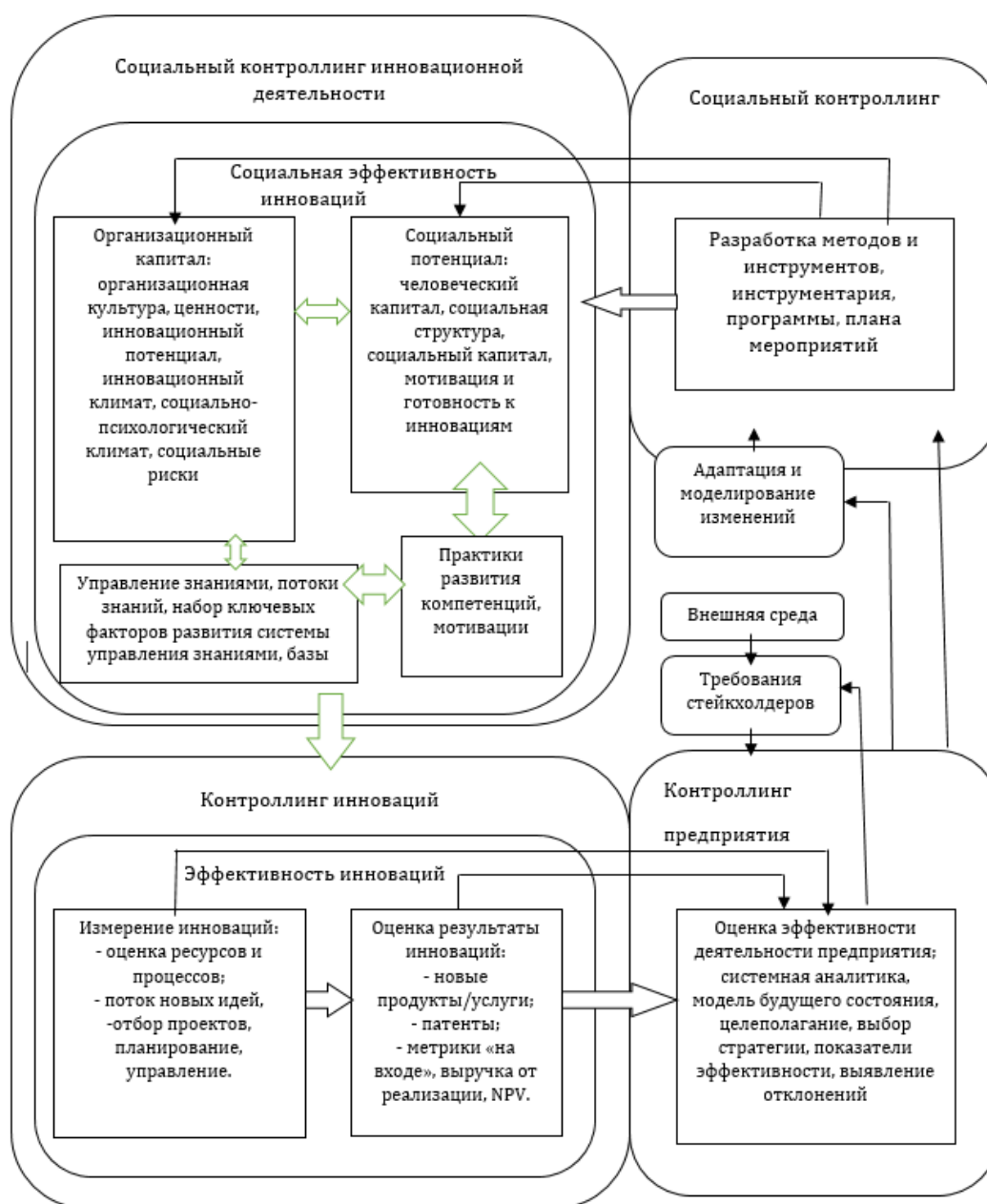


Рисунок 12. Модель социального контроллинга инновационной деятельности¹²

¹² Составлено автором по [Климкович 2018; Cruz-Cazares 2019; Иванов 2021].

Выводы и рекомендации

Подводя некоторые итоги, считаем важным выделить следующие критерии для формирования модели социального контроллинга инновационной деятельности.

Данная модель является адаптивной, так как в ней возможна настройка параметров, а также она может приспосабливаться к изменяющимся во времени условиям. Она обладает такими характерными чертами, как корректируемость, то есть она может быть скорректирована и настроена с учетом накопленного опыта и предыдущих ошибок, она учитывает информационную ценность, культурные аспекты социально-экономических систем.

На основе проведенного исследования, в том числе анализа зарубежного опыта оценки и контроллинга инноваций, можно выделить следующие рекомендации: критерии социального контроллинга должны быть связаны с ключевыми факторами успеха, отражать важные проблемы и преграды в инновационной деятельности. Рассматривая систему социального контроллинга инновационной деятельности как важный элемент развития предприятия в долгосрочной перспективе, отметим, что выбранные критерии должны охватывать инновационную деятельность и все инновационные проекты на стадии отбора, реализации и на стадии завершения с целью формирования благоприятных условий. Целесообразно использовать такие индикаторы, как организационная культура, включая инновационный климат, человеческий потенциал, организационные процессы и структуру, социальный потенциал (сотрудничество, партнерство и коммуникации) и, конечно же, готовность персонала и мотивацию к инновационной деятельности, социально-психологический климат, социальные риски, развитие человеческого капитала и систему управления знаниями.

Список литературы:

Астанакулов О.Т. Проблемы оценки эффективности инновационной деятельности предприятия // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2019. № 5. С. 87–91.

Васильцова Н.Т., Лобов Д.С. Отечественная теория и практика оценки эффективности и результативности инновационной деятельности компаний // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2019. № 3. С. 36–40.

Данилочкина Н.Г., Чернер Н.В., Боброва М.Б. Контроллинг как инструмент бережливого производства // Контроллинг, как механизм реализации проектов интегрированной системы менеджмента и бережливого производства: Сборник научных трудов V международной научно-практической конференции по контроллингу. М.: Объединение контроллеров, 2016. С. 62–69.

Захаров Д.Ю., Тюрин С.Б. Социальное партнерство в процессе контроллинга на предприятии // Социальное партнерство: опыт, проблемы и перспективы развития: Сборник докладов и тезисов участников конференции. М.: Образовательное учреждение профсоюзов высшего образования «Академия труда и социальных отношений», 2021. С. 182–184.

Иванов В.Г. Особенности контроллинга социальной ответственности // Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, и перспективы развития: Материалы VI Всероссийской (национальной) (научно-практической конференции). Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2021. С. 94–99.

Иванова Н.Е., Иванов В.Г. Социальный контроллинг в системе управления изменениями предприятия // Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития: Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2020. С. 67–69.

Климкович Н.И. Контроллинг социальной ответственности бизнеса в контексте инклюзивного развития общества // Научные труды Республиканского института высшей школы. 2018. № 17. С. 344–351.

Ковалев Т.В. Разработка индикаторов оценки инновационной деятельности современной организации АПК // Управление рисками в АПК. 2024. № S3(53). С. 43–46.

Коваленко А.А. Исследование мотивации к инновационной деятельности // Государственное управление. Электронный вестник. 2014. № 47. С. 54–79.

Коваленко А.А., Малышев М.А. Ценностные ориентации руководителей и управление инновациями на предприятиях // Общественные науки и современность. 2023. № 3. С. 146–164. DOI: [10.31857/S0869049923030103](https://doi.org/10.31857/S0869049923030103)

Колоскова О.И. Инструментально-методические аспекты оценки эффективности инновационной деятельности в промышленности // Современная экономика: проблемы и решения. 2019. № 12(120). С. 154–167. DOI: [10.17308/meps.2019.12/2271](https://doi.org/10.17308/meps.2019.12/2271)

Конев Ю.М., Третьякова О.В., Баикина Ю.О. Социальный контроллинг // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. 2023. Т. 16. № 3. С. 35–50. DOI: [10.31660/1993-1824-2023-3-35-50](https://doi.org/10.31660/1993-1824-2023-3-35-50)

Круглов Д.В. Синов В.В. Контроллинг как важнейшая составляющая инновационного развития предприятия // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1–2. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=19970>

Кунанбаева К.Б. Социальный контроллинг как метод управления развитием градообразующих организаций черной металлургии // Современные корпоративные стратегии и технологии в России: Сборник научных статей. М.: Финансовый университет при Правительстве РФ, 2017. Вып. 12. Ч. 1. С. 78–84.

Неверов А.В., Дудник А.С. Концептуальные и методические аспекты оценки готовности организации к внедрению инноваций // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2016. Т. 16. № 3. С. 623–634.

Петров А.В., Карасева К.С. Основные теоретические подходы к исследованию современной корпоративной культуры труда // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12. Психология. Социология. Педагогика. 2015. № 2 С. 86–92.

Райская М.В. Оценка параметров инновационной деятельности региона (на примере Приволжского Федерального округа) // Инновационная деятельность. 2021. № 3(58). С. 40–49.

Резникова А.В., Шманенкова Г.А. Социальный контроллинг как метод инновационного управления в социальной сфере // Вопросы региональной экономики. 2012. № 4 С. 114–121.

Трофимова И.Н., Хамидуллина Е.Ю. Государственная инновационная политика, техноббизм и группы интересов // Вестник Института социологии. 2018. Т. 9. № 4(27). С. 137–154. DOI: [10.19181/vis.2018.27.4.543](https://doi.org/10.19181/vis.2018.27.4.543)

Харитонов Н.А., Харитонов Е.Н., Ха А.Т. Оценка социальной ответственности промышленных предприятий // Металлург. 2006. № 12. С. 13–17

Шило И.Н. Инновационная среда как объект социологического анализа // Вестник Тюменского государственного университета. 2012. № 8. С. 114–120.

Юрьева Л.В., Казакова М.А. Развитие информационного обеспечения инновационной деятельности промышленных предприятий на основе контроллинга // Финансовая политика: проблемы и решения. 2014. № 39(225). С. 12–24.

Birchall D., Chanaron J.J., Tovstiga G., Hillenbrand C. Innovation Performance Measurement: Current Practices, Issues and Management Challenges // International Journal of Technology Management. 2011. Vol. 56. Is. 1. DOI: [10.1504/IJTM.2011.042492](https://doi.org/10.1504/IJTM.2011.042492)

- Boukis A. Managing Innovation within Organizations // Product Innovation through Knowledge Management and Social Media Strategies / ed. by A.K. Goel, P. Singhal. Hershey: IGI Global Publication, 2016. P. 273–294.
- Buka S.A. Assessment of Mechanisms of Regulation of Innovative Activity in the Global Competitiveness System // Вестник Инновационного Евразийского университета. 2024. № 2(94). С. 13–147.
- Cruz-Cázares C., Bayona-Sáez C., García-Marco T. You Can't Manage Right What You Can't Measure Well: Technological Innovation Efficiency // Research Policy. 2013. Vol. 42. P. 1239–1250. DOI: [10.1016/j.respol.2013.03.012](https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.03.012)
- Fritsch M., Slavtchev V. Measuring the Efficiency of Regional Innovation Systems — An Empirical Assessment // Freiberg Working Papers № 2006/08. 2006. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/27102/1/512532931.PDF>
- Grünfeld L.A., Jakobsen E.W., Kaloudis A., Skogli E., Olsen D. Key Innovation Indicators. Learning from Principles and Practices Applied by Professional Industrial Players and Investors. Oslo: Nordic Innovation Publication, 2011.
- Havlíček K., Thalassinou E., Berezkinova L. Innovation Management and Controlling SMEs // European Research Studies. 2013. Vol. XVI. Is. 4. P. 57–70. DOI: [10.35808/ersj/403](https://doi.org/10.35808/ersj/403)
- Kolk M., Kyte P., van Oene F., Jacobs J. Innovation: Measuring It to Manage It // Prism. 2012. Is. 1. P. 41–51.
- Manoochehri G. Measuring Innovation: Challenges and Best Practices // California Journal of Operations Management. 2010. Vol. 8. Is. 1. P. 67–73.
- Revilla E. The Social Approach of Knowledge Management: The Effect on the Organizational Learning Capacity // Working Papers Economia wp03-08. 2003.
- Shavarova S.V., Shulgin V.G. Assessment of the Effectiveness of Innovation Development in Higher Education Institutions // Научный аспект. 2024. Т. 23. № 1. С. 2901–2906.
- Tin K.L. Measuring Innovation Performance. Singapore: Information Services Division, National Library Board, 2005.
- Zaitsev I.A., Gorokhova A.E. Methods for Assessing the Innovativeness of a Small Enterprise in the Digital Economy // Дружковский вестник. 2021. № 4(42). С. 150–162. DOI: [10.17213/2312-6469-2021-4-150-162](https://doi.org/10.17213/2312-6469-2021-4-150-162)

References:

- Asanakulov O.T. (2019) Problems of Efficiency of Innovative Activity of the Enterprise. *Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. Seriya: Ekonomika i pravo*. No. 5. P. 87–91.
- Birchall D., Chanaron J.J., Tovstiga G., Hillenbrand C. (2011) Innovation Performance Measurement: Current Practices, Issues and Management Challenges. *International Journal of Technology Management*. Vol. 56. Is. 1. DOI: [10.1504/IJTM.2011.042492](https://doi.org/10.1504/IJTM.2011.042492)
- Boukis A. (2016) Managing Innovation within Organizations. In: Goel A.K., Singhal P. (eds.) *Product Innovation through Knowledge Management and Social Media Strategies*. Hershey: IGI Global Publication. P. 273–294.
- Buka S.A. (2024) Assessment of Mechanisms of Regulation of Innovative Activity in the Global Competitiveness System. *Vestnik Innovatsionnogo Evraziyskogo universiteta*. No. 2(94). P. 139–147.
- Cruz-Cázares C., Bayona-Sáez C., García-Marco T. (2013) You Can't Manage Right What You Can't Measure Well: Technological Innovation Efficiency. *Research Policy*. Vol. 42. P. 1239–1250. DOI: [10.1016/j.respol.2013.03.012](https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.03.012)
- Danilochkina N.G., Cherner N.V., Bobrova M.B. (2016) Controlling as Instrument of Economical Production. *Kontrolling, kak mekhanizm realizatsii proyektov integrirovannoy sistemy menedzhmenta i berezhlivogo proizvodstva: Sbornik nauchnykh trudov V mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii po kontrollingu*. Moscow: Ob'yedineniye kontrollerov. P. 62–69.

- Fritsch M., Slavtchev V. (2006) Measuring the Efficiency of Regional Innovation Systems — An Empirical Assessment. *Freiberg Working Papers № 2006/08*. Available at: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/27102/1/512532931.PDF>
- Grünfeld L.A., Jakobsen E.W., Kaloudis A., Skogli E., Olsen D. (2011) *Key Innovation Indicators. Learning from Principles and Practices Applied by Professional Industrial Players and Investors*. Oslo: Nordic Innovation Publication.
- Havlíček K., Thalassinou E., Berezkinova L. (2013) Innovation Management and Controlling SMEs. *European Research Studies*. Vol. XVI. Is. 4. P. 57–70. DOI: [10.35808/ersj/403](https://doi.org/10.35808/ersj/403)
- Ivanov V.G. (2021) Osobennosti kontrollinga sotsial'noy otvetstvennosti [Peculiarities of social responsibility controlling]. *Upravleniye organizatsiyey, bukhgalterskiy uchet i ekonomicheskiy analiz: voprosy, problemy, i perspektivy razvitiya: Materialy VI Vserossiyskoy (natsional'noy) (nauchno-prakticheskoy konferentsii)*. Magnitogorsk: Magnitogorskiy gosudarstvennyy tekhnicheskii universitet im. G.I. Nosova. P. 94–99.
- Ivanova N.E., Ivanov V.G. (2020) Sotsial'nyy kontrolling v sisteme upravleniya izmeneniyami predpriyatiya [Social controlling in the enterprise change management system]. *Upravleniye organizatsiyey, bukhgalterskiy uchet i ekonomicheskiy analiz: voprosy, problemy, perspektivy razvitiya: Materialy V Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Magnitogorsk: Magnitogorskiy gosudarstvennyy tekhnicheskii universitet im. G.I. Nosova. P. 67–69.
- Kharitonova N.A., Kharitonova E.N., Kha A.T. (2006) Evaluation of Social Responsibility for Business of Industrial Enterprises. *Metallurg*. No. 12. P. 13–17.
- Klimkovich N.I. (2018) Controlling of the Social Responsibility of Business in the Context of Inclusive Society Development. *Nauchnyye trudy Respublikanskogo instituta vysshey shkoly*. No. 17. P. 344–351.
- Kolk M., Kyte P., van Oene F., Jacobs J. (2012) Innovation: Measuring It to Manage It. *Prism*. Is. 1. P. 41–51.
- Koloskova O.I. (2019) Instrumental-Methodical Aspects of Estimation of Innovative Activity Efficiency in the Industry. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*. No. 12(120). P. 154–167. DOI: [10.17308/meps.2019.12/2271](https://doi.org/10.17308/meps.2019.12/2271)
- Konev Yu.M., Tret'yakova O.V., Baikina Yu.O. (2023) Social Controlling. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Sotsiologiya. Ekonomika. Politika*. Vol. 16. No. 3. P. 35–50. DOI: [10.31660/1993-1824-2023-3-35-50](https://doi.org/10.31660/1993-1824-2023-3-35-50)
- Kovalenko A.A. (2014) A Study of Innovative Activity Motivation. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 47. P. 54–79.
- Kovalenko A.A., Malyshev M.A. (2023) Value Orientations of Managers and Innovation Management at Enterprises. *Obshchestvennye nauki i sovremennost'*. No. 3. P. 146–164. DOI: [10.31857/S0869049923030103](https://doi.org/10.31857/S0869049923030103)
- Kovalev T.V. (2024) Razrabotka indikatorov otsenki innovatsionnoy deyatel'nosti sovremennoy organizatsii APK [Development of indicators for assessing the innovation activity of a modern agro-industrial complex organization]. *Upravlenie riskami v APK*. No. S3(53). P. 43–46.
- Kruglov D.V., Sinov V.V. (2015) Kontrolling kak vazhneyshaya sostavlyayushchaya innovatsionnogo razvitiya predpriyatiya [Controlling as major constituent of innovative development of enterprise]. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*. No. 1–2. Available at: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=19970>
- Kunanbaeva K.B. (2017) Sotsial'nyy kontrolling kak metod upravleniya razvitiyem gradoobrazuyushchikh organizatsiy chernoy metallurgii [Social controlling as a method of managing the development of city-forming organizations of ferrous metallurgy]. *Sovremennyye korporativnyye strategii i tekhnologii v Rossii: Sbornik nauchnykh statey*. Moscow: Finansovyy universitet pri Pravitel'stve RF. Is. 12. Part 1. P. 78–84.
- Manoochehri G. (2010) Measuring Innovation: Challenges and Best Practices. *California Journal of Operations Management*. Vol. 8. Is. 1. P. 67–73.
- Neverov A.V., Dudnik A.S. (2016) Conceptual and Methodological Aspects of the Assessment of the Organization's Readiness to Innovations. *Vestnik RUDN. Seriya: Sociologiya*. 2016. Vol. 16. No. 3. P. 623–634.

- Petrov A.V., Karaseva K.S. (2015) Main Theoretical Approaches to the Study of Modern Corporate Labour Culture. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 12. Psikhologiya. Sotsiologiya. Pedagogika*. No. 2. P. 86–92.
- Raiskaya M.V. (2021) Assessment of Innovative Activity Parameters of the Region (on the Example of the Privolzhsky Federal District). *Innovatsionnaya deyatel'nost'*. No. 3(58). P. 40–49.
- Revilla E. (2003) The Social Approach of Knowledge Management: The Effect on the Organizational Learning Capacity. *Working Papers Economia wp03-08*.
- Reznikova A.V., SHmanenkova G.A. (2012) Social Controlling as Method of Innovative Management in the Social Sphere. *Voprosy regional'noy ekonomiki*. No. 4. P. 114–121.
- Shavaroova S.V., Shulgin V.G. (2024) Assessment of the Effectiveness of Innovation Development in Higher Education Institutions. *Nauchnyy aspekt*. Vol. 23. No. 1. P. 2901–2906.
- Shilo I.N. (2012) Innovative Environment as an Object of Sociological Analysis. *Vestnik Tyumenskogo gosudarstvennogo universiteta*. No. 8. P. 114–120.
- Tin K.L. (2005) *Measuring Innovation Performance*. Singapore: Information Services Division, National Library Board.
- Trofimova I.N., Hamidullina E.Yu. (2018) State Policy on Innovation, Techno-Lobbyism and Interest Groups. *Vestnik Instituta sociologii*. Vol. 9. No. 4. P. 137–154.
- Vasiltsova N.T., Lobov D.S. (2019) Domestic Theory and Practice of Evaluating the Efficiency and Effectiveness of Innovative Activities of Companies. *Aktual'nye problemy social'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossii*. No. 3. P. 36–40.
- Yur'eva L.V., Kazakova M.A. (2014) Development of Information Support for the Innovation Activity of Industrial Enterprises on the Basis of Controlling. *Finansovaya politika: problemy i resheniya*. No. 39(225). P. 12–24.
- Zaharov D.Yu., Tyurin S.B. (2021) Social'noe partnerstvo v processe kontrollinga na predpriyatii [Social partnership in the process of controlling at the enterprise]. *Sotsial'noye partnerstvo: opyt, problemy i perspektivy razvitiya: Sbornik dokladov i tezisov uchastnikov konferentsii*. Moscow: Obrazovatel'noye uchrezhdeniye profsoyuzov vysshego obrazovaniya "Akademiya truda i sotsial'nykh otnosheniy". P. 182–184.
- Zaitsev I.A., Gorokhova A.Ev. (2021) Methods for Assessing the Innovativeness of a Small Enterprise in the Digital Economy. *Drukerovskiy vestnik*. No. 4(42). P. 150–162. DOI: [10.17213/2312-6469-2021-4-150-162](https://doi.org/10.17213/2312-6469-2021-4-150-162)

Ограничение и защита прав человека в сфере общественного здравоохранения в чрезвычайных ситуациях

Цяо Цзюань

PhD (Law), специальный исследователь (по вопросам законодательства в области прав человека и управления общественным здравоохранением), постдокторант, ORCID: [0009-0003-9510-4987](https://orcid.org/0009-0003-9510-4987), qiaojuanscu@163.com

Центр исследования прав человека, Сычуаньский университет, Чэнду, Китай; факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Григорьева Наталия Сергеевна

Доктор политических наук, профессор, заведующий кафедрой социологии управления, SPIN-код РИНЦ: [9017-7352](https://elibrary.ru/9017-7352), ORCID: [0000-0002-7707-6754](https://orcid.org/0000-0002-7707-6754), grigorieva@spa.msu.ru

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

Аннотация

Пандемия показала, что между индивидуальными и коллективными действиями складываются самые разные отношения: может наблюдаться и социальная солидарность, и конфликт, обусловленный в первую очередь ограничениями, которые вводит государство в отношении граждан. Цель данной статьи — рассмотреть правовые и этические параметры, которые способствуют поощрению и ограничению прав человека во время реализации здравоохранительной политики в условиях чрезвычайной ситуации. Это касается не только пандемии COVID-19, но и всех иных ситуаций, связанных с различными вспышками болезней, которыми оказалось так богато начало XXI века. Пандемия породила новый виток дискуссий о системе человеческих ценностей и одновременно подтолкнула к осознанию потребности в пропорциональности прав. С одной стороны, у международного сообщества и национальных государств есть право на всякого рода ограничения жизнедеятельности человека. С другой — есть узаконенные тем же мировым сообществом права каждого человека на свободу передвижения, общения, организации работы и отдыха и т. д. Учитывая цель исследования, авторы сосредоточились на следующих вопросах: 1) каковы основные нормы международного права в области прав человека, касающиеся защиты общественного здоровья? 2) каким образом внутренние правовые нормы стремились сохранить права человека и общественное здоровье в ходе пандемии? 3) каковы наиболее важные проблемы и недостатки, выявленные в действующих правовых нормах? 4) как можно добиться более системного понимания того, как применяемые меры общественного здравоохранения не усугубят вмешательство в права человека? Был проведен сравнительный анализ международного права в области прав человека, национальных конституций и законодательства в области здравоохранения с 2006 по 2022 год в 50 странах. Применялся принцип пропорциональности, что предполагает достижение баланса между сталкивающимися интересами, их взвешивание в свете сравнительной социальной важности и позволяет предотвратить последствия масштабных ограничений свободы. Однако согласование конкурирующих интересов происходит путем определения пределов соответствующих прав, что допускает возможность ограничения прав в целях защиты прав большинства граждан и требует обоснованность таких ограничений. В результате сделаны следующие выводы: 1) независимо от того, насколько незначительным может показаться ограничение политики здравоохранения, «ограниченные» положения о правах продвигают большинство юрисдикций, допускающих ограничения; 2) положения о естественной справедливости и справедливом судебном разбирательстве теперь являются важными факторами во время чрезвычайных положений; 3) группы населения, которые подвергаются высокому риску, чаще подвержены и дополнительным нарушениям в правах; 4) независимость и расширение прав и возможностей судебной системы считаются необходимыми, но часто отсутствуют. В статье утверждается, что будет оправдано более дифференцированное и контекстуальное понимание полномочий общественного здравоохранения и законов о правах человека. При этом излагается конкретный подход к принятию решений, включающий тест пропорциональности прав, чтобы способствовать законотворчеству и улучшать судебный надзор. Теоретический вклад направлен на содействие более эффективному управлению конкурирующими ценностями в период чрезвычайной ситуации. Правовые последствия и актуальность исследования предполагают предоставление конкретных практических рекомендаций для законодателей, судей и медицинской администрации. В дальнейшем следует проанализировать, какое влияние закон оказывает на качество здравоохранения и уровень прав в этой сфере.

Ключевые слова

COVID-19, пандемия, закон об общественном здравоохранении, права человека, пропорциональность.

Для цитирования

Цяо Ц., Григорьева Н.С. Ограничение и защита прав человека в сфере общественного здравоохранения в чрезвычайных ситуациях // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 111. С. 102–110. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-102-110

Restriction and Protection of Human Rights in Public Health Emergencies

Qiao Juan

PhD (Law), Special researcher, Postdoctoral researcher, ORCID: [0009-0003-9510-4987](https://orcid.org/0009-0003-9510-4987), qiaojuanscu@163.com

Human Rights Law Research Center, Sichuan University, Chengdu, China; School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Natalia S. Grigorieva

DSc (Political Sciences), Professor, Head of the Department of Management Sociology, ORCID: [0000-0002-7707-6754](https://orcid.org/0000-0002-7707-6754),
grigorieva@spa.msu.ru

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

Abstract

The pandemic has shown the balance and conflict existing between societal and individual actions. The aim of this article is to investigate the legal and ethical parameters that lend themselves to the promotion and restriction of human rights in times of public health policy implementation. This applies not only to the COVID-19 pandemic, but also to all other situations related to various outbreaks of diseases, which happened in the beginning of the 21st century. The pandemic has given rise to a new round of discussions about the system of human values and at the same time prompted awareness of the need for proportionality of rights. On the one hand, the international community and national states have the right to all kinds of restrictions on human life. On the other hand, there are the rights of every person to freedom of movement, communication, organization of work and recreation, legalized by the same international community. Considering the aim of the study, the authors focused on the following questions: (1) What are the main norms of international human rights law related to the protection of public health? (2) How did domestic legal norms strive to preserve human rights and public health during the pandemic? (3) What are the most important problems and shortcomings identified in the current legal norms? (4) How can we achieve a more systematic understanding of how applied public health measures will not exacerbate human rights violations? A comparative analysis of international human rights law, national constitutions and emergency management (EM) legislation was carried out dating from 2006–2022 across 50 countries. The principle of proportionality was applied, which supposes achieving a balance between conflicting interests, weighing them in the light of their comparative social importance and preventing the consequences of large-scale restrictions on freedom. However, the reconciliation of competing interests takes place by defining the limits of the relevant rights, which allows for the possibility of restricting rights in order to protect the rights of the majority of citizens and requires the validity of such restrictions. As a result, the following conclusions were made: (1) irrespective of how insignificant a health policy restriction may seem 'limited' rights clauses will push for most jurisdictions enabling restrictions; (2) natural justice and fair trial provisions are now important factors during states of emergency; (3) populations that are at high risk are more than often more prone to additional rights abuses; (4) judicial independence and empowerment are deemed necessary but often do not exist. The article argues that a more differential and contextual understanding of public health powers and human rights laws will be warranted. It outlines a specific decision-making approach encompassing a rights-proportionality test to assist in performing law-making and judicial review. The theoretical contribution aims at promoting more effective management of competing values during an emergency period. The legal consequences and relevance of the study suggest providing specific advice for the practitioners such as lawmakers, judges, and medical administration. After legal research, researchers should analyze what influence the law has on healthcare quality and the level of healthcare rights.

Keywords

COVID-19, pandemic, public health law, human rights, proportionality.

For citation

Qiao J., Grigorieva N.S. (2025) Restriction and Protection of Human Rights in Public Health Emergencies. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 111. P. 102–110. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-102-110

Дата поступления/Received: 30.05.2025

Introduction

The COVID-19 pandemic has brought to light the long-standing tension between the individual and the society. The pandemic saw governments across the globe implement extreme public health measures which include lockdowns, border closure, and ordering people to get vaccinated [Mann et al. 1999; Agartan et al. 2020]. These actions have been termed as important for safeguarding the health of the populace, but the potential consequences on civil rights and human rights have been flagged too [Григорьева 2020; Чубарова, Шарова 2020; Семина, Тыртышный 2020; Григорьева 2021]. The authors of the article have already addressed the issues of the rights of society and citizens during the pandemic in their publications, analyzing various aspects of the complex relations between citizens and society directly during the first (and subsequent) waves of the pandemic, when governments were deciding the main issue — how to protect people from infection and how to help them during illness [乔娟 2023; 乔娟 2025; Григорьева 2020; Григорьева 2021].

The connection between public health and human rights is intricate and complex. On the one hand, public health definitionally is a right, recognized at the international level and constitutional level of each state¹. It is the responsibility of the states to defend the health and security of the members of

¹ Siracusa principles on the limitation and Derogation provisions in the international covenant on civil and political rights // ICJ [Electronic resource]. Available at: <https://www.icj.org/wp-content/uploads/1984/07/Siracusa-principles-ICCPR-legal-submission-1985-eng.pdf> (accessed: 10.01.2025).

their populace, especially when there are serious threats such as pandemics. However, a number of public health measures could be viewed as using limitations on the rights of the individuals including liberty, right to privacy, movement among others². Determining where exactly to take such precautions considering these opposing tendencies has always been an issue for the policy and legal practitioners. These tensions have been prominently exposed by the COVID-19 pandemic. Governments have resorted to the imposition of comprehensive restrictions on civil and civil rights through the invocation of emergency powers [Jahic et al. 2021; Brancati et al. 2023]. Admittedly, there can sometimes even be reasonable limits in place that are meant to protect the populace from such a horrendous virus, still there are fears that the governments will misuse the crisis and limit the freedoms of its citizens even more, while taking away the freedoms. In addition, over the years censorship has not been equally applied to all members of society and all violators of troublesome speech, but has most of the time relied on already underrepresented and oppressed groups, deepening the pre-existing inequalities in societies³.

Thus, the aim of this article is to provide an analytical review on the laws and the ethical issues in abuse of rights or limitations of rights in the case of public health emergencies.

Given the aim of the research, the authors focus on the following questions: (1) What are the key international human rights law norms regarding the protection of public health? (2) In what ways have domestic legal orders sought to preserve human rights and public health during the course of the pandemic? (3) What are the most important issues and shortcomings identified in the present legal orders? (4) How can there be a more systematic understanding of how public health measures are applied without overreaching into people's aggravating human rights?

In order to address these questions, the article adopts a systematic study of international treaties and practices relating to human rights law as carefully as national constitutions and emergency legal acts, decisions made by the courts, and judicial review in 50 countries. The article employs also "proportionality", which is a familiar and well-established practice used to test the permissibility of violating rights, but in reversing order to justify the COVID-19 measures for their necessity and appropriateness. The article is novel in that it introduces a distinct proportionality test particularly adapted to public health emergencies, which has been systematically ignored in the literature.

The article is structured in four parts. Part I lays down the framework and locates the exposition in the existing discourse built over the intersection of public health law and human rights. Part II provides a description of the methods, in particular the choice of the jurisdictions, the data employed and the methods of analysis. Part III offers the major results according to four headings: (1) international human rights; (2) national law; (3) courts; (4) third parties. Part IV outlines the meaning of the results and puts forward a systemic proportionality that can assist core decision making as well as judicial review in regard to the normative framework. The article ends by stating the theoretical and practical relevance of the problem and recommendations for further researches.

Materials and methodology

This research adopts a qualitative approach and employs both the doctrinal and comparative legal method. Legal documents including international convention of human rights, constitutions, emergency rule and court decisions are the primary data resources utilized. The study encompasses 50 jurisdictions from all the continents and is designed to promote geographical diversity and include a variety of legal systems (common, civil, mixed). Sampling was comprised of 20 high incomes, 20 middle and 10 low-income countries

² We are all in this together: human rights and COVID-19 response and recovery // UN [Electronic resource]. Available at: <https://www.un.org/en/un-coronavirus-communications-team/we-are-all-together-human-rights-and-covid-19-response-and> (accessed: 10.01.2025).

³ Government Gazette of the State of New South Wales No. 65 // CDN [Electronic resource]. Available at: https://cdn.theconversation.com/static_files/files/979/Gazette_2020_2020-65.pdf?1585726964 (accessed: 10.01.2025).

in accordance with World Bank STARS Source⁴. This study does not seek immediate comprehensiveness across geographical and legal domains. In conducting content analysis of each continent, our approach prioritizes deliberate coverage over exhaustive scope. Legal sources that were searched for and processed in respect to each jurisdiction include mostly the following: (1) constitution: legal norms on the emergency powers, public health, and human rights; (2) disaster-related laws: laws and other regulations related to COVID-19; (3) judicial measures: court actions regarding legality of the COVID-19 responses; (4) global law: laws that have been enacted in this region.

Data was obtained from state web pages, legal resources (Westlaw, LexisNexis), and international institutes (WHO, UN). In case of non-English sources, official translations were provided but in case none existed, google translation was used for the screening of the documents with the help of professionals.

Coding and analysis were carried out using NVivo qualitative analysis software. A deductive coding strategy was utilized using an all-inclusive code book from the outset that considered the research questions and proportionality test (suitability, necessity, balancing). The codebook was further modified through inductive coding based on the emerging themes. Reliability of the study was measured using Cohen's kappa inter-coder reliability test ($\kappa=0.85$).

In order to enhance the reliability and validity of the findings, the research employs various techniques: (1) triangulation: findings are cross-validated using a combination of several legal sources; (2) participant validation: preliminary results were presented to legal experts of the respective jurisdictions for comments; (3) audit trail: records are kept on procedures that were used to collect and analyze the data; (4) reflexivity: the researchers declare their social position(s) and how these may affect their research.

The main drawback is that the analysis focuses only on the legal theories and does not look at how the situation appears on the ground. Further studies could explore the empirical side of these laws, and how they are used in reality, and what the impact of these particular laws is.

Results

The systematic review of the legal frameworks of 50 jurisdictions shows that there was a cross-cutting restriction and protection of human rights in the context of the COVID-19 pandemic. An overview of the cluster(s) is presented in Table 1.

Table 1. Overview of legal frameworks for COVID-19 response (n=50)⁵

Indicator	N	%
Constitution permits emergency powers	48	96%
Specific COVID-19 emergency legislation enacted	45	90%
Judicial review of emergency measures undertaken	32	64%
At least one COVID-19 measure struck down	18	36%

Most of the jurisdictions (96%) have constitutional provisions permitting the declaration of emergency powers, which came into being on account of the pandemic. Specific emergency laws relating to COVID-19 were enacted in 90% of the jurisdictions with streamlined parliamentary procedures and little regard for oversight if at all [Mann et al. 1999].

Legislative scrutiny of the executive constraint measures showed some variations in levels, as illustrated in Table 2. 12% of emergency laws were reviewed by a full parliament session, while 38% of laws were adopted with no debate or zooming examination.

⁴ What is World Bank's STARS Project? // Jagran Josh [Electronic resource]. Available at: <https://www.jagranjosh.com/general-knowledge/stars-project-1593760590-1> (accessed: 10.01.2025).

⁵ Compiled by the authors based on synthesis of primary legal texts across 50 jurisdictions.

Table 2. Level of legislative scrutiny for COVID-19 emergency laws (n=45)⁶

Level of scrutiny	N	%
Full debate	6	12%
Expedited review	22	50%
Minimal/no review	17	38%

Judicial control is recognized to be the most effective mechanism for limiting executive power and, as such, courts in 64% of the jurisdictions examine in depth minimum COVID-19 measures. They reported a general pattern of review, although the level of engagement was not uniform as a number of courts practiced the reasonable use of the “rational basis” standard of scrutiny in view of the state of public health emergency⁷.

Remarkably, in 36% of the studies, at least one national containment measure was abolished as illegal especially in respect to the documents analysed or considered excessive. One such measure was a complete ban on the population’s movement, which was the most repealed, suffering an attack of 25%, with 19% suffering the second most attack of compulsory isolation and enforced restrictions on movement (Table 3).

Table 3. Types of COVID-19 measures struck down by courts (n=18)⁸

Type of measure	N	%
Freedom of movement	14	25%
Quarantines/lockdowns	11	19%
Mandatory vaccination	5	9%
Surveillance/tracking	3	5%
Religious gatherings	2	4%
Other	9	16%

The study further demonstrated the excessiveness of these measures, especially to the disadvantaged groups in the population. Within the area surveyed, 68% of the jurisdictions adopted at least one measure which constituted age, disability, race or economic discrimination (Table 4). Typical cases refer to non-proportionality of access to vaccination, application of military measures with respect to civilians or rehabilitation of elderly patients⁹.

Table 4. COVID-19 policies with disproportionate impact on vulnerable groups (n=50)¹⁰

Vulnerable group	N	%
Racial/ethnic minority	26	52%
Low-income	24	48%
Older adults	19	38%
People with disability	15	30%

The application of the proportionality test to these findings provides varied outcomes¹¹. Most government emergency legislation to curb the COVID-19 pandemic appeared to be necessary in more than 92% of the countries while in 62% of the countries it was questionable looking at the other options that were less intrusive. Furthermore, 54% of jurisdictions imposed disproportionate restrictions on individual civil liberties where the assessments of the public health gains vis-a-vis human rights infringements were

⁶ Compiled by the authors based on emergency law enactment procedures in 45 jurisdictions.

⁷ Vienna Declaration and Programme of Action // UN [Electronic resource]. Available at: <https://docs.un.org/en/A/Conf.157/23> (accessed: 10.01.2025).

⁸ Compiled by the authors based on analysis of 18 invalidated judicial rulings across 50 jurisdictions.

⁹ Siracusa principles on the limitation and Derogation provisions in the international covenant on civil and political rights // ICNL [Electronic resource]. Available at: https://www.icnl.org/research/library/transnational_siracusa/ (accessed: 10.01.2025).

¹⁰ Compiled by the authors based on legal impact assessment of COVID-19 measures in 50 jurisdictions.

¹¹ We are all in this together: human rights and COVID-19 response and recovery // UN [Electronic resource]. Available at: <https://www.un.org/en/un-coronavirus-communications-team/we-are-all-together-human-rights-and-covid-19-response-and-recovery> (accessed: 10.01.2025).

not in balance. It has even been suggested, with a touch of hyperbole, that even good-endowed emergency measures are likely to make more habitual extreme maneuvers which are contrary to the principles of law. Whereas in Grogan's¹² comparative narrative many states carried out "pandemic power grabs" under pretexts of COVID-19.

Nevertheless, the findings also reveal instances of commendable judicial review and parliamentary control over executive power¹³. There is a theoretical contribution which intimates that, although crucial, the proportionality principle is not sufficient to secure human rights in times of crisis¹⁴. Its usage is largely dependent on context and influenced by the legal cultures of the individual states¹⁵. In other jurisdictions, there is a "pandemic exceptionalism" that has emerged which is quite moderate in terms of courts wanting to interfere into political sentiments¹⁶.

Several strategies derived from the results of the evaluation have been identified. Firstly, important legislative control mechanisms need to be applied to declare governments intentions of declaring a state or a public emergency loom over them as opposed to mere ex-post judicial control¹⁷ [Чубарова, Шарова 2020; Григорьева 2021]. Second, a stricter proportionality testing ought to be adopted bearing in mind that it is the state which should convince as to the need and justification of depriving a person of certain rights¹⁸. Third, plans for emergency response should include pre-existing protection actions for diversity such as methods directed against aggression towards children.

This investigation has various shortcomings. The sample, although statistically broad, is not complete. The analysis of law-based approaches may not reflect the reality of law in practice. Synthesis of competing values in the proportionality analysis calls for a subjective assessment, which will depend on the relative importance of the contending values in question.

In the case of South Africa, there is a need to examine the public health impacts of various legal regimes and their constituents. First, the inquiry should include systematic in-depth case studies of how emergency powers are deployed in various political, social and cultural contexts. However, more integrative, comparative studies should address the problem of impact of international and regional human rights norms on the encroaching national emergency measures.

To better understand the health of the data and the answer to the research questions posed, a range of complex statistical procedures was applied. Statistical analysis began with a logistic regression for attempting to establish whether certain factors were related to those countries that enacted COVID-19 emergency measures. This model considered several explanatory factors such as GDP per capita and level of democracy and health expenditures. There was a negative association between the adoption of emergency measures and democracy scores (OR = 0.82, 95% CI: 0.71-0.95, $p < 0.01$). The higher child and maternal health expenditure was recorded, the more they were spared the emergency measures.

Next, the clustered data was analyzed through a hierarchical cluster analysis to group countries based on their human rights abuses during the pandemic. The analysis produced the following four main

¹² Grogan J. Power and the COVID-19 pandemic — Introduction & list of contributions // IntRechtDok [Electronic resource]. Available at: https://intrechtdok.de/receive/mir_mods_00010105 (accessed: 10.01.2025).

¹³ India: COVID-19 Lockdown puts poor at risk // Human Rights Watch [Electronic resource]. Available at: [https://www.hrw.org/news/2020/03/27/india-covid-19-lockdown-puts-poor-risk#:~:text=\(New%20York\)%20%E2%80%93%20Indian%20authorities,Human%20Rights%20Watch%20said%20today](https://www.hrw.org/news/2020/03/27/india-covid-19-lockdown-puts-poor-risk#:~:text=(New%20York)%20%E2%80%93%20Indian%20authorities,Human%20Rights%20Watch%20said%20today) (accessed: 10.01.2025).

¹⁴ Hungary's Orban Given Power to Rule by Decree with No End Date // Foreign Policy [Electronic resource]. Available at: <https://foreignpolicy.com/2020/03/31/hungarys-orban-given-power-to-rule-by-decree-with-no-end-date/> (accessed: 10.01.2025).

¹⁵ Panama's Gender-Based Quarantine Ensnarers Trans Woman // Human Rights Watch [Electronic resource]. Available at: <https://www.hrw.org/news/2020/04/02/panamas-gender-based-quarantine-ensnarers-trans-woman> (accessed: 10.01.2025).

¹⁶ Myanmar: Hundreds Jailed for Covid-19 Violations // Human Rights Watch [Electronic resource]. Available at: [https://www.hrw.org/news/2020/05/28/myanmar-hundreds-jailed-covid-19-violations#:~:text=\(Bangkok\)%20%E2%80%93%20At%20least%20500,Human%20Rights%20Watch%20said%20today](https://www.hrw.org/news/2020/05/28/myanmar-hundreds-jailed-covid-19-violations#:~:text=(Bangkok)%20%E2%80%93%20At%20least%20500,Human%20Rights%20Watch%20said%20today) (accessed: 10.01.2025).

¹⁷ Russia includes jail terms to enforce crackdown // Prime News Ghana [Electronic resource]. Available at: <https://www.primenewsghana.com/world/covid-19-russia-includes-jail-terms-to-enforce-crackdown.html> (accessed: 10.01.2025).

¹⁸ Nepal Abandons migrant workers in fight against COVID-19 // Human Rights Watch [Electronic resource]. Available at: <https://www.hrw.org/news/2020/03/31/nepal-abandons-migrant-workers-fight-against-covid-19#:~:text=In%20a%20welcome%20decision%2C%20hundreds,will%20support%20Indians%20stranded%20there> (accessed: 10.01.2025).

clusters: (1) high restrictions — low protections, $n = 16$; (2) moderate restrictions — moderate protections, $n = 22$; (3) low restrictions — high protections, $n = 8$; (4) high restrictions — high protections, $n = 4$. Univariate approaches such as one-way ANOVA Statistics were deployed to test for variances among the clusters on one or more key indicators with parameters such as emergency powers score ($F(3,46) = 12.5$, $p < 0.001$) and judicial review intensity ($F(3,46) = 8.2$, $p < 0.001$).

In order to analyze the overtime changes, a repeated measures ANOVA was performed on the subsample of 20 nations for which longitudinal data were available. The obtained data, however, showed that two factors were equally influential, and the Peterson effect, the main effect of time through the proportions of emergency measures applied was proportionality ($F(4,76) = 6.3$, $p < 0.01$) taxed and compulsory measures leveraged. When post-hoc tests employing the Bonferroni method was performed, it was found that the proportionality index after 6 months $M 2.8$ ($SD = 1.2$) worsened related to the baseline for this period $M 3.6$ ($SD = 1.1$, $p < 0.05$). Table 5 summarizes the key statistical results.

Table 5. Summary of advanced statistical analyses¹⁹

Analysis	Key results
Logistic regression	Democracy score predicts emergency measures ($OR=0.82$, $p < 0.01$)
Cluster analysis	Four main clusters identified ($F(3,46)=12.5$, $p < 0.001$)
Repeated measures ANOVA	Proportionality decreases over time ($F(4,76)=6.3$, $p < 0.01$)

Conclusion

This study delivers a systematic evaluation of the available empirical literature on negative human rights impacts due to COVID-19 related emergency measures regarding 50 jurisdictions. The data analysis indicates the existence of a multicentric model where public health policies while effective affect individual liberties rather negatively. Although it was clear that the majority of the nations imposed some sort of emergency powers due to the pandemic, the degree and proportionate application was significantly varied.

The analysis of factors emerged that still exist even during the COVID-19 pandemic and inform on ways of better protection of human rights identifies several aspects including democratic governance, respect of the courts, and presence of parliament. It also includes the excessive cost which was unequally shared by certain groups of population and invisible as the human rights would be over the extended period.

These findings are relevant for those who have some influence in implementing public policy, judicial and regulatory officials and representatives of the health services. They highlight the importance of having sound legal restrictions and independent oversight mechanisms to help control the abuse of power. Particularly these include:

- 1) enhancing the role of parliament in the control of the state of emergency;
- 2) imposing a more embarrassing test of proportionality in the holding of courts;
- 3) considering human rights impact in the composing of a pandemic strategy;
- 4) instilling clearly defined limitations and processes of reviewing adopted emergency measures;
- 5) special assistance and measures for high-risk populations.

The survey would be significant in terms of theoretical contribution since it, apparently showing that the proportionality principle can be used as an analysis of human rights issues during a crisis, contributes to the analysis of the existing research. It incorporates a comparative approach within a more existing frameworks and typologies. Nonetheless, the researches come with certain limitations that need to be stated. The sample size is adequate and representative laterally, though not necessarily exhaustive. This is cumbersome and may not be accurate as it focuses on legal orders rather than legal measures enforced in practice. The analysis is based on the specific operationalization of the major constructs.

¹⁹ Compiled by the authors based on statistical processing of 50 jurisdictions' legal data.

Список литературы:

- Григорьева Н.С. Личность и общество в условиях COVID-19 или ценности морального выбора // Пандемия как двигатель трансформации: глобальное, государственное и корпоративное управление. Материалы международной научно-практической конференции (25–26 мая, 2020). М.: Русайнс, 2020. С. 15–18.
- Григорьева Н.С. Граждане и общество в условиях пандемии COVID-19: общественные интересы versus личная свобода // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. № 84. С. 147–164. DOI: [10.24412/2070-1381-2021-84-147-164](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2021-84-147-164)
- Семина Т.В., Тыртышный А.А. Социальная солидарность и конфронтация в период пандемии коронавируса COVID-19: социальные и правовые аспекты // Образование и право. 2020. № 7. С. 11–20. DOI: [10.24411/2076-1503-2020-10701](https://doi.org/10.24411/2076-1503-2020-10701)
- Чубарова Т.В., Шарова М.А. Государственная политика как фактор, влияющий на развитие пандемии COVID-19: выводы для России // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 83. С. 84–107. DOI: [10.24411/2070-1381-2020-10110](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2020-10110)
- Agartan T.I., Cook S., Lin V. COVID-19 and WHO: Global Institutions in the Context of Shifting Multilateral and Regional Dynamics // *Global Social Policy*. 2020. Vol. 20. Is. 3. P. 367–373. DOI: [10.1177/1468018120957247](https://doi.org/10.1177/1468018120957247)
- Brancati D., Birnir J., Idlbi Q. Locking Down Violence: The COVID-19 Pandemic's Impact on Non-State Actor Violence // *American Political Science Review*. 2023. Vol. 117. Is. 4. P. 1327–1343. DOI: [10.1017/S0003055422001423](https://doi.org/10.1017/S0003055422001423)
- Jahic A., Hasic M., Čavalić A. Human Rights during the COVID-19 Pandemic in Bosnia and Herzegovina // *The Visio Journal*. 2021. Vol. 6. P. 21–33. URL: <https://visio-institut.org/human-rights-in-bosnia-and-herzegovina/>
- Mann J.M., Gruskin S., Grodin M.A. *Health and Human Rights: A Reader*. New York: Routledge, 1999.
- 乔娟. 妨害传染病防治罪司法实务的观察与思考 // 中国医学伦理学. 2023. No. 7. (Цяо Цзюань. Наблюдение и осмысление судебной практики в отношении преступления, связанного с препятствованием профилактике и лечению инфекционных заболеваний // *Chinese Medical Ethics*. 2023. № 7).
- 乔娟. 突发公共卫生事件中采取隔离措施的比例原则适用研究 // 卫生法学. 2025. No. 2. DOI: [10.19752/j.cnki.2097-5058.2025.02.009](https://doi.org/10.19752/j.cnki.2097-5058.2025.02.009) (Цяо Цзюань. Исследование применения принципа пропорциональности к карантинным мерам в чрезвычайных ситуациях в области общественного здравоохранения // *Health Law*. 2025. No. 2. DOI: [10.19752/j.cnki.2097-5058.2025.02.009](https://doi.org/10.19752/j.cnki.2097-5058.2025.02.009)).

References:

- Agartan T.I., Cook S., Lin V. (2020) COVID-19 and WHO: Global Institutions in the Context of Shifting Multilateral and Regional Dynamics. *Global Social Policy*. Vol. 20. Is. 3. P. 367–373. DOI: [10.1177/1468018120957247](https://doi.org/10.1177/1468018120957247)
- Brancati D., Birnir J., Idlbi Q. (2023) Locking Down Violence: The COVID-19 Pandemic's Impact on Non-State Actor Violence. *American Political Science Review*. Vol. 117. Is. 4. P. 1327–1343. DOI: [10.1017/S0003055422001423](https://doi.org/10.1017/S0003055422001423)
- Chubarova T.V., Sharova M.A. (2020) Public Policy as a Factor Influencing Spread of COVID-19 Pandemic: Lessons for Russia. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 83. P. 84–107. DOI: [10.24411/2070-1381-2020-10110](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2020-10110)
- Grigorieva N.S. (2020) Lichnost' i obshchestvo v usloviyakh COVID-19 ili tsennosti moral'nogo vybora [The individual and society in the face of COVID-19; or, The values of moral choice]. *Pandemiya kak dvigatel' transformatsii: global'noye, gosudarstvennoye i korporativnoye upravleniye. Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (25–26 May, 2020)*. Moscow: RUSAYNS. P. 15–18.
- Grigorieva N.S. (2021) Citizens and Society in the Face of COVID-19 Pandemic: Public Interest versus Individual Freedom. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 84. P. 147–164. DOI: [10.24412/2070-1381-2021-84-147-164](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2021-84-147-164)

Jahic A., Hasic M., Čavalić A. (2021) Human Rights during the COVID-19 Pandemic in Bosnia and Herzegovina. *The Visio Journal*. Vol. 6. P. 21–33. Available at: <https://visio-institut.org/human-rights-in-bosnia-and-herzegovina/>

Mann J. M., Gruskin S., Grodin M.A. (1999) *Health and Human Rights: A Reader*. New York: Routledge.

Semina T.V., Tyrtysnyy A.A. (2020). Social Solidarity and Confrontation During the COVID-19 Coronavirus Pandemic: Social and Legal Aspects. *Obrazovanie i pravo*. No. 7. P. 11–20. DOI: [10.24411/2076-1503-2020-10701](https://doi.org/10.24411/2076-1503-2020-10701)

乔娟 (2023) 妨害传染病防治罪司法实务的观察与思考. 中国医学伦理学. No. 7. (Qiao Juan (2023) Observation and Reflection on the Judicial Practice of the Crime of Impairing the Prevention and Treatment of Infectious Diseases. *Chinese Medical Ethics*. No. 7).

乔娟 (2025) 突发公共卫生事件中采取隔离措施的比例原则适用研究. 卫生法学. No. 2. DOI: [10.19752/j.cnki.2097-5058.2025.02.009](https://doi.org/10.19752/j.cnki.2097-5058.2025.02.009) (Qiao Juan (2025) Study on the Application of the Principle of Proportionality to Quarantine Measures in Public Health Emergencies. *Health Law*. No. 2. DOI: [10.19752/j.cnki.2097-5058.2025.02.009](https://doi.org/10.19752/j.cnki.2097-5058.2025.02.009)).

Региональная экономика
Regional economy

УДК 332.14

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-111-122

Оценка эффектов прямой государственной поддержки хозяйствующих субъектов
Дальнего Востока на примере сельского хозяйства

Перетятко Полина Олеговна

Ведущий аналитик, SPIN-код РИНЦ: [7835-4052](#), ORCID: [0000-0003-2771-7207](#), p.peretyatko@vostokgosplan.ru

ФАНУ «Востокгосплан», Москва, РФ.

Андреев Павел Андреевич¹

Руководитель сектора «Макроэкономическое планирование и прогнозирование», SPIN-код РИНЦ: [2643-6242](#),
ORCID: [0000-0003-4110-7958](#), p.andreev@vostokgosplan.ru

ФАНУ «Востокгосплан», Москва, РФ.

Назаренко Оксана Анатольевна

Ведущий аналитик, SPIN-код РИНЦ: [4403-7356](#), o.nazarenko@vostokgosplan.ru

ФАНУ «Востокгосплан», Хабаровск, РФ.

Аннотация

Статья посвящена анализу воздействия государственных субсидий на сельскохозяйственные предприятия Дальневосточного федерального округа (ДФО). Актуальность данной темы обусловлена значительным объемом поддержки, предоставляемой агропроизводителям на Дальнем Востоке, а также стратегической значимостью отрасли сельского хозяйства. Целью работы является оценка влияния прямой государственной поддержки на производительность труда, прибыльность (чистую прибыль на одного занятого), рентабельность, фондоотдачу и фондовооруженность компаний. Гипотеза исследования предполагает наличие влияния субсидий на экономические показатели сельскохозяйственных организаций. Методологическую основу составляет метод разницы в разностях (difference-in-difference), использованный для анализа данных за 2018–2023 гг. по 115 компаниям, впервые получившим субсидии в 2021–2022 гг., и 110 компаниям контрольной группы. Результаты показали отсутствие статистически значимых эффектов субсидий по большинству показателей, за исключением повышения фондовооруженности на 21,2% в 2023 г. Выявлен отрицательный отбор: компании, получившие поддержку в 2021 г., имели более низкую производительность труда и рентабельность в предыдущие годы. Данные результаты могут свидетельствовать о компенсирующей функции господдержки: вероятно, применяемые на Дальнем Востоке меры направлены на нивелирование неблагоприятных для ведения сельского хозяйства условий. При этом полученные результаты не являются безоговорочными, так как при построении исследуемой выборки в силу отсутствия данных не учитываются индивидуальные предприниматели, составляющие около 80% получателей субсидий. Результаты работы помогут глубже понять эффективность государственной поддержки сельскохозяйственных предприятий и разработать более эффективную политику поддержки сельского хозяйства в ДФО.

Ключевые слова

Субсидии, Дальний Восток, государственные программы, сельское хозяйство, difference-in-difference, панельные данные.

Для цитирования

Перетятко П.О., Андреев П.А., Назаренко О.А. Оценка эффектов прямой государственной поддержки хозяйствующих субъектов Дальнего Востока на примере сельского хозяйства // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 111. С. 111–122. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-111-122

Direct State Support of Agricultural Companies in the Russian Far East:
Evaluation of Effects

Polina O. Peretyatko

Senior analyst, ORCID: [0000-0003-2771-7207](#), p.peretyatko@vostokgosplan.ru

Federal Autonomous Scientific Institution "Eastern State Planning Center", Moscow, Russian Federation.

Pavel A. Andreev²

Head of "Macroeconomic planning and forecasting" sector, ORCID: [0000-0003-4110-7958](#), p.andreev@vostokgosplan.ru

Federal Autonomous Scientific Institution "Eastern State Planning Center", Moscow, Russian Federation.

Oksana A. Nazarenko

Senior analyst, o.nazarenko@vostokgosplan.ru

Federal Autonomous Scientific Institution "Eastern State Planning Center", Moscow, Russian Federation.

¹ Корреспондирующий автор.

² Corresponding author.

Abstract

The article analyses the effects of state subsidies on agricultural enterprises in the Far Eastern Federal District, in particular influence on the labor productivity, firm profits, returns on sales and assets, capital deepening. Main hypothesis of the study states that subsidy reception has an impact on economic performance of agricultural enterprises. Our research has been conducted using a difference-in-difference method on the dataset of Far Eastern agricultural producers in 2018–2023. The panel data includes information about 115 companies that received state support in 2021–2022 and 110 companies in the control group. The results showed no statistically significant effect of subsidies on most indicators, excluding 21.2% increase in the capital per worker indicator in 2023. Notable finding of the study suggests negative selection of support recipients: companies that received support first in 2021 had significantly lower labor productivity and profitability in previous years. This inference may indicate the compensatory function of agricultural subsidies, i.e. state support measures are likely provided to negate the disadvantageous farming conditions in the Far East. The obtained results are not clear-cut due to lack of individual entrepreneurs in the dataset. Individual entrepreneurs make up around 80% of all direct state farming support recipients but are not included because of the information deficiency. These findings can be used to further improve the efficiency of state support for rural enterprises and develop a more effective policy for supporting the rural economy in the Far Eastern Federal District.

Keywords

Subsidies, Russian Far East, state programs, agriculture, difference-in-difference, panel data.

For citation

Peretyatko P.O., Andreev P.A., Nazarenko O.A. (2025) Direct State Support of Agricultural Companies in the Russian Far East: Evaluation of Effects. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 111. P. 111–122. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-111-122

Дата поступления/Received: 12.04.2025

Введение

Согласно российской государственной региональной политике, Дальневосточный федеральный округ (далее также — ДФО, Дальний Восток) выделяется как приоритетная геостратегическая территория Российской Федерации. Органами государственной власти с разной степенью интенсивности и по различным направлениям государственной политики применяется широкий набор общих и специальных мер, направленных на создание условий экономического роста, улучшения социальных и демографических показателей.

Несмотря на существование оценок результативности политики опережающего социально-экономического развития ДФО в целом [Goryunov et al. 2023], малоизученной остается тема способов воздействия государственной политики на конкретные субъекты предпринимательства и вопрос их эффективности.

В связи с этим целью данной работы является оценка эффектов прямой господдержки хозяйствующих субъектов. На основании данных о получателях субсидий в ДФО в 2018–2022 гг. в качестве исследуемых предприятий выбраны сельскохозяйственные производители в силу ряда причин: это самая популярная с точки зрения получателей господдержки сфера деятельности (например, из 5301 юридических и физических лиц, получивших государственную поддержку в виде субсидий в 2018–2022 гг., 5181 хозяйствующий субъект получил поддержку в рамках госпрограммы по сельскому хозяйству, 94 — по развитию промышленности, 32 — по мелиорации, 16 — по социально-экономическому развитию ДФО, 6 — по судостроению, 3 — по авиастроению и 1 компания — в рамках госпрограммы по рыболовству и рыбоводству); большинство (9 из 11) субъектов ДФО обозначены³ как неблагоприятные для производства сельскохозяйственной продукции территории, соответственно, поддержка сельского хозяйства является приоритетным направлением политики социально-экономического развития ДФО в рамках обеспечения продовольственной безопасности макрорегиона. Так, для большинства субсидий, предоставляемых агропроизводителям, установлены повышающие коэффициенты⁴, позволяющие дальневосточным фирмам получать больший объем субсидирования, чем предприятиям из остальной России. Доля поддержки сельскохозяйственных

³ Распоряжение Правительства РФ от 26.01.2017 № 104-р «Об утверждении перечня субъектов Российской Федерации, территории которых относятся к неблагоприятным для производства сельскохозяйственной продукции территориям» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_211943/ (дата обращения: 10.04.2025).

⁴ Сельское хозяйство Дальнего Востока // ФАНУ «Востокгосплан» [Электронный ресурс]. URL: <https://vostokgosplan.ru/wp-content/uploads/dajdzhest-selskoe-hozajstvo-2024.pdf> (дата обращения: 10.04.2025).

производителей ДФО в общем объеме поддержки отрасли по РФ составляет 5–6%⁵, в то время как доля Дальнего Востока в сельскохозяйственном производстве РФ — 3–4%⁶.

Обзор литературы

Эмпирические исследования зарубежного опыта государственной поддержки сельхозпроизводителей дают противоречивые результаты. При этом в целом и в теоретической, и эмпирической литературе достаточно мало работ сфокусировано на определении каналов и механизмов, через которые субсидии должны воздействовать на характеристики сельскохозяйственных фирм. В некоторых исследованиях влияния мер государственной поддержки на эффективность датских, финских и шведских компаний в 1997–2003 гг. предпринята попытка разделить различные эффекты от получения субсидий [McCloud, Kumbhakar 2008]. Так, в проведенном метаисследовании литературы говорится о 2 существующих подходах к определению каналов влияния: напрямую через производственную функцию, где объем получаемых субсидий является дополнительным фактором производства [Skuras et al. 2006], и через увеличение технической эффективности фирм, статического аналога показателя совокупной факторной производительности. Первый способ серьезно критикуется, так как субсидии не являются незаменимым фактором производства.

Для анализа влияния субсидий на техническую эффективность авторы [McCloud, Kumbhakar 2008] предлагают индивидуально рассматривать воздействие на производительность отдельных факторов в силу двух аргументов: дополнительные средства, получаемые фермерами, могут повысить вероятность, что предприниматели примут рискованные инвестиционные решения и скорректируют уровни оптимального промежуточного потребления [Hennessy 1998], что, в свою очередь, приведет к изменению производительности фирмы в целом. Эта гипотеза подтверждается в работе [Roe et al. 2002], где на примере построения аналитической модели и апробации ее по данным США за 1997 г. показано, что субсидирование сельскохозяйственных производителей ведет к росту выпуска за счет роста производительности труда и фондовооруженности. Сами авторы исследования [McCloud, Kumbhakar 2008] приходят к выводу, что субсидирование датских, финских и шведских аграрных производителей привело к росту эластичностей капитала и материалов и сокращению эластичностей по факторам труда, удобрений и корма.

Другие авторы [Garrone et al. 2019; Bereznicka, Wicki 2021] исследовали влияние субсидий на фактор труда: прямая господдержка сельскохозяйственных фирм и фермерских хозяйств ведет к увеличению производительности труда в европейских странах и при определенных условиях к росту численности занятых.

Вместе с этим в большинстве эмпирических работ внимание уделяется производительности компаний в целом: через показатель технической эффективности в анализе среды функционирования (DEA) и методе стохастической производственной границы (SFA) или через показатель совокупной факторной производительности (TFP). Так, например, ряд исследователей [Kleinhanß et al. 2007; Nilsson, Wixe 2022] показал на данных шведских и немецких фирм, что государственная поддержка оказала положительное влияние на совокупную факторную производительность фирм, при этом увеличение доли государственной поддержки в доходах фирм приводило к негативному влиянию на производительность. Капитальные субсидии, предоставляемые греческим агропроизводителям, положительно влияли на рост совокупной факторной производительности [Skuras et al. 2006].

⁵ Доведение до получателей средств государственной поддержки сельского хозяйства // Минсельхоз России [Электронный ресурс]. URL: <https://mcx.gov.ru/activity/state-support/funding/> (дата обращения: 10.04.2025).

⁶ Продукция сельского хозяйства в фактически действовавших ценах (окончательные данные) // ЕМИСС [Электронный ресурс]. URL: <https://fedstat.ru/indicator/43337> (дата обращения: 10.04.2025).

Одновременно с этим другие исследователи [Alexandri et al. 2021; Frýd, Sokol 2021] на основе данных стран Европейского союза (ЕС) обнаружили отрицательную зависимость между производительностью сельскохозяйственных компаний и получаемой ими государственной поддержкой. В работе [Latruffe et al. 2017] авторы выявили, что в разных странах ЕС влияние субсидий на производительность фирм имело положительный, нулевой или негативный характер. Аналогичные выводы также подтверждались другими авторами [Biagini et al. 2023]: при общем отрицательном или незначимом влиянии мер поддержки на производительность ферм конкретные субсидии могут оказывать положительное воздействие. Изучение поддержки инновационной деятельности испанских фирм показало схожие результаты: часть субсидий негативно влияла на увеличение выпуска, в то время как отдельные меры поддержки способствовали повышению эффективности производства [Quiroga et al. 2024].

Значительная вариативность результатов субсидирования может объясняться дизайном мер поддержки, рыночной конъюнктурой и институциональными факторами в рассматриваемых странах. Например, некоторые авторы на основании данных ЕС находили разнонаправленные эффекты по разным категориям субсидий [Garrone et al. 2019]. Различия в способах оценки и используемых данных также могут вносить противоречия в выводы об итогах политики.

Имеющиеся исследования результативности субсидирования агропроизводителей по РФ и ДФО также имеют противоречивый характер: например, в работе [Bezlepkina et al. 2005] показано, что государственная поддержка имеет положительное влияние на прибыль фирм. В то же время другие авторы наблюдают разнонаправленные эффекты господдержки (не включающей компенсацию ставок по льготным кредитам) на выручку компаний в 14 субъектах РФ: для 11 субъектов эффекты статистически незначимы, в 1 регионе эффект отрицателен, в 2 — положителен [Светлов и др. 2019, 68].

На основании данных по РФ в целом С.К. Сеитов [Сеитов 2022] не нашел значимой зависимости между совокупной факторной производительностью компаний и субсидированием. При этом объем субсидий в предшествующий год оказывал отрицательное воздействие на производительность труда в текущем году.

По ДФО значительный вклад в исследование влияния субсидий на производительность сельскохозяйственных предприятий внесла О.Г. Васильева [Васильева 2022]; она показала отсутствие статистически значимого влияния на совокупную факторную производительность дальневосточных агрофирм в 2010–2014 гг. [Васильева, Билько 2022].

Таким образом, мировая и российская эмпирическая литература по данной проблематике весьма противоречива, а исследования соответствующих мер поддержки на Дальнем Востоке осуществлялись более 10 лет назад.

Методология

В качестве информационной базы исследования использовалась собранная авторами статистика Минсельхоза России и правительств 11 регионов ДФО о бенефициарах мер прямой государственной поддержки в 2018–2022 гг. на Дальнем Востоке. В рамках собранных данных в распоряжении авторов имеются сведения об ИНН организаций, названия конкретных мер поддержки и их объем с разделением по годам. Наличие ИНН позволяет получить показатели бухгалтерской отчетности из информационной системы СПАРК-Интерфакс за 2018–2023 гг.⁷ Наличие информации о получателях позволяет также сформировать контрольную группу на основании отбора ИНН, не получавших поддержку в 2018–2022 гг. и относящихся к соответствующим классам ОКВЭД (Общероссийский классификатор видов экономической деятельности).

⁷ С первого года получения до последнего имеющегося в системе года.

В данном исследовании авторы исходят из предпосылки [McCloud, Kumbhakar 2008] о влиянии субсидий на производительность факторов производства (в частности, труда и капитала). Выбор данной стратегии объясняется невозможностью включения субсидий в производственную функцию ввиду отсутствия ряда данных, традиционно используемых при построении функций производства фермерских хозяйств (площадь посевных земель, поголовье скота и др.), и приверженности утверждениям о том, что субсидии не являются незаменимым фактором производства.

Кроме этого, с точки зрения применения полученных результатов определение канала влияния субсидий на деятельность фирм имеет существенное значение: субсидии, связанные с производительностью труда, могут быть неоптимальны для внедрения в капиталоемких отраслях.

Необходимость проверки воздействия субсидий на производительность факторов производства также вызвана их высокой значимостью в аграрной отрасли. Так, например, А.Г. Аганбегян обозначает производительность труда и фондоотдачу как основные причины роста сельскохозяйственного производства [Аганбегян 2017].

Согласно А.Д. Хеннесси [Hennessy 1998], другим каналом увеличения продуктивности является эффект дохода, позволяющий фермерам перераспределять ресурсы между факторами производства, а также принимать решения о модернизации. Иными словами, дополнительные доходы, собранные в результате получения государственной поддержки, могут быть направлены на будущее увеличение производительности. Таким образом, помимо факторной производительности важно тестирование гипотезы об увеличении доходов (прибыли) сельскохозяйственных компаний.

В эмпирической литературе распространено несколько наиболее популярных идентификационных стратегий, большинство из которых связано с оценкой общей факторной производительности или технической эффективности: анализ среды функционирования [Kleinhanß et al. 2007; Frýd, Sokol 2021], метод стохастической производственной границы [Skuras et al. 2006; Latruffe et al. 2017; Agostino et al. 2024], обобщенный метод моментов [Garrone et al. 2019; Biagini et al. 2023] и прочие.

Данные методы не входят в нашу идентификационную стратегию в силу следующих причин:

- 1) обширные требования к данным — в значительном объеме работ, применяющих DEA и SFA, требуются сведения о посевных площадях, используемых удобрениях и единицах техники. В свою очередь, использование обобщенного метода моментов для поиска совокупной факторной производительности (TFP) осуществляется через прокси-показатели инвестиций и промежуточного потребления [Levinsohn, Petrin 2003; Olley, Pakes 2006], значения которых отсутствуют в информационной системе СПАРК;
- 2) в целях изучения эффективности мер прямой государственной поддержки важно установление не только внутреннего увеличения производительности компаний, но и сравнение с прочими предприятиями, не получавшими поддержку.

Соответственно, гипотезой исследования является наличие влияния государственных субсидий на продуктивность факторов производства (производительность труда, фондоотдачу и фондовооруженность), а также наличие эффекта дохода [Hennessy 1998] (рентабельность и прибыльность).

В качестве метода исследования выбран метод difference-in-difference (разницы в различиях, DiD), ранее использовавшийся в работах [Nilsson, Wixe 2022; Fan et al. 2023] по оценке воздействия субсидий на производительность и прочие показатели фирм. Метод разницы в различиях позволяет оценить эффект какого-либо вмешательства или изменения политики, сравнивая разницу в исходах между контрольной и исследуемой группами до и после вмешательства. Данный метод дает возможность контролировать внешние факторы и прост в интерпретации.

Для количественной оценки проведения государственной политики необходимы данные за предшествующие и последующие периоды. Информация системы СПАРК предоставляется за период с 2018 по 2023 гг., следовательно, в рамках исследования невозможно анализировать компании, получавшие поддержку в 2018–2019 гг. (в связи с отсутствием данных о предшествующем периоде) и впервые ставшие бенефициарами мер в 2022 г. (из-за короткого временного интервала, на котором можно обнаружить эффекты). Компании, впервые получившие поддержку в 2020 г., также исключаются из выборки, так как характер поддержки компаний в данный год связан с пандемией COVID-19 и ликвидацией рыночных разрывов, вызванных ею. Поэтому в данной работе оценивается эффект субсидий на экономические результаты компаний, впервые ставших получателями государственной поддержки в 2021 г.

В таком случае выборка исследуемых компаний сформирована следующим образом: рассмотрены компании, впервые ставшие в 2021 г. бенефициарами мер поддержки и получавшие в 2021–2022 гг. различные субсидии в рамках госпрограмм по развитию сельского хозяйства и мелиоративного комплекса РФ. Число организаций исследуемой выборки составило 115 юридических лиц, являвшихся получателями субсидий в 2021–2022 гг. Спецификация модели имеет вид:

$$Y_{it} = \alpha + \beta_{2018} * sprt_i^{2018} + \beta_{2019} * sprt_i^{2019} + \beta_{2020} * sprt_i^{2020} + \beta_{2022} * sprt_i^{2022} + \beta_{2023} * sprt_i^{2023} + \varphi_i + \lambda_t + \gamma_r + \varepsilon_{it}, \quad (1)$$

где Y_{it} — значение зависимой переменной по фирме i в год t ; α — константа; $\beta_{2018}, \beta_{2019}, \beta_{2020}, \beta_{2022}, \beta_{2023}$ — коэффициенты регрессии до и после воздействия на компании прямых мер поддержки, представляющие собой также эффекты воздействия (ATE) в соответствующие годы; $sprt_i^{2018}, sprt_i^{2019}, sprt_i^{2020}, sprt_i^{2022}, sprt_i^{2023}$ — показатели, равные произведению фиктивной переменной, принимающей значение 1 в год t , и фиктивной переменной, принимающей значение 1 при принадлежности организации i к группе получателей господдержки; φ_i — фиксированные эффекты фирм; λ_t — фиксированные эффекты года; γ_r — фиксированные эффекты регионов; ε_{it} — случайные ошибки.

Зависимыми переменными или показателями эффективности являются натуральный логарифм производительности труда $\ln \ln YpP$, натуральный логарифм чистой прибыли на 1 занятого $\ln \ln PpP$, натуральный логарифм рентабельности $\ln \ln PM$, натуральные логарифмы фондоотдачи $\ln \ln KR$ и фондовооруженности $\ln \ln KpP$.

Значения эндогенных показателей исчисляются в натуральных логарифмах в рамках борьбы с асимметрией выборки и простоты интерпретации результатов [Fouka 2020]. Производительность труда рассчитывается по формуле:

$$YpP_{it} = \frac{TR_{it}}{L_{it}}, \quad (2)$$

где TR_{it} — выручка фирмы i в год t ; L_{it} — среднесписочная численность работников фирмы i в год t .

Расчет показателя чистой прибыли на одного занятого (прибыльность) осуществляется по формуле:

$$PpP_{it} = \frac{P_{it}}{L_{it}}, \quad (3)$$

где P_{it} — чистая прибыль фирмы i в год t .

Рентабельность фирмы определяется в соответствии со следующей формулой:

$$PM_{it} = \frac{P_{it}}{TR_{it}}. \quad (4)$$

Фондоотдача фирм определяется в соответствии со следующей формулой:

$$KR_{it} = \frac{TR_{it}}{K_{it}}, \quad (5)$$

где K_{it} — основные средства фирмы i в год t .

Фондовооруженность фирмы определяется в соответствии со следующей формулой:

$$KpP_{it} = \frac{K_{it}}{L_{it}}, \quad (6)$$

В контрольную группу после удаления выбросов вошли 110 дальневосточных предприятий, основной вид деятельности которых относится к классам «Растениеводство и животноводство, охота и предоставление соответствующих услуг в этих областях» и «Производство пищевых продуктов».

Распределение компаний по регионам неравномерно: большая часть получателей субсидий приходится на Приморский край, в выборке не представлены компании Чукотского автономного округа (см. Таблицу 1).

Таблица 1. Распределение выборки по субъектам ДФО, ед.⁸

Регион	Контрольная группа	Получатели поддержки	Всего
Амурская область	20	18	38
Республика Бурятия	11	18	29
Еврейская автономная область	5	3	8
Забайкальский край	4	14	18
Камчатский край	4	3	7
Магаданская область	4	2	6
Приморский край	36	12	48
Республика Саха (Якутия)	5	20	25
Сахалинская область	8	15	23
Хабаровский край	13	10	23
Всего	110	115	225

Из 115 компаний — получателей субсидий 44 компании принадлежат к классу «Растениеводство и животноводство, охота и предоставление соответствующих услуг в этих областях», 61 компания — к классу «Производство пищевых продуктов» и 10 компаний — к прочим. Из 110 предприятий контрольной группы 106 относятся к классу «Растениеводство и животноводство, охота и предоставление соответствующих услуг в этих областях» и 4 — к классу «Производство пищевых продуктов».

Финансовые характеристики организаций контрольной и исследуемой выборки в целом сопоставимы (Таблица 2). Все стоимостные показатели также приведены к единому уровню цен 2018 г. с помощью дефлятора ВРП ДФО.

⁸ Составлено авторами на основе данных из системы СПАРК, а также по данным, полученным в рамках запроса сведений Минвостокразвития России от Минсельхоза России и органов исполнительной власти регионов ДФО.

Таблица 2. Финансовые характеристики организаций⁹

Переменная	Ед. изм.	Среднее	Стандартное отклонение	Минимум	Максимум
<i>Выборка всего</i>					
<i>TR</i>	млн руб.	99	273	<1	1 933
<i>L</i>	ед.	34	85	1	759
<i>P</i>	млн руб.	5	44	-217	371
<i>K</i>	млн руб.	55	353	0	5 132
<i>Получатели субсидий</i>					
<i>TR</i>	млн руб.	106	266	<1	1 933
<i>L</i>	ед.	61	118	1	759
<i>P</i>	млн руб.	9	44	-118	331
<i>K</i>	млн руб.	38	99	0	686
<i>Контрольная группа</i>					
<i>TR</i>	млн руб.	92	281	<1	1 869
<i>L</i>	ед.	18	47	1	406
<i>P</i>	млн руб.	2	45	-217	371
<i>K</i>	млн руб.	73	490	0	5 132

Результаты

Результаты оценки уравнения (1) представлены в таблице 3.

Таблица 3. Результаты оценки влияния субсидий на показатели фирм¹⁰

Переменные	$\ln YpP$	$\ln PpP$	$\ln PM$	$\ln KR$	$\ln KpP$
<i>sprt</i> ²⁰¹⁸	-0,3368*** (0,0384)	-0,3420 (0,2641)	-0,5523* (0,2184)	-0,2187 (0,1356)	0,1129 (0,1302)
<i>sprt</i> ²⁰¹⁹	-0,0687* (0,0311)	0,0014 (0,1902)	-0,3635 (0,2092)	0,0389 (0,0936)	0,0020 (0,0505)
<i>sprt</i> ²⁰²⁰	-0,0872* (0,0330)	0,0645 (0,1393)	-0,3123** (0,1080)	0,1154 (0,1437)	-0,0532 (0,1144)
<i>sprt</i> ²⁰²²	-0,0253 (0,0821)	0,2421 (0,2355)	0,1748 (0,1428)	0,0188 (0,0792)	0,0429 (0,0570)
<i>sprt</i> ²⁰²³	-0,0436 (0,0726)	0,0182 (0,2460)	-0,0409 (0,1823)	-0,1145 (0,0898)	0,2120** (0,0705)
<i>const</i>	7,3606*** (0,0108)	4,9384*** (0,0630)	7,1514*** (0,0608)	0,9703*** (0,0122)	6,1903*** (0,0170)

Анализ воздействия факта получения субсидий на производительность факторов производства показал следующие результаты:

- с точки зрения производительности труда наблюдался отрицательный отбор. Факт получения поддержки в 2021 г. отрицательно влиял на производительность труда

⁹ Составлено авторами на основе данных из системы СПАРК, а также по данным, полученным в рамках запроса сведений Минвостокразвития России от Минсельхоза России и органов исполнительной власти регионов ДФО.

¹⁰ Составлено авторами на основе данных из системы СПАРК, а также по данным, полученным в рамках запроса сведений Минвостокразвития России от Минсельхоза России и органов исполнительной власти регионов ДФО. Примечание: * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$. Стандартные ошибки приведены в скобках.

в 2018–2020 гг., а уже в периоды после получения субсидий исследуемая группа значимо не отличалась от контрольной. Аналогичный эффект наблюдается и по показателю рентабельности;

- в годы, следующие за первым случаем получения поддержки, не наблюдалось значимых эффектов по производительности труда, рентабельности, фондоотдачи и прибыльности, что в целом соответствует наблюдениям в экономической литературе;
- при этом в 2023 г. значимо возрастает фондовооруженность (на 21,2%), что соответствует существующим исследованиям [Roe et al. 2002; McCloud, Kumbhakar 2008]. В работе [Светлов и др. 2019] также наблюдали сокращение численности занятых при технической модернизации. Однако отсутствие значимых эффектов по производительности труда не позволяет делать какие-либо однозначные выводы по данному показателю.

Заключение

В результате проведенного исследования не выявлено статистически значимого влияния субсидий на производительность труда, фондоотдачу, рентабельность и прибыль на одного занятого. Подобный вывод в целом соответствует эмпирической литературе [Васильева, Билько 2022] и может объясняться нерегулярностью предоставления и малыми объемами поддержки.

Единственный значимый положительный эффект наблюдался по показателю фондовооруженности (21,2% прирост в 2023 г. на 95-процентном доверительном интервале). Данный результат соответствует факту наличия в исследуемой выборке субсидий, направленных на модернизацию объектов агропромышленного комплекса. Иными словами, есть основания полагать, что на полученные средства в 2023 г. приобретены основные фонды. Тем не менее, как видно из Таблицы 3, в этот же период не наблюдалось увеличение производительности труда, что, возможно, связано с малым сроком наблюдения.

При этом по показателям рентабельности и производительности труда наблюдался отрицательный отбор: получение государственной поддержки в 2021 г. уменьшало производительность труда и рентабельность в 2018 г. на 33,7% и 55,2% соответственно.

Полученные результаты являются весьма противоречивыми и не дают возможности сделать однозначный вывод об эффективности государственной поддержки сельского хозяйства на Дальнем Востоке. Допустимо, что существенная доля получаемых предприятиями субсидий направлена на поддержание определенного уровня производства общественно значимого товара, и именно поэтому в результате действия господдержки «исчезла» значимая отрицательная разница в производительности труда и рентабельности компаний исследуемой и контрольной группы. Данное объяснение частично подтверждается эмпирической литературой: факт прямой государственной поддержки снижает вариативность доходов фермерских хозяйств [Nitta et al. 2022].

Кроме этого, в исследовании не учтен значительный пласт фермерских хозяйств, зарегистрированных как индивидуальные предприниматели, отчетность по которым отсутствует в системе СПАРК-Интерфакс. Соответственно, вопрос о влиянии субсидий на сельскохозяйственных производителей ДФО в целом остается открытым и является предметом дальнейших исследований, направленных на изучение долгосрочных эффектов и механизмов воздействия субсидий, а также институциональных факторов господдержки.

Тем не менее полученные результаты дают представление о деятельности сельскохозяйственных предприятий Дальнего Востока и динамике их экономических показателей (таких как производительность труда, рентабельность, прибыльность, фондоотдача и фондовооруженность) в зависимости от факта получения субсидий.

Список литературы:

- Аганбегян А.Г. Сельское хозяйство локомотив социально-экономического роста России // ЭКО. 2017. № 5(515). С. 5–22.
- Васильева О.Г. Эффекты государственной поддержки сельскохозяйственных предприятий на Дальнем Востоке России: влияние отраслевой специализации // Пространственная экономика. 2022. Т. 18. № 3. С. 93–114. DOI: [10.14530/se.2022.3.093-114](https://doi.org/10.14530/se.2022.3.093-114)
- Васильева О.Г., Билько А.М. Государственные субсидии и производительность сельскохозяйственных предприятий на примере российского Дальнего Востока // Вопросы экономики. 2022. № 2. С. 120–146. DOI: [10.32609/0042-8736-2022-2-120-146](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-2-120-146)
- Светлов Н.М., Янбых Р.Г., Логинова Д.А. О неоднородности эффектов господдержки сельского хозяйства // Вопросы экономики. 2019. № 4. С. 59–73. DOI: [10.32609/0042-8736-2019-4-59-73](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2019-4-59-73)
- Сеитов С.К. Субсидирование как мера повышения производительности факторов в сельском хозяйстве России // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2022. № 6. С. 100–122. DOI: [10.38050/01300105202265](https://doi.org/10.38050/01300105202265)
- Agostino V., Comert E.E., Demaria F., Ruberto S. What Kinds of Subsidies Affect Technical Efficiency? The Case of Italian Dairy Farms // Agribusiness. 2024. Vol. 40. Is. 1. P. 116–138. DOI: [10.1002/agr.21835](https://doi.org/10.1002/agr.21835)
- Alexandri C., Saman C., Pauna B. Exploring the Relationship Between Farm Productivity and CAP Subsidies for the NMS // Romanian Journal of Economic Forecasting. 2021. Vol. 24. Is. 4. P. 124–140.
- Bereznicka J., Wicki L. Do Farm Subsidies Improve Labour Efficiency in Farms in EU Countries? // European Research Studies Journal. 2021. Vol. XXIV. Is. 2B. P. 925–937. DOI: [10.35808/ersj/2315](https://doi.org/10.35808/ersj/2315)
- Bezlepkina I.V., Alfons G.J.M., Oude Lansink A., Oskam A.J. Effects of Subsidies in Russian Dairy Farming // Agricultural Economics. 2005. Vol. 33. Is. 3. P. 277–288. DOI: [10.1111/j.1574-0864.2005.00067.x](https://doi.org/10.1111/j.1574-0864.2005.00067.x)
- Biagini L., Antonioli F., Severini S. The Impact of CAP Subsidies on the Productivity of Cereal Farms in Six European Countries: A Historical Perspective (2008–2018) // Food Policy. 2023. Vol. 119. DOI: [10.1016/j.foodpol.2023.102473](https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2023.102473)
- Fan P., Mishra A.K., Feng S., Su M. The Effect of Agricultural Subsidies on Chemical Fertilizer Use: Evidence from a New Policy in China // Journal of Environmental Management. 2023. Vol. 344. DOI: [10.1016/j.jenvman.2023.118423](https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118423)
- Fouka V. Backlash: The Unintended Effects of Language Prohibition in U.S. Schools after World War I // The Review of Economic Studies. 2020. Vol. 87. Is. 1. P. 204–239. DOI: [10.1093/restud/rdz024](https://doi.org/10.1093/restud/rdz024)
- Frýd L., Sokol O. Relationships between Technical Efficiency and Subsidies for Czech Farms: A Two-Stage Robust Approach // Socio-Economic Planning Sciences. 2021. Vol. 78. DOI: [10.1016/j.seps.2021.101059](https://doi.org/10.1016/j.seps.2021.101059)
- Garrone M., Emmers D., Lee H., Olper A., Swinnen J. Subsidies and Agricultural Productivity in the EU // Agricultural Economics. 2019. Vol. 50. P. 803–817. DOI: [10.1111/agec.12526](https://doi.org/10.1111/agec.12526)
- Goryunov A., Agheshina E., Lavrentev I., Peretyatko P. Estimating the Effect of Russia's Development Policy in the Far Eastern Region: The Synthetic Control Approach // Applied Econometrics. 2023. Vol. 72. P. 58–72. DOI: [10.22394/1993-7601-2023-72-58-72](https://doi.org/10.22394/1993-7601-2023-72-58-72)
- Hennessy A.D. The Production Effects of Agricultural Income Support Policies under Uncertainty // American Journal of Agricultural Economics. 1998. Vol. 80. Is. 1. P. 46–57. DOI: [10.2307/3180267](https://doi.org/10.2307/3180267)
- Kleinhanß W., Murillo C., Juan C.S., Sperlich S. Efficiency, Subsidies, and Environmental Adaptation of Animal Farming under CAP // Agricultural Economics. 2007. Vol. 36. Is. 1. P. 49–65. DOI: [10.1111/j.1574-0862.2007.00176.x](https://doi.org/10.1111/j.1574-0862.2007.00176.x)
- Latruffe L., Bravo-Ureta B.E., Carpentier A., Desjeux Y., Moreira V.H. Subsidies and Technical Efficiency in Agriculture: Evidence from European Dairy Farms // American Journal of Agricultural Economics. 2017. Vol. 99. P. 783–799. DOI: [10.1093/ajae/aaw077](https://doi.org/10.1093/ajae/aaw077)

- Levinsohn J., Petrin A. Estimating Production Functions Using Inputs to Control for Unobservables // *Review of Economic Studies*. 2003. Vol. 70. Is. 2. P. 317–341.
- McCloud N., Kumbhakar S.C. Do Subsidies Drive Productivity? A Cross-Country Analysis of Nordic Dairy Farms // *Bayesian Econometrics (Advances in Econometrics)*. 2008. Vol. 23. P. 245–274. DOI: [10.1016/S0731-9053\(08\)23008-2](https://doi.org/10.1016/S0731-9053(08)23008-2)
- Nilsson P., Wixe S. Assessing Long-Term Effects of CAP Investment Support on Indicators of Farm Performance // *European Review of Agricultural Economics*. 2022. Vol. 49. Is. 4. P. 760–795. DOI: [10.1093/erae/jbab038](https://doi.org/10.1093/erae/jbab038)
- Nitta A., Yamamoto Y., Severini S., Kondo K., Sawauchi D. Effects of Direct Payments on Rice Income Variability in Japan // *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*. 2022. Vol. 66. Is. 1. P. 118–135. DOI: [10.1111/1467-8489.12445](https://doi.org/10.1111/1467-8489.12445)
- Olley S., Pakes A. The Dynamics of Productivity in the Telecommunications Equipment Industry // *Econometrica*. 1996. Vol. 64. Is. 6. P. 1263–1297. DOI: [10.2307/2171831](https://doi.org/10.2307/2171831)
- Quiroga S., Suárez C., Santos Arteaga F.J., Rodrigo J. Do Common Agricultural Policy Subsidies Matter for the Market-Environment Trade Off? An Evaluation of R&D Objectives and Decisions across Farmers // *Journal of Agriculture and Food Research*. 2024. Vol. 15. DOI: [10.1016/j.jafr.2024.101047](https://doi.org/10.1016/j.jafr.2024.101047)
- Roe T., Somwaru A., Diao X. Do Direct Payments Have Intertemporal Effects on U.S. Agriculture? // *TMD Discussion Papers* 104. 2002. URL: <https://ideas.repec.org/p/fpr/tmddps/104.html>
- Skuras D., Tsekouras K., Dimara E., Tzelepis D. The Effects of Regional Capital Subsidies on Productivity Growth: A Case Study of the Greek Food and Beverage Manufacturing Industry // *Journal of Regional Science*. 2006. Vol. 46. Is. 2. P. 355–381. DOI: [10.1111/j.0022-4146.2006.00445.x](https://doi.org/10.1111/j.0022-4146.2006.00445.x)

References:

- Aganbegyan A. (2017) Agriculture as a Driving Force of the Russia Social and Economic Growth. *EKO*. No. 5(515). P. 5–22.
- Agostino V., Comert E.E., Demaria F., Ruberto S. (2024) What Kinds of Subsidies Affect Technical Efficiency? The Case of Italian Dairy Farms. *Agribusiness*. Vol. 40. Is. 1. P. 116–138. DOI: [10.1002/agr.21835](https://doi.org/10.1002/agr.21835)
- Alexandri C., Saman C., Pauna B. (2021) Exploring the Relationship Between Farm Productivity and CAP Subsidies for the NMS. *Romanian Journal of Economic Forecasting*. Vol. 24. Is. 4. P. 124–140.
- Bereznicka J., Wicki L. (2021) Do Farm Subsidies Improve Labour Efficiency in Farms in EU Countries? *European Research Studies Journal*. Vol. XXIV. Is. 2B. P. 925–937. DOI: [10.35808/ersj/2315](https://doi.org/10.35808/ersj/2315)
- Bezlepkina I.V., Alfons G.J.M., Oude Lansink A., Oskam A.J. (2005) Effects of Subsidies in Russian Dairy Farming. *Agricultural Economics*. Vol. 33. Is. 3. P. 277–288. DOI: [10.1111/j.1574-0864.2005.00067.x](https://doi.org/10.1111/j.1574-0864.2005.00067.x)
- Biagini L., Antonioli F., Severini S. (2023) The Impact of CAP Subsidies on the Productivity of Cereal Farms in Six European Countries: A Historical Perspective (2008–2018). *Food Policy*. Vol. 119. DOI: [10.1016/j.foodpol.2023.102473](https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2023.102473)
- Fan P., Mishra A.K., Feng S., Su M. (2023) The Effect of Agricultural Subsidies on Chemical Fertilizer Use: Evidence from a New Policy in China. *Journal of Environmental Management*. Vol. 344. DOI: [10.1016/j.jenvman.2023.118423](https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118423)
- Fouka V. (2020) Backlash: The Unintended Effects of Language Prohibition in U.S. Schools after World War I. *The Review of Economic Studies*. Vol. 87. Is. 1. P. 204–239. DOI: [10.1093/restud/rdz024](https://doi.org/10.1093/restud/rdz024)
- Frýd L., Sokol O. (2021) Relationships between Technical Efficiency and Subsidies for Czech Farms: A Two-Stage Robust Approach. *Socio-Economic Planning Sciences*. Vol. 78. DOI: [10.1016/j.seps.2021.101059](https://doi.org/10.1016/j.seps.2021.101059)
- Garrone M., Emmers D., Lee H., Olper A., Swinnen J. (2019) Subsidies and Agricultural Productivity in the EU. *Agricultural Economics*. Vol. 50. P. 803–817. DOI: [10.1111/agec.12526](https://doi.org/10.1111/agec.12526)

- Goryunov A., Ageshina E., Lavrentev I., Peretyatko P. (2023) Estimating the Effect of Russia's Development Policy in the Far Eastern Region: The Synthetic Control Approach. *Prikladnaya ekonometrika*. Vol. 72. P. 58–72. DOI: [10.22394/1993-7601-2023-72-58-72](https://doi.org/10.22394/1993-7601-2023-72-58-72)
- Hennessy A.D. (1998) The Production Effects of Agricultural Income Support Policies under Uncertainty. *American Journal of Agricultural Economics*. Vol. 80. Is. 1. P. 46–57. DOI: [10.2307/3180267](https://doi.org/10.2307/3180267)
- Kleinhanß W., Murillo C., Juan C.S., Sperlich S. (2007) Efficiency, Subsidies, and Environmental Adaptation of Animal Farming under CAP. *Agricultural Economics*. Vol. 36. Is. 1. P. 49–65. DOI: [10.1111/j.1574-0862.2007.00176.x](https://doi.org/10.1111/j.1574-0862.2007.00176.x)
- Latruffe L., Bravo-Ureta B.E., Carpentier A., Desjeux Y., Moreira V.H. (2017) Subsidies and Technical Efficiency in Agriculture: Evidence from European Dairy Farms. *American Journal of Agricultural Economics*. Vol. 99. P. 783–799. DOI: [10.1093/ajae/aaw077](https://doi.org/10.1093/ajae/aaw077)
- Levinsohn J., Petrin A. (2003) Estimating Production Functions Using Inputs to Control for Unobservables. *Review of Economic Studies*. Vol. 70. Is. 2. P. 317–341.
- McCloud N., Kumbhakar S.C. (2008) Do Subsidies Drive Productivity? A Cross-Country Analysis of Nordic Dairy Farms. *Bayesian Econometrics (Advances in Econometrics)*. Vol. 23. P. 245–274. DOI: [10.1016/S0731-9053\(08\)23008-2](https://doi.org/10.1016/S0731-9053(08)23008-2)
- Nilsson P., Wixe S. (2022) Assessing Long-Term Effects of CAP Investment Support on Indicators of Farm Performance. *European Review of Agricultural Economics*. Vol. 49. Is. 4. P. 760–795. DOI: [10.1093/erae/jbab038](https://doi.org/10.1093/erae/jbab038)
- Nitta A., Yamamoto Y., Severini S., Kondo K., Sawauchi D. (2022) Effects of Direct Payments on Rice Income Variability in Japan. *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*. Vol. 66. Is. 1. P. 118–135. DOI: [10.1111/1467-8489.12445](https://doi.org/10.1111/1467-8489.12445)
- Olley S., Pakes A. (1996) The Dynamics of Productivity in the Telecommunications Equipment Industry. *Econometrica*. Vol. 64. Is. 6. P. 1263–1297. DOI: [10.2307/2171831](https://doi.org/10.2307/2171831)
- Quiroga S., Suárez C., Santos Arteaga F.J., Rodrigo J. (2024) Do Common Agricultural Policy Subsidies Matter for the Market-Environment Trade Off? An Evaluation of R&D Objectives and Decisions across Farmers. *Journal of Agriculture and Food Research*. Vol. 15. DOI: [10.1016/j.jafr.2024.101047](https://doi.org/10.1016/j.jafr.2024.101047)
- Roe T., Somwaru A., Diao X. (2002) Do Direct Payments Have Intertemporal Effects on U.S. Agriculture? *TMD Discussion Papers 104*. Available at: <https://ideas.repec.org/p/fpr/tmddps/104.html>
- Seitov S.K. (2022) Subsidies as a Measure to Increase Factor Productivity in Agriculture of Russia. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika*. No. 6. P. 100–122. DOI: [10.38050/01300105202265](https://doi.org/10.38050/01300105202265)
- Skuras D., Tsekouras K., Dimara E., Tzelepis D. (2006) The Effects of Regional Capital Subsidies on Productivity Growth: A Case Study of the Greek Food and Beverage Manufacturing Industry. *Journal of Regional Science*. Vol. 46. Is. 2. P. 355–381. DOI: [10.1111/j.0022-4146.2006.00445.x](https://doi.org/10.1111/j.0022-4146.2006.00445.x)
- Svetlov N.M., Yanbykh R.G., Loginova D.A. (2019) On the Diversity of the Effects of the State Support for Agriculture. *Voprosy Ekonomiki*. No. 4. P. 59–73. DOI: [10.32609/0042-8736-2019-4-59-73](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2019-4-59-73)
- Vasilyeva O.G. (2022) Productivity, Subsidies, and Agricultural Specialization: Evidence from the Russian Far East. *Prostranstvennaya Ekonomika*. Vol. 18. No. 3. P. 93–114. DOI: [10.14530/se.2022.3.093-114](https://doi.org/10.14530/se.2022.3.093-114)
- Vasilyeva O.G., Bilko A.M. (2022) Do Subsidies Drive Productivity? Farm-Level Evidence from the Russian Far East. *Voprosy Ekonomiki*. No. 2. P. 120–146. DOI: [10.32609/0042-8736-2022-2-120-146](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-2-120-146)

Методология комплексной оценки репутационного капитала российских регионов

Романченко Маргарита Константиновна

Аспирант, SPIN-код РИНЦ: [5538-3924](https://elibrary.ru/authors/55383924), margeta@bk.ru

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

Аннотация

В статье представлена методология комплексной оценки репутационного капитала российских регионов: предлагается системный подход к оценке репутационного капитала, объединяющий как количественные, так и качественные методы. Цель — обобщить и дополнить существующие подходы к оценке репутационного капитала, учитывающие ключевые аспекты регионального развития. Задачи исследования — определить сущность и структуру репутационного капитала региона; выявить факторы, формирующие репутационный капитал региона. В статье проведен сравнительный анализ сходств и различий качественных исследований репутационного капитала территорий для сопоставления репутационного капитала территорий (мезоуровень) и компаний (микроуровень) на основе контент-анализа и систематизации материалов по соответствующей тематике; осуществлен факторный анализ для определения и структурирования ключевых факторов, влияющих на оценку репутационного капитала региона на основе метода систематизации и классификации для обобщения и структурирования полученных данных в целях формирования концептуального подхода к исследуемой проблеме. Выявлены и систематизированы ключевые аспекты формирования репутационного капитала территорий (например, экономическое развитие, социальная сфера, экология, инвестиционный климат, культурное наследие, качество управления и т. д.) и компаний с выявлением их общих и отличительных черт. В результате определены ключевые факторы оценки репутационного капитала региона, которые могут быть использованы для разработки эффективных стратегий управления. В дальнейшем необходимо также проанализировать состояние систем управления репутационным капиталом субъектов Российской Федерации и разработать практические модели управления регионами с учетом динамики и показателей репутационного капитала.

Ключевые слова

Региональное развитие, репутационный капитал, методы оценки репутационного капитала региона, управление репутацией региона, модели управления репутацией региона.

Для цитирования

Романченко М.К. Методология комплексной оценки репутационного капитала российских регионов // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 111. С. 123–137. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-123-137

Methodology of Complex Assessment of Russian Regions' Reputational Capital

Margarita K. Romanchenko

Postgraduate student, margeta@bk.ru

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

Abstract

The article presents the methodology of comprehensive assessment of reputational capital of Russian regions. A systematic approach to the assessment of reputational capital, combining both quantitative and qualitative methods is proposed. The aim of the research is to summarise and supplement the existing approaches to the assessment of reputational capital, taking into account the key aspects of regional development. The objectives of the study are to define the essence and structure of the region's reputational capital, to identify the factors that form the region's reputational capital. The article uses a comparative analysis of similarities and differences to the qualitative study of the reputational capital of territories to compare the reputational capital of territories (meso-level) and companies (micro-level) on the basis of content analysis and systematisation of materials on the relevant subject; a factor analysis to identify and structure the key factors affecting the assessment of the reputational capital of the region on the basis of the method of systematisation and classification to summarise and structure the obtained data in order to form the basis for assessing the reputational capital of the region. Key aspects of formation of reputational capital of territories (e.g., economic development, social sphere, ecology, investment climate, cultural heritage, quality of management, etc.) and companies were identified and systematised, revealing their common and distinctive features. As a result, key factors for assessing the region's reputational capital are identified, which can be used to develop effective management strategies. In the future it is necessary as well to analyse the state of reputation capital management systems of the subjects of the Russian Federation and to develop practical models of regional management taking into account the dynamics and indicators of reputation capital.

Keywords

Regional development, reputational capital, methods of assessing the region's reputational capital, regional reputation management, models of regional reputation management.

For citation

Romanchenko M.K. (2025) Methodology of Complex Assessment of Russian Regions' Reputational Capital. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 111. P. 123–137. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-123-137

Дата поступления/Received: 01.03.2025

Введение

Актуальность исследования методологии комплексной оценки репутационного капитала российских регионов, которая характеризуется необходимостью интеграции экономических, социальных, культурных, экологических, управленческих и других факторов, влияющих на формирование репутационного капитала региона, обусловлена потребностью в разработке комплексного инструмента, позволяющего учитывать многомерность и взаимозависимость этих факторов для достижения целей устойчивого развития территорий. В условиях усиления межрегиональной конкуренции, глобализации и возрастающей роли нематериальных активов репутационный капитал становится ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность и устойчивое развитие российских регионов. Существующие исследования в области оценки репутационного капитала территорий демонстрируют значительное разнообразие подходов, однако характеризуются отсутствием единых стандартов и ограниченным применением современных экономико-математических методов. Это обуславливает необходимость проведения комплексного анализа существующих методологий, выявления их преимуществ и недостатков, а также обоснования перспектив их совершенствования.

В то же время понятие репутационного капитала региона как нематериального актива территории к настоящему моменту не было исследовано в достаточной мере, что проявляется в отсутствии единых теоретико-методологических основ, недостаточной разработанности методик его оценки и управления, отсутствии правовой базы и практического поля применения.

Цель работы заключается в анализе и систематизации существующих подходов к оценке репутационного капитала территорий, выявлении их сильных и слабых сторон, определении ключевых факторов оценки для дальнейшей разработки комплексной и объективной оценки репутационного капитала.

Теоретические подходы к понятию «репутационный капитал региона»

Для формирования общей платформы исследования теоретических и методологических аспектов развития и использования репутационного капитала в территориальном пространстве необходимо определить его сущность как социально-экономического явления.

Репутация — это устойчивое общественное мнение о качествах, способностях и достоинствах некоего субъекта. Г. Даулинг конкретизировал понятие «репутационный капитал» в контексте хозяйственных субъектов, определив его как сумму нематериальных активов, внутренних и внешних характеристик субъекта, которые увеличивают акционерную стоимость, а также являются частью его рыночной стоимости [Даулинг 2003]. Однако данная трактовка подходит не только предприятиям, но и территориальным субъектам: репутационный капитал является нематериальным ресурсом, состоящим из оценки, основанной на социально-экономических показателях территории, человеческом капитале, эффективности системы регионального управления, инвестиционном климате, положительной региональной идентичности и т. д. Важным динамическим аспектом здесь выступает экономико-географическое положение города — исторически сложившаяся, но изменяющаяся совокупность пространственных отношений между городом как социально-экономической системой и внешними факторами, потенциально влияющими на городское развитие. Города способны изменять свое местоположение, стремясь достичь наиболее выгодного расположения в пространстве [Бабурин и др. 2016]. В совокупности данные факторы выступают в качестве катализатора конкурентных преимуществ региона, учитывающих индивидуальные особенности субъекта: территориальное развитие, географическое расположение, социально-экономические особенности, информационную открытость региона со стороны государства и

власти, социально ориентированную политику региона, инвестиционную привлекательность, качество жизни в регионе, финансово-экономический потенциал региона, степень вовлеченности в национальные проекты, программы, государственно-частное партнерство и др. (Таблица 1).

Таблица 1. Ключевые факторы оценки репутационного капитала региона¹

Экономические факторы	Социальные факторы	Экологические факторы	Организационно-управленческие факторы	Бренд и имидж
Валовый региональный продукт (ВРП) на душу населения	Уровень жизни населения (среднедушевые денежные доходы, размер прожиточного минимума)	Состояние окружающей среды (загрязнение воздуха, почвы, воды, природные ресурсы)	Эффективность системы государственного управления	Узнаваемость бренда региона
Объем инвестиций в основной капитал	Доступность и качество социальной инфраструктуры (здравоохранение, образование, культура)	Уровень развития зеленой экономики	Открытость и доступность региональных органов власти	Информационная активность и продвижение региона
Уровень интонационной активности предприятий	Демографические показатели (рождаемость, смертность, миграция и др.)	Реализация экологических проектов и программ	Антикоррупционная политика	Вовлечение граждан (проведение фестивалей, мероприятий)
Объем внешнеторгового оборота	Занятость и уровень безработицы	Отношение населения к экологическим проблемам	Развитие цифровизации и электронного правительства	Туристическая привлекательность, развитие туризма
Уровень развития малого и среднего бизнеса	Развитие человеческого капитала		Реализация приоритетных региональных программ и проектов	Культурно-историческое наследие региона
Динамика развития ключевых отраслей экономики	Уровень социальной защищенности			
Прозрачность экономических показателей				

Для успешного решения регионом задач социально-экономического развития требуется активное использование организационного фактора для привлечения инвестиций со стороны государства и частных инвесторов, повышение качества инфраструктуры, прогрессивность менеджмента в региональном управлении, разработка и осуществление стратегий регионального развития и определение перспектив развития территорий. Показатели этих факторов регионального развития используются при прогнозировании и оценке социально-экономической ситуации в том или ином субъекте. Эти компоненты взаимосвязаны и должны рассматриваться в комплексе при оценке и развитии репутационного капитала территории. В сфере репутационного капитала функционируют такие близкие термины, как репутация, социальный капитал региона, человеческий, культурный, институциональный, экономический капитал региона, деловая репутация, имидж, бренд, территориальный маркетинг, геобрендинг. Некоторые авторы определяют понятия «имидж» и «бренд» как репутационный капитал региона [Гавра и др. 2011]. Имидж региона и бренд региона — это две важные концепции, которые помогают привлечь внимание общества, бизнес-сообщества и инвесторов к определенному региону.

Таким образом, комплексная система факторов регионального развития является основой для понимания, анализа социально-экономических процессов и управления ими на территориальном

¹ Составлено автором на основе [Михалкина, Косолапова 2018; Матвеев, Резвякова 2020; Сафиуллин и др. 2020; Романченко 2024].

уровне. Постоянное совершенствование и оптимизация данной системы факторов позволяют обеспечивать устойчивое и сбалансированное развитие региона. В исследовании Е.В. Михалкиной и Н.А. Косолаповой приводится теоретическое обоснование структуры нематериальных ресурсов и активов, региональная кластеризация использования потенциала нематериальных ресурсов. В состав концепции нематериальных ресурсов региона входят человеческий, информационный, интеллектуальный, организационный, социальный ресурсы [Михалкина, Косолапова 2018].

Методология формирования репутационного капитала территорий — комплексный подход к оценке

Репутационный капитал как нематериальный актив является системообразующей характеристикой на разных уровнях систем: субъекты Российской Федерации, муниципалитеты, муниципальные образования, хозяйствующие субъекты. При этом существуют как общие, так и отличительные аспекты в формировании методологии репутационного капитала на региональном и корпоративном уровнях, которые могут создавать синергетический эффект для придания импульса развитию регионов (Таблица 2).

Таблица 2. Сравнение аспектов формирования репутационного капитала территорий и компаний²

	Территория	Компания
Цели оценки	Направлена на привлечение инвестиций, улучшение социально-экономического положения, качества жизни населения, развитие экономики/инфраструктуры, выполнение государственного плана и проектов, корректировка стратегий	Используется для понимания места на рынке, повышения лояльности клиентов, определения бренда. Нематериальные ресурсы — разность в возможностях предприятий, которая ведет к формированию и последующему поддержанию конкурентных преимуществ предприятия [Армстронг 2007]
Методы оценки	Используются статистические методы, индикативные и рейтинговые подходы (например, индексы качества жизни, рейтинги инвестиционной привлекательности), социологические исследования и опросы населения о качестве жизни и восприятии региона, анализ публичной информации и отчетов местных администраций и др.	Применяются как количественные, так и качественные методы (например, опросы клиентов, анализ финансовых показателей), используются репутационные индексы (например, Fortune's World's Most Admired Companies), анализ конкурентов и позиционирование на рынке и др.
Периодичность и динамика	Оценка может проводиться на основе долгосрочных индикаторов и периодических исследований (раз в несколько лет или ежегодно), чтобы показать устойчивые изменения	Оценка репутации может быть более гибкой и частой, проводимой на регулярной основе (например, кварталы или ежегодно) в зависимости от изменений в рыночной ситуации

Методология оценки репутационных капиталов регионов и компаний имеет как особенности, так и общие черты, к которым относится необходимость использования данных и аналитических инструментов, внимание к отношению различных групп заинтересованных сторон, проявление качественных характеристик во внешней среде. М.Р. Сафиуллин и соавторы предложили следующее определение репутационного капитала: «это нематериальный институциональный ресурс (актив) экономического агента, обеспечивающий его конкурентные преимущества на рынке посредством генерации разнообразных сигналов для потребителей, характеризующих его качественно-количественные параметры развития и обеспечивающая производительность фирмы» [Сафиуллин и др. 2020, 71]. Можно предположить, что подобная модель определения репутационного

² Составлено автором на основе [Армстронг 2007; Алексеева 2012; Якимова 2021; Морозова, Кулагин 2023].

капитала применима к социальному, политическому, институциональному, экономическому актору как к субъекту государства.

В рамках экономики региона репутационный капитал утверждается как стратегический нематериальный актив, оказывающий системное воздействие на его экономическую траекторию. Как обоснованно отмечается, территориальная репутация действует как фильтр, через который принимаются все экономические решения [Gertner, Kotler 2004]. Данный тезис подчеркивает фундаментальную роль репутации как институционального механизма, снижающего транзакционные издержки и формирующего ожидания агентов. Трансформация управления репутационным капиталом в условиях цифровизации принципиально меняет подходы к его мониторингу и защите. Цифровые следы из медиа и соцплатформ предоставляют диагностику репутационных уязвимостей в реальном времени [Boukherouaa et al. 2021]. Агрегированные данные онлайн-дискурса (упоминаемость, сентимент, сетевой анализ) создают динамическую модель репутационного капитала, отражающую его текущее состояние с высокой частотой обновления. Оптимизация коммуникационной политики также важна: реальная диагностика обеспечивает основу для эффективной аллокации ресурсов для защиты репутации, продвижения позитивных нарративов, коррекции информационных потоков и адресного взаимодействия со стейкхолдерами. Мониторинг цифровых следов снижает информационную асимметрию и позволяет региональным администрациям оперативно реагировать на искажения восприятия, что минимизирует последствия несовершенства информации на рынках капитала, труда и туристических услуг.

Эффективные методы оценки помогают как регионам, так и компаниям диагностировать негативные характеристики своих позиций, определять векторы динамики их изменения, встраивать использование репутационного капитала для реализации стратегий роста. Однако, по мнению ряда авторов, существующие методы оценки репутационного капитала и построения на их основе рейтингов регионов и компаний имеют недостатки, основными из которых являются:

- субъективизм построения рейтингов деловой репутации;
- низкий уровень транспарентности формирования такого рода рейтингов (структуры, занимающиеся их публикацией, как правило, не раскрывают методологию рейтингового оценивания);
- высокие риски манипулирования общественным мнением на основании не вполне репрезентативных рейтингов деловой репутации компаний [Сафина и др. 2023].

Методология и методы исследования репутационного капитала региона являются важными инструментами для формирования устойчивой стратегии местного развития. Существующие методики представляют собой оценочные индексы различных структурных составляющих нематериальных ресурсов, однако комплексного индекса оценки потенциала нематериальных ресурсов региона в отечественной литературе не существует [Леонтьева, Смирнова 2020]. Комплексный подход к оценке, включение как количественных, так и качественных методов позволяют выявить полноценную картину репутационного состояния региона. Для разработки оценки или индекса репутационного капитала региона необходим комплексный подход, включающий в себя несколько ключевых методов исследования. Сравнительный анализ является одним из ключевых элементов для определения конкурентных преимуществ и перспективных направлений развития территории. Он включает в себя бенчмаркинг, позволяющий сопоставлять показатели региона с аналогичными показателями конкурентных территорий и выявлять тем самым сильные и слабые стороны. Такой подход способствует обнаружению эффективных практик для повышения социально-экономического уровня репутационного капитала, что позволяет разрабатывать более эффективные стратегии управления репутацией.

Метод экономико-математического моделирования необходим для оценки влияния репутационного капитала региона на его социально-экономическое развитие (построение эконометрических моделей, позволяющих выявить зависимость ключевых показателей региона (ВРП, инвестиции, туризм, миграция и др.) от различных компонентов репутационного капитала), для количественной оценки направления влияния репутационного капитала на экономические и социальные процессы в регионе, что является одним из ключевых направлений повышения репутационного капитала территории. Важным стратегическим элементом данного метода является анализ факторов, формирующих репутационный капитал региона: разработка многофакторных моделей, которые показывают вклад различных элементов (имидж территории, бренд, деловая репутация, социальная ответственность и др.) в формирование общего уровня репутационного капитала; определение наиболее значимых факторов, требующих управленческого воздействия для повышения репутации региона. Роль прогнозирования развития репутационного капитала заключается в создании динамических моделей, позволяющих на основе исторических данных и выявленных трендов спрогнозировать изменение репутационного капитала в будущем; моделировании сценариев развития репутации региона при различных управленческих воздействиях. Синтез и оптимизация управленческих решений выстраивают оптимизационные модели, которые помогают определить наиболее эффективные стратегии, программы и инструменты управления репутационным капиталом региона с учетом расчета экономической эффективности и рисков различных управленческих решений в сфере репутационного менеджмента. Таким образом, экономико-математическое моделирование является важным инструментом, который позволяет количественно оценить состояние репутационного капитала региона и перспективы управления им, обосновать приоритетные направления и управленческие воздействия для повышения эффективности этого процесса.

Качество институционального анализа в значительной степени определяется целями, функциями, инструментами и характером взаимодействия между этими элементами (выявление и анализ основных институтов: органов власти, общественных организаций, СМИ и др., — участвующих в формировании, поддержании и продвижении репутации региона).

Метод анализа нормативно-правовой базы управления репутационным капиталом подразумевает изучение федерального, регионального и муниципального законодательства, регулирующего различные аспекты репутационного менеджмента территорий, выявление пробелов, противоречий и необходимости совершенствования нормативно-правового обеспечения данной сферы. Однако в Российской Федерации на данный момент отсутствует единая федеральная нормативно-правовая база, которая напрямую регулирует понятие репутационного капитала регионов, территорий и субъектов. Существуют законодательные акты и нормативные документы, которые косвенно влияют на формирование, оценку репутации региона и управление ею, создавая основу для деятельности соответствующих институтов (органов власти, общественных организаций, СМИ и др.) в этой сфере. Многие нормативные акты имеют общий характер и не содержат конкретных требований и показателей, необходимых для оценки репутационного капитала и управления им. Для эффективного управления репутационным капиталом необходима дальнейшая работа по совершенствованию законодательства, разработке методических рекомендаций и усилению контроля за соблюдением норм. Исследование организационных структур и механизмов управления репутацией региона включает в себя анализ полномочий и эффективности специализированных подразделений (агентств, комитетов и пр.) в органах власти, отвечающих за репутационный менеджмент, оценку практики использования различных инструментов (стратегии, программы, проекты) управления репутацией на региональном и муниципальном уровнях.

Синергетика институциональных взаимодействий региональных и местных сообществ позволит выявить необходимые практики вовлечения жителей, бизнеса, некоммерческих организаций в процессы управления репутацией территории, сформировать целостное представление об институциональной основе управления репутационным капиталом региона, выявить ее сильные и слабые стороны.

Поскольку в Российской Федерации основное внимание уделяется национальным проектам, стратегиям и программам, трендовый анализ позволит определить долгосрочные тенденции в развитии репутационного капитала региона: исследование динамики различных показателей репутации региона (имидж, бренд, деловая репутация, социальная ответственность, организационная культура, институциональная политика, информация о состоянии социально-экономической системы и др.) за длительный период времени; определение устойчивых трендов в изменении компонентов репутационного капитала и факторов применительно к показателям.

Качественные методы, такие как интервью и фокус-группы, позволяют глубоко погрузиться в восприятие, мотивы, ценности и эмоции различных целевых групп (жителей, инвесторов, туристов и др.) в отношении региона. Это дает возможность выявить и понять нюансы и контекстные факторы, формирующие репутацию территории, которые не всегда улавливаются количественными методами. Качественные исследования репутационного капитала территорий проводятся с использованием ряда подходов, каждый из которых обладает своими особенностями и потенциальными недостатками (Таблица 3).

Таблица 3. Содержание и недостатки основных подходов к качественному исследованию репутационного капитала территорий³

Наименование подхода	Основное содержание подхода	Недостатки подхода
Оценочный метод [Плешакова 2013]	Оценка деловой репутации с использованием в расчетах методов экспертного рейтинга и социологического анкетирования	Предвзятость выборки: если выборка не является репрезентативной, результаты могут быть искаженными. Ограниченность вопросов: формулировка вопросов и предложенных вариантов может не полностью отражать мнения респондентов. Низкий уровень отклика: в некоторых случаях респонденты могут не ответить на опрос, что снижает статистическую значимость
Вторичный анализ статистических данных (ресурсно-концептуальный подход) [Стрельникова 2010; Safiullin et al. 2019; Сафиуллин и др. 2020]	Использование уже существующих статистических данных (например, данные по экономическим показателям, качеству жизни, туристической активности) для оценки репутации территории	Ограничения источников: вторичные данные могут быть устаревшими или недостаточно полными. Невозможность глубинного анализа: такой подход зачастую не позволяет выявить причинно-следственные связи. Контекстуальная зависимость: репутационный капитал может не полностью соответствовать статистическим показателям, если не учитывать контекст
Индексные методы [Камалетдинов, Ксенофонов 2019]	Разработка индексов, которые объединяют различные показатели (например, экономическое развитие, удовлетворенность жителей, туристическая привлекательность) для оценки общего уровня репутации территории	Сложность создания индексов: требуется тщательная проработка методов и показателей, что может быть трудоемким и затратным. Субъективность весов: выбор весов для различных компонентов индекса может быть произвольным и не всегда обоснованным. Обобщение: индекс может отражать усредненное восприятие и не учитывать важные аспекты, связанные с культурными и историческими особенностями

³ Составлено автором.

Включенное наблюдение за реализацией региональных программ [Мартишина и др. 2022]	Интерпретация полученных данных и экстраполяция выводов на общее состояние репутационного капитала территории; наблюдение за взаимодействием и реакциями ключевых стейкхолдеров (органы власти, бизнес, общественность, СМИ и др.) в ходе реализации данных программ; выявление скрытых механизмов, закономерностей и факторов, влияющих на восприятие и оценку реализуемых программ различными группами	Высокая трудоемкость и длительность исследования. Субъективность интерпретации. Ограниченная репрезентативность. Сложность количественной оценки: данные, полученные в ходе включенного наблюдения, носят преимущественно качественный характер, что затрудняет их количественную оценку и сопоставление, что может ограничивать возможности для измерения и мониторинга динамики репутационного капитала
Успешные практики управления репутацией территорий [Котлер и др. 2005; Anholt 2007; Логунцова, Зайцева 2024]	Анализ комплекса мероприятий, стратегий и инструментов, которые были использованы для формирования позитивного имиджа и укрепления репутационного капитала этих территорий; исследование конкретных шагов, применяемых подходов и достигнутых результатов в ходе реализации успешных практик; выявление ключевых факторов, определяющих успех в управлении репутацией территорий; обобщение и систематизация извлеченных из кейсов знаний, принципов и моделей для их потенциального применения в других регионах	Субъективность отбора кейсов: то есть выбор «успешных» кейсов может быть субъективным и основываться на неполной или предвзятой оценке результатов; отсутствие четких критериев для определения «успеха» практик управления репутацией может ограничивать объективность исследования. Ограниченность экстраполяции: успешные практики, реализованные в одном регионе, могут быть плохо применимы или давать иные результаты в других территориях ввиду различий в контексте, ресурсах и т. п. Фокус на позитивных примерах: акцент на успешных практиках может смещать фокус исследования в сторону только «успешных» территорий, игнорируя неудачные или проблемные кейсы
Структурно-функциональный подход [Парсонс 1998; Рудакова 2015; Беляев 2022]	Внедрение инструментов информирования целевой аудитории о преимуществах региона, таких как благоприятные условия для жизни и бизнеса, возможности для реализации разнообразных проектов, и акцент на его уникальных как исторических, так и инновационных характеристиках. Основывается на рассмотрении репутационного капитала как сложной системы, состоящей из взаимосвязанных элементов (структур) и их функций. Акцентирует внимание на анализе компонентов репутации (экономика, социальная сфера, инфраструктура, культура) и их вклада в формирование общего восприятия территории. Предполагает изучение причинно-следственных связей между элементами системы и репутацией. Используется для определения ключевых факторов, влияющих на репутацию территории	Подход может быть ориентирован на анализ текущей ситуации, что может не учитывать динамические изменения. Подход может быть менее эффективным для анализа нематериальных факторов, таких как восприятие региона целевыми аудиториями, эмоциональные ассоциации, стереотипы
Феноменологический подход [Акиева, Теммев 2021]	Фокусируется на изучении опыта, восприятия и субъективных значений, которые различные группы людей вкладывают в репутацию территории. Предполагает анализ мнений, чувств, эмоций, которые связаны с определенной территорией. Использует методы сбора качественных данных, такие как интервью, фокус-группы, анализ нарративов	Результаты сильно зависят от личного восприятия и интерпретации респондентов. Ограниченность обобщений: сложно сделать обобщения на основе субъективных мнений, так как результаты не всегда являются репрезентативными
Программно-целевой метод [Становихина 2017; Васецкая 2019]	Управленческий подход, основанный на четком определении целей, задач и путей их достижения, с последующей разработкой и реализацией программ, направленных на решение конкретных проблем или достижение определенных результатов	Адаптация к изменениям. Специфика планирования. Достижение количественных показателей в ущерб качественным изменениям. Участие общественности и экспертного сообщества в разработке и реализации программ может быть ограниченным. Риск нецелевого использования средств

В качестве одного из важных принципов оценки репутационного капитала территорий следует выделить системность: репутационный капитал региона нужно рассматривать как сложную, многокомпонентную систему, включающую различные элементы (имидж, бренд, деловая репутация и др.). Оценка охватывает все ключевые составляющие этой системы. Репутация формируется под влиянием комплекса факторов, поэтому требуется системный, а не фрагментарный подход. Комплексное применение данных методов исследования позволит всесторонне изучить проблему управления регионом с использованием ресурсов репутационного капитала, разработать научно обоснованные рекомендации и практические инструменты для повышения эффективности управления территорией.

Репутационный капитал региона, таким образом, рассматривается как сложный, многокомпонентный нематериальный актив, формируемый под влиянием взаимосвязанных факторов (экономических, социальных, экологических, организационно-управленческих, имиджевых), представленных в Таблице 1. Учет этой многомерности и взаимозависимости является основополагающим принципом оценки. Комплексное использование методов предполагает сочетание:

- количественных методов: статистический анализ вторичных данных (официальная статистика), эконометрическое моделирование (построение регрессионных моделей для оценки влияния компонентов репутационного капитала на ключевые показатели развития региона: ВРП, инвестиции, миграцию, туристический поток). Это позволяет выявить причинно-следственные связи и количественно оценить вклад репутации, индексные методы (расчет интегрального индекса репутационного капитала).
- качественных методов: экспертные оценки (для верификации и дополнения статистических данных, оценки нематериальных аспектов), контент-анализ медиаполя и официальных документов (для оценки информационной активности и тональности).

Центральным элементом методики является расчет индекса репутационного капитала региона (ИРКР), агрегирующего нормированные показатели по всем ключевым группам факторов. Этапы расчета включают:

- отбор показателей: формирование системы показателей на основе доступности данных официальной статистики (Росстат, Минфин, ЦБ РФ, Минэкономразвития), определение их теоретической обоснованности и релевантности аспектам репутации (см. Таблицу 1);
- нормирование показателей: приведение разнородных показателей к сопоставимому виду с использованием методов min-max стандартизации или Z-оценок для устранения влияния масштаба и единиц измерения;
- определение весов: назначение весовых коэффициентов каждой группе факторов и отдельным показателям внутри групп. Веса могут устанавливаться экспертным путем (например, методом парных сравнений), на основе факторного анализа или считаться равнозначными на начальном этапе апробации;
- агрегирование: расчет субиндексов по каждой группе факторов (экономический, социальный и т. д.) как взвешенных сумм нормированных показателей. Расчет итогового ИРКР как взвешенной суммы субиндексов:

$$\text{ИРКР} = \sum (W_i * I_i) / n,$$

где W_i — вес i -го показателя; I_i — значение i -го показателя (нормированное от 0 до 1);
 n — общее число показателей (Таблица 4).

Таблица 4. Пояснение формулы⁴

Элемент	Описание	Ограничение
Wэкон	Вес экономического блока	$\sum W_{\text{групп}} = 1$
$W_{i,\text{экон}}$	Вес i-го показателя в экономическом блоке	$\sum W_i = 1$ внутри группы
$X_{i,\text{норм}}$	Нормированное значение i-го экономического показателя	$X_{\text{норм}} \in [0;1]$
n	Количество показателей в экономическом блоке	$n \geq 1$
$\sum_{i=1}^n$	Суммирование по всем показателям блока	
Аналогично	Для других блоков (социального, экологического и т. д.)	

Рассмотрим подробнее каждый из типичных показателей, используемых при расчете ИРКР, и их значение для формирования репутационного капитала региона.

Экономическая эффективность региона является фундаментальным показателем, отражающим способность территории генерировать экономическую ценность. Этот показатель может включать в себя: валовой региональный продукт (ВРП) на душу населения, темпы экономического роста, уровень производительности труда, структуру экономики и уровень ее диверсификации. Высокая экономическая эффективность свидетельствует о благоприятной бизнес-среде и потенциале для дальнейшего развития, что положительно влияет на репутацию региона.

Инвестиционная привлекательность отражает способность региона привлекать и эффективно использовать инвестиционные ресурсы. Этот показатель может включать: объем прямых иностранных инвестиций, качество инвестиционного законодательства, наличие инфраструктуры для инвесторов, стабильность экономической политики. Высокая инвестиционная привлекательность свидетельствует о доверии инвесторов к региону и перспективах его развития.

Качество жизни населения является ключевым показателем социального благополучия и привлекательности региона для проживания. Он может включать: уровень доходов населения, качество здравоохранения и образования, обеспеченность жильем, уровень безопасности, доступность культурных и рекреационных объектов. Высокое качество жизни не только привлекает новых жителей, но и удерживает местное население, формируя позитивный имидж региона.

Инновационная активность отражает способность региона генерировать и внедрять новые идеи и технологии. Показатели могут включать: количество патентов на душу населения, долю инновационных предприятий, объем инвестиций в НИОКР, наличие и эффективность инновационной инфраструктуры. Высокая инновационная активность ассоциируется с прогрессивностью и перспективностью региона.

Экологическая устойчивость становится все более важным фактором репутации в контексте глобальных экологических вызовов. Показатели могут включать: уровень загрязнения воздуха и воды, эффективность утилизации отходов, наличие и реализацию экологических программ, долю возобновляемых источников энергии. Высокая экологическая устойчивость привлекает экологически сознательных граждан и инвесторов.

Культурный потенциал отражает уникальность и богатство культурного наследия региона. Показатели могут включать: количество и состояние объектов культурного наследия, развитость культурной инфраструктуры, количество и качество культурных мероприятий, уровень

⁴ Составлено автором.

развития креативных индустрий. Богатый культурный потенциал повышает туристическую привлекательность и формирует уникальный образ региона.

Эффективность управления отражает качество работы региональных властей. Показатели могут включать: прозрачность принятия решений, уровень коррупции, качество предоставления государственных услуг, эффективность реализации региональных программ развития. Высокая эффективность управления формирует доверие к региональной власти и создает благоприятные условия для развития.

Преимущество индексного метода заключается в его комплексности и возможности учета различных аспектов репутационного капитала. Это позволяет получить многомерную оценку репутации региона, учитывающую как объективные экономические показатели, так и субъективные факторы, влияющие на восприятие региона различными группами стейкхолдеров.

Однако проблема субъективности при определении весов показателей действительно существует и может значительно влиять на итоговый результат. Для минимизации этой проблемы можно использовать следующие подходы:

- 1) использование экспертных панелей для определения весов, что позволяет учесть мнения специалистов из различных областей;
- 2) применение методов многокритериального анализа, таких как метод анализа иерархий (АНП) или TOPSIS, для более объективного определения весов;
- 3) проведение анализа чувствительности для оценки влияния изменения весов на итоговый результат;
- 4) использование методов машинного обучения для определения оптимальных весов на основе исторических данных и выявленных зависимостей;
- 5) разработка нескольких вариантов индекса с различными системами весов для разных целевых аудиторий (например, для инвесторов, туристов, потенциальных жителей).

Таким образом, индексный метод расчета ИРКР, несмотря на определенные ограничения, представляет собой мощный инструмент для комплексной оценки репутационного капитала региона. Его эффективное применение требует тщательного подхода к выбору показателей и определению их весов, а также сочетания с другими методами анализа для получения наиболее полной и объективной картины репутационного капитала региона.

Заключение

Проведенное исследование продемонстрировало релевантность использования комплексной оценки репутационного капитала региона. Целесообразно рассмотреть метод оценки репутационного капитала, основанный на определении системы показателей, отражающих различные аспекты репутации региона (экономические, социальные, экологические, политические и др.), а также на сборе фактических данных по выбранным показателям на основе статистической информации, экспертных оценок, социологических исследований; стоит, кроме того, провести нормирование и стандартизацию показателей для обеспечения их сопоставимости; расчет интегрального индекса репутационного капитала региона на основе агрегирования нормированных показателей; ранжирование регионов по величине интегрального индекса репутационного капитала; анализ динамики изменения репутационного капитала регионов во времени; выявление ключевых факторов, оказывающих наибольшее влияние на репутационный капитал; разработку рекомендаций по управлению репутационным капиталом региона на основе полученных результатов. Данный подход к оценке репутационного капитала регионов обеспечивает ее системность, комплексность, объективность и сопоставимость, что создает надежную основу для принятия управленческих решений в сфере регионального развития.

Список литературы:

- Акиева С.И., Теммиев И.Ю. Территориальная (региональная) идентичность: подходы к исследованию проблемы //Актуальные проблемы современности: наука и общество. 2021. № 4. С. 8–15.
- Алексеева Е.П. Управление процессом формирования репутационного капитала в современных российских компаниях //Российское предпринимательство. 2012. Т. 13. № 1. С. 110–113.
- Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2007.
- Бабуринов В.Л., Земцов С.П., Кидяева В.М. Методика оценки потенциала экономико-географического положения городов России //Вестник Московского университета. Серия 5. География. 2016. № 1. С. 39–45.
- Васецкая Н.О. Программно-целевое управление как инструмент финансовой реализации федеральных целевых программ //Экономика науки. 2019. Т. 5. № 3. С. 160–169. DOI: [10.22394/2410-132X-2019-5-3-160-169](https://doi.org/10.22394/2410-132X-2019-5-3-160-169)
- Сафиуллин М.Р., Груничев А.С., Ельшин Л.А., Мавляутдинова Г.С. Влияние репутационного капитала на экономическую динамику региона в сравнении с традиционными факторами //Казанский экономический вестник. 2020. № 4(48). С. 69–78.
- Гавра Д.П., Савицкая А.С., Шишкин Д.П. Внешний имидж государства в медиапространстве //Вестник СПбГУ. Сер. 9. 2011. № 3. С. 197–201.
- Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»: ИНФРА-М, 2003.
- Камалетдинов А.Ш., Ксенофонтов А.А. Индексный метод оценки эффективности функционирования видов экономической деятельности. //Финансы: теория и практика. 2019. Т. 23. № 3. С. 82–95. DOI: [10.26794/2587-5671-2019-23-3-82-95](https://doi.org/10.26794/2587-5671-2019-23-3-82-95)
- Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. М.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
- Леонтьева Л.С., Смирнова В.В. Количественная оценка потенциала нематериальных ресурсов регионов (на примере Южного федерального округа) //Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 79. С. 229–245. DOI: [10.24411/2070-1381-2019-10057](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2019-10057)
- Логунцова И.В., Зайцева А.С. Брендинг российских городов: обзор практики региональных «столиц» РФ //Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 103. С. 164–176. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-103-2024-164-176](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-103-2024-164-176)
- Мартишина А.С., Шевченко М.В., Шафигуллин Д.Е. Методологические подходы по определению региональной составляющей в достижение целевых показателей государственных программ Российской Федерации //Научно-аналитический журнал «Наука и практика Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова». 2022. Т. 14. № 1(45). С. 26–35.
- Матвеев В.В., Резвякова И.В. Инвестиционная привлекательность регионов в современных реалиях //Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2020. Т. 10. № 4. С. 114–124.
- Михалкина Е.В., Косолапова Н.А. Оценка использования потенциала нематериальных ресурсов региона //Terra Economicus. 2018. Т. 16. № 1. С. 118–133. DOI: [10.23683/2073-6606-2018-16-1-118-133](https://doi.org/10.23683/2073-6606-2018-16-1-118-133)
- Морозова И.А., Кулагин Д.Н. Анализ показателей репутационного капитала ведущих международных компаний //Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 2. С. 567–576. DOI: [10.18334/epp.13.2.117108](https://doi.org/10.18334/epp.13.2.117108)
- Парсонс Т. Система современных обществ. М.: Аспект Пресс, 1998.

- Плешакова Н.А. Деловая репутация региона как фактор инвестиционной привлекательности // Научное обозрение. 2013. № 3. С. 304–307.
- Романченко М.К. Эволюция подходов к категории репутационного капитала как к фактору развития регионов // Проблемы современной экономики. 2024. № 3(91). С. 121–125.
- Рудакова А.Э. Технологии формирования репутационного капитала субъектов Российской Федерации // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1–1. URL: <https://science-education.ru/article/view?id=17488>
- Сафина А.А., Габдуллин Н.М., Галямов И.И. Оценка уровня репутационного капитала компании и эффективность его использования // Инновации и инвестиции. 2023. № 8. С. 155–159.
- Становихина А.М. Программно-целевой метод планирования бюджета в Российской Федерации: плюсы и минусы // Молодой ученый. 2017. № 37(171). С. 66–67.
- Стрельникова А.В. Вторичные данные как информационный ресурс: специфика и порядок работы // Вестник РГГУ Серия «Философия. Социология. Искусствоведение». 2010. № 3. С. 30–42.
- Якимова В.А. Формирование и оценка инвестиционно-репутационного капитала предприятия // Финансы: теория и практика. 2021. Т. 25. № 4. С. 64–81. DOI: [10.26794/2587-5671-2021-25-4-64-81](https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-4-64-81)
- Anholt S. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities, and Regions*. New York: Palgrave Macmillan, 2007.
- Gertner D., Kotler P. How Can a Place Correct a Negative Image? // *Place Branding*. 2004. Vol. 1. P. 50–57. DOI: [10.1057/palgrave.pb.5990004](https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990004)
- Boukherouaa E.B., Shabsigh G., AlAjmi K., Deodoro J., Farias A., Iskender E., Mirestean A.T. Ravikumar R. Powering the Digital Economy: Opportunities and Risks of Artificial Intelligence in Finance // *International Monetary Fund (IMF). Departmental Paper No. 2021/024*. 2021. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Departmental-Papers-Policy-Papers/Issues/2021/10/21/Powering-the-Digital-Economy-Opportunities-and-Risks-of-Artificial-Intelligence-in-Finance-494717>
- Safiullin M.R., Grunichev A.S., Elshin L.A. Methodical Approaches to Assessment of the Impact of the Reputation Capital on Investment Processes in the Region (On the Example of Regions of the Volga Federal District) // *Humanities and Social Sciences Reviews*. 2019. Vol. 7. Is. 5. P. 840–846.

References:

- Akkieva S.I., Temmoev I.YU. (2021) Territorial (Regional) Identity: Approaches to Issues Research. *Aktual'nyye problemy sovremennosti: nauka i obshchestvo*. No. 4. P. 8–15.
- Alekseeva E.P. (2012) Managing the Process of Forming Reputation Capital in Contemporary Russian Companies. *Rossiyskoye predprinimatel'stvo*. Vol. 13. No. 1. P. 110–113.
- Anholt S. (2007) *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities, and Regions*. New York: Palgrave Macmillan.
- Armstrong M. (2007) *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Saint Petersburg: Piter.
- Baburin V.L., Zemtsov S.P., Kidyaeva V.M. (2016) Methodology of Evaluating the Potential of the Economic-Geographical Position of Russia's Towns. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 5. Geografiya*. No. 1. P. 39–45.
- Boukherouaa E.B., Shabsigh G., AlAjmi K., Deodoro J., Farias A., Iskender E., Mirestean A.T. Ravikumar R. (2021) Powering the Digital Economy: Opportunities and Risks of Artificial Intelligence in Finance. *International Monetary Fund (IMF). Departmental Paper No. 2021/024*. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/Departmental-Papers-Policy-Papers/Issues/2021/10/21/Powering-the-Digital-Economy-Opportunities-and-Risks-of-Artificial-Intelligence-in-Finance-494717>
- Dauling G. (2003) *Creating Corporate Reputations*. Moscow: Konsaltingovaya gruppa "IMIDZH-KontakT": INFRA-M.

- Gavra D.P., Savitskaya A.S., Shishkin D. P. (2011) Vneshniy imidzh gosudarstva v mediaprostranstve [External image of the state in the media space]. *Vestnik SPBGU. Ser. 9.* No. 3. P. 197–201.
- Gertner D., Kotler P. (2004) How Can a Place Correct a Negative Image? *Place Branding.* Vol. 1. P. 50–57. DOI: [10.1057/palgrave.pb.5990004](https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990004)
- Kamaletdinov A.Sh., Ksenofontov A.A. (2019) Index Method of Evaluating the Performance of Economic Activities. *Finansy: teoriya i praktika.* Vol. 23. No. (3). P. 82–95. DOI: [10.26794/2587-5671-2019-23-3-82-95](https://doi.org/10.26794/2587-5671-2019-23-3-82-95)
- Kotler F., Asplund K., Reyn I. (2005) *Marketing Places.* Moscow: Stokgol'mskaya shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge.
- Leontieva L.S., Smirnova V.V. (2020) Quantitative Evaluation of Regional Intangible Resources Potential (Example of the Southern Federal District). *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik.* No. 79. P. 229–245. DOI: [10.24411/2070-1381-2019-10057](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2019-10057)
- Loguntsova I.V., Zaytseva A.S. (2024) Branding of Russian Cities: Practice Review of Russian Federation Regional “Capitals”. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik.* No. 103. P. 164–176. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-103-2024-164-176](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-103-2024-164-176)
- Martishina A.S., Shevchenko M.V., Shafigullin D.E. (2022) Methodological Approaches to Determining the Regional Component in Achieving the Targets of State Programs of the Russian Federation. *Nauchno-analiticheskiy zhurnal “Nauka i praktika Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta im. G.V. Plekhanova”.* Vol. 14. No. 1(45). P. 26–35.
- Matveev V.V., Rezvyakova I.V. (2020) Investment Attractiveness of Regions in Modern Realities. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment.* Vol. 10. No. 4. P. 114–124.
- Mikhalkina E.V., Kosolapova N.A. (2018) Intangible Resources of the Regions: Evaluation of the Use of Capacities. *Terra Economicus.* Vol. 16. No. 1. P. 118–133. DOI: [10.23683/2073-6606-2018-16-1-118-133](https://doi.org/10.23683/2073-6606-2018-16-1-118-133)
- Morozova I.A., Kulagin D.N. (2023) Reputational Capital Indicators of Leading International Companies. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo,* Vol. 13. No. 2. P. 567–576. DOI: [10.18334/epp.13.2.117108](https://doi.org/10.18334/epp.13.2.117108)
- Parsons T. (1998) *The System of Modern Societies.* Moscow: Aspekt Press.
- Pleshakova N.A. (2013) Delovaya reputatsiya regiona kak faktor investitsionnoy privlekatel'nosti [Business reputation of a region as an investment attractiveness factor]. *Nauchnoye obozreniye.* No. 3. P. 304–307.
- Romanchenko M.K. (2024) Evolution of Approaches to the Category of Reputation Capital as a Factor of Regional Development. *Problemy sovremennoy ekonomiki.* No. 3(91). P. 121–125.
- Rudakova A.E. (2015) Tekhnologii formirovaniya reputatsionnogo kapitala sub'yektov Rossiyskoy Federatsii [Technology of formation of reputational capital subjects of the Russian Federation]. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya.* No. 1–1. Available at: <https://science-education.ru/article/view?id=17488>
- Safina A.A., Gabdullin N.M., Galyamov I.I. (2023) Assessment of the Level of the Company's Reputation Capital and the Effectiveness of Its Use. *Innovatsii i investitsii.* No. 8. P. 155–159.
- Safiullin M.R., Grunichev A.S., Elshin L.A. (2019) Methodical Approaches to Assessment of the Impact of the Reputation Capital on Investment Processes in the Region (On the Example of Regions of the Volga Federal District). *Humanities and Social Sciences Reviews.* Vol. 7. Is. 5. P. 840–846.
- Safiullin M.R., Grunichev A.S., Yel'shin L.A., Mavlyautdinova G.S. (2020) Influence of Reputation Capital on the Stability of the Region's Economic Dynamics in Comparison with Traditional Factors. *Kazanskiy ekonomicheskii vestnik.* No. 4(48). P. 69–78.
- Stanovikhina A.M. (2017) Programmno-tselevoy metod planirovaniya byudzheta v Rossiyskoy Federatsii: plyusy i minusy [Program-target method of budget planning in the Russian Federation: Pros and cons]. *Molodoy uchenyy.* No. 37(171). P. 66–67.

Strel'nikova A.V. (2010) Vtorichn-yye dann-yye kak informatsionnyy resurs: spetsifika i poryadok raboty [Secondary data as an information resource: Specifics and work procedure]. *Vestnik RGGU Seriya "Filosofiya. Sotsiologiya. Iskusstvovedeniye"*. No. 3. P. 30–42.

Vasetskaya N.O. (2019) Program-Target Management as a Tool of Financial Implementation of Special Federal Programs. *Ekonomika nauki*. Vol. 5. No. 3. P. 160–169. DOI: [10.22394/2410-132X-2019-5-3-160-169](https://doi.org/10.22394/2410-132X-2019-5-3-160-169)

Yakimova V.A. (2021) Formation and Assessment of the Investment and Reputation Capital of the Enterprise. *Finansy: teoriya i praktika*. Vol. 25. No. 4. P. 64–81. DOI: [10.26794/2587-5671-2021-25-4-64-81](https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-4-64-81)

Релевантность показателя «количество объектов интеллектуальной собственности» для целей оперативного управления инновационной деятельностью региона

Щербаков Артем Сергеевич

Кандидат экономических наук, SPIN-код РИНЦ: [8760-2848](#), ORCID: [0000-0003-0788-2897](#), sherbakov.artem@mail.ru

Дальневосточный государственный аграрный университет, Благовещенск; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, РФ.

Аннотация

Для повышения эффективности оперативного управления инновационным развитием субъектов Российской Федерации необходимо сократить временные лаги между получением первичных статистических данных и обработкой аналитической информации для государственных служащих. В рамках исследования был проведен анализ релевантности такого первичного статистического показателя, как «количество объектов интеллектуальной собственности субъектов РФ». Релевантность показателя была обоснована путем формализации взаимосвязи между качеством оперативного управленческого решения и временем, а также проведения корреляционно-регрессионного анализа между показателями «количество объектов интеллектуальной собственности субъектов РФ» и комплексным показателем «рейтинг инновационного развития субъектов РФ»; кроме того, были сформулированы предложения по оперативным управленческим решениям, которые способствуют увеличению инновационной деятельности на региональном уровне. Для достижения поставленных целей исследования были использованы такие научные методы, как анализ, дедукция, синтез, графический метод и статистический метод. В результате было установлено, что между показателями наблюдается сильная положительная взаимосвязь, что подтверждается коэффициентом корреляции Спирмана на основе рейтинга инновационного развития субъектов Российской Федерации за 2020 и 2023 годы публикации по статистическим данным 2019 и 2021 года. Было также определено, что статистическая значимость данных высокая, что подтверждается коэффициентом детерминации по статистическим данным за 2019 и 2021 годы. Межгодовая взаимосвязь данных указывает на тенденцию к увеличению взаимосвязи показателей за 2019 и 2021 годы статистических наблюдений, что подтверждается критерием Стьюдента. Таким образом, релевантность показателя «количество объектов интеллектуальной собственности» для целей оперативного управления инновационной деятельностью является высокой и доказанной. Полученные результаты могут быть использованы в качестве основы для создания оперативного интегрального показателя инновационной деятельности регионов и для корректировки инструментария, применяемого государственными служащими в области управления инновационным развитием регионов России.

Ключевые слова

Интеллектуальная собственность, инновационная деятельность, оперативное управление, управленческое решение, корреляционно-регрессионный анализ, объекты интеллектуальной собственности, инновации, инновационная деятельность на региональном уровне.

Для цитирования

Щербаков А.С. Релевантность показателя «количество объектов интеллектуальной собственности» для целей оперативного управления инновационной деятельностью региона // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 111. С. 138–155. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-138-155

Relevance of the Indicator “Quantity of Intellectual Property Assets” for Operational Management of Regional Innovation Efforts

Artem S. Shcherbakov

PhD, ORCID: [0000-0003-0788-2897](#), sherbakov.artem@mail.ru

Far Eastern State Agrarian University, Blagoveshchensk; Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation.

Abstract

In order to increase the efficiency of operational management of innovative development of the subjects of the Russian Federation, it is necessary to reduce the time lag between obtaining primary statistical data and processing analytical information for government employees. The scientific research analyzed the relevance of such a primary statistical indicator as “the number of intellectual property objects of the subjects of the Russian Federation”. The relevance of the indicator was justified by formalizing the relationship between the quality of an operational management decision and time, as well as by conducting a correlation and regression analysis between the indicators “number of intellectual property objects of the subjects of the Russian Federation” and the complex indicator “rating of innovative development of the subjects of the Russian Federation”; proposals were formulated for operational management solutions that increase innovation at the regional level. To achieve the aims of the research, such scientific methods as analysis, deduction, synthesis, graphical method and statistical method were used. As a result of the research, it was found that there is a strong positive relationship between the indicators, which is confirmed by the Spearman correlation coefficient based on the rating of innovative development of the subjects of the Russian Federation for 2020 and 2023 years of publication based on statistical data for 2019 and 2021. It was also determined that the statistical significance of the data is high, which is confirmed by the coefficient of determination based on statistical data for 2019 and 2021. The interannual relationship of the data indicates a tendency towards an increase in the relationship of indicators for 2019 and 2021 years of statistical observations, which is confirmed by the Student's criterion. In that way, the relevance of the indicator “number of intellectual property objects” for the purposes of operational

management of innovation activities is high and proven. The results obtained can be used as a basis for creating an operational integral indicator of regional innovation activity and for adjusting the tools used by government officials in the field of managing the innovative development of Russian regions.

Keywords

Intellectual property, innovation, operational management, management decision, correlation and regression analysis, intellectual property objects, innovation, innovation activities at the regional level.

For citation

Shcherbakov A.S. (2025) Relevance of the Indicator "Quantity of Intellectual Property Assets" for Operational Management of Regional Innovation Efforts. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 111. P. 138–155. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-138-155

Дата поступления/Received: 24.02.2025

Введение

В России и мире происходит перманентная смена технологических укладов и постепенный переход к пятому технологическому укладу [Звягинцева, Щербаков 2024, 12], что влияет на структуру валового регионального продукта (далее — ВВП), в которой увеличивается доля, зависящая от инновационной деятельности [Абдулганиев, Маратканова 2021, 222]. В структуре ВВП развитых стран доля инновационной деятельности составляет от 30% до 40%, в то время как в ВВП Российской Федерации этот показатель находится на уровне около 20% [Петровская, Щекина 2018, 158]. С учетом стратегических задач, стоящих перед Россией¹, работа в условиях роста наукоемкости производств и увеличения доли инновационной деятельности в ВВП является прогнозируемым трендом. В настоящее время в Российской Федерации проводится разнообразная статистическая аналитика инновационной деятельности регионов (например, в ВШЭ). Однако большинство рейтингов публикуются с заметной задержкой в 2 года, что создает значительные операционные и прогностические сложности. В связи с этим актуализируются исследования по определению наиболее подходящего показателя для оперативной корректировки политики в области инновационной деятельности. В рамках данного исследования будет сделан акцент на исследовании взаимосвязи такого классического макропоказателя, как количество объектов интеллектуальной собственности по субъектам РФ², оперативно публикуемого отдельно Роспатентом и в составе аналитических статистических сборников Федерального института промышленной собственности с временным лагом менее одного года после фиксации первичных статистических данных. В качестве эталонного комплексного показателя был использован рейтинг инновационного развития субъектов РФ³, публикуемый Институтом статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ с временным лагом два года после фиксации первичных статистических данных.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью обеспечения релевантной научно-исследовательской базы, позволяющей определить наиболее оптимальные показатели, способствующие оперативной корректировке политики инновационной деятельности регионов России.

Цель исследования заключается в определении релевантности использования статистического показателя «количество объектов интеллектуальной собственности» для целей оперативного управления инновационной деятельностью. Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- проведен обзор научной литературы в области оценки инновационной деятельности региона, оперативного управления и релевантности данных;

¹ Указ о национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года // Президент России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/73986> (дата обращения: 04.01.2025).

² Аналитические исследования сферы интеллектуальной собственности 2021: использование результатов интеллектуальной деятельности в регионах Российской Федерации. М.: Федеральный институт промышленной собственности (ФИПС), 2022.

³ Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Выпуск 8. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2023.

- определена модель зависимости оперативного принятия управленческого решения от времени и других факторов;
- проведен корреляционно-регрессионный анализ, позволяющий определить релевантность показателя «количество объектов интеллектуальной собственности» для целей оперативного управления.
- сформулированы предложения по оперативным управленческим решениям, которые способствуют увеличению инновационной активности на региональном уровне.

Методологическую и теоретическую основу составили положения экономической теории, менеджмента и статистики, научные работы отечественных и зарубежных ученых в области инновационного развития регионов, статистические данные Федеральной службы государственной статистики и Всемирной организация интеллектуальной собственности, рейтинг инновационного развития субъектов РФ. В процессе исследования использованы такие научные методы познания, как анализ и дедукция (анализ научной литературы и формулировки выводов); синтез и графический метод (модель зависимости оперативного принятия управленческого решения от факторов); статистический метод (проведение корреляционно-регрессионного анализа).

Методы и данные исследования

Основная часть исследования состоит из двух разделов: методы и данные исследования, обзор литературы. Результаты исследования представлены в виде модели зависимости оперативного принятия управленческого решения от времени и других факторов, корреляционно-регрессионного анализа, а также предложений по оперативным управленческим решениям, которые способствуют увеличению инновационной деятельности на региональном уровне. Корреляционно-регрессионный анализ использовался для определения взаимосвязи между эталонным показателем «рейтинг инновационного развития субъектов РФ», характеризующим инновационную деятельность регионов (имеющим большой временной лаг), и наиболее оперативным натуральным статистическим показателем, характеризующим инновационную деятельность регионов «количество объектов интеллектуальной собственности по субъектам РФ» (имеющим наименьший временной лаг).

Для проведения корреляционно-регрессивного анализа в исследование были включены 85 субъектов Российской Федерации по двум показателям:

- «количество объектов интеллектуальной собственности» — количество объектов интеллектуальной собственности (форма № 4-НТ, Росстат) за 2019 и 2021 года;
- «рейтинг инновационного развития субъектов» — российский региональный инновационный индекс (ВШЭ) за 2020 и 2023 года.

Отметим, что рейтинг инновационного развития субъектов публикуется с временным лагом в 2 года, а статистические данные российского регионального инновационного индекса (ВШЭ) за 2020 и 2023 года соответствуют статистическим данным Росстата за 2019 и 2021 года.

В 2024 был опубликован российский региональный инновационный индекс (ВШЭ) по статистическим данным за 2022, а в 2025 году будет опубликован по статистическим данным за 2023.

Обзор литературы

Для анализа инновационного и научно-технологического развития субъектов Российской Федерации используются различные индексы, разработанные разными авторскими коллективами как на федеральном уровне, так и на уровне отдельных регионов [Волкова, Романюк 2023, 53]. Данные рейтинги включают в себя уникальные интегральные индексы,

основанные на регулярных статистических данных Росстата, а также пересекающиеся показатели, традиционно используемые для оценки инновационной деятельности, такие как количество объектов интеллектуальной собственности в регионах.

Сгруппированный массив данных в рамках индексов инновационного развития необходимо проанализировать для выявления перспективных направлений развития и оперативной корректировки политики инновационной деятельности регионов России. Для достижения этой цели отечественные и зарубежные исследователи применяют научные методы, такие как корреляционный анализ, регрессионное моделирование и анализ временных рядов [Zakhidov 2024, 24]. Именно данный научный инструментарий применяют в своих исследованиях М.В. Власов для оценки влияния результатов научной деятельности на инновационное развитие на региональном уровне [Власов 2023, 62]; Н.Е. Егоров и соавторы для установления типа связи между количеством используемых объектов интеллектуальной собственности и объемом инновационной продукции в федеральных округах [Егоров и др. 2021, 104–105]; М.С. Вареник для определения влияния научной и инновационной активности на ВРП регионов России [Вареник 2024, 172]; Б.М. Фраумени для определения взаимосвязи показателей индекса человеческого развития (ИЧР) и мирового индекса счастья [Fraumeni 2022]; Д. Херцер для определения взаимосвязи между НИОКР и совокупной факторной производительностью в развивающихся странах [Herzer 2022]; Д. Хан и соавторы для определения взаимосвязи между ежегодным числом смертей, производственных травм, профессиональных заболеваний и 14 экономическими и социальными показателями [Han et al. 2024, 10].

В рамках данного исследования корреляционно-регрессионный анализ будет применен для определения релевантности использования натурального статистического показателя «количество объектов интеллектуальной собственности» по отношению к наиболее комплексному синтетическому / интегральному показателю «рейтинг инновационного развития субъектов РФ» для целей оперативного управления инновационной деятельностью.

Под оперативным управлением понимается ежедневная деятельность, связанная с небольшими рисками, которую осуществляет средний и линейный руководящий состав [Сысоева 2018, 225–226]. Цель этой деятельности — оптимизация расходов ресурсов при выполнении задач, предусмотренных тактическими и стратегическими планами.

Зарубежные исследователи также отмечают, что основной задачей оперативного управления является обеспечение временной эффективности предоставления услуги или производства товара при минимальных затратах ресурсов и капитала [Chikezie et al. 2024, 342].

В контексте оперативного управления особую значимость приобретают скорость принятия управленческого решения и его итоговое качество, которые, в свою очередь, определяются рядом факторов: визуализацией информации [Eberhard 2023], широтой прав рабочих команд, стилем руководства, организационной культурой, системой информации и связи, физиологическими особенностями членов команды, опытом [Rabhi et al. 2024, 146] и множеством других характеристик, описывающих компоненты человеческих ресурсов и других видов ресурсов⁴.

Результаты

Учитывая цель и задачи исследования, во-первых, необходимо определить модель зависимости оперативного принятия управленческого решения от времени и других факторов. Во-вторых, определить характер взаимосвязи между эталонным показателем, характеризующим инновационную деятельность, «рейтинг инновационного развития субъектов РФ» и натуральным

⁴ Щербаков А.С. Управление человеческими ресурсами на основе их комплексной оценки: дисс... канд. эк. наук. Владимир, 2024.

статистическим показателем «количество объектов интеллектуальной собственности субъектов РФ» на основе корреляционно-регрессионного анализа. В-третьих, сделать заключение о релевантности показателя «количество объектов интеллектуальной собственности» для целей оперативного управления инновационной деятельностью региона. В-четвертых, сформулировать предложения по оперативным управленческим решениям, которые способствуют увеличению инновационной деятельности на региональном уровне.

Модель зависимости оперативного принятия управленческого решения от времени и других факторов

На основе приведенного анализа научной литературы отечественных и зарубежных исследователей можно сделать заключение о том, что оперативное управление зависит от ряда факторов, которые влияют на его качество (Op). Такими факторами могут быть:

- Q: качество управленческого решения;
- HC: качество человеческого капитала;
- T: время, отведенное на принятие управленческого решения (*временной лаг на публикацию статистических данных*);
- I: уровень развития окружающей инфраструктуры и индекс человеческого развития.

Можно предположить, что увеличение качества управленческого решения (Q) положительно влияет на качество оперативного управления (Op); качество управленческого решения (Q) зависит от качества человеческого капитала (HC), времени (T) и уровня развития инфраструктуры (I), причем эта зависимость положительная. На основании данного теоретического предположения была сформирована модель взаимосвязи (Рисунок 1).

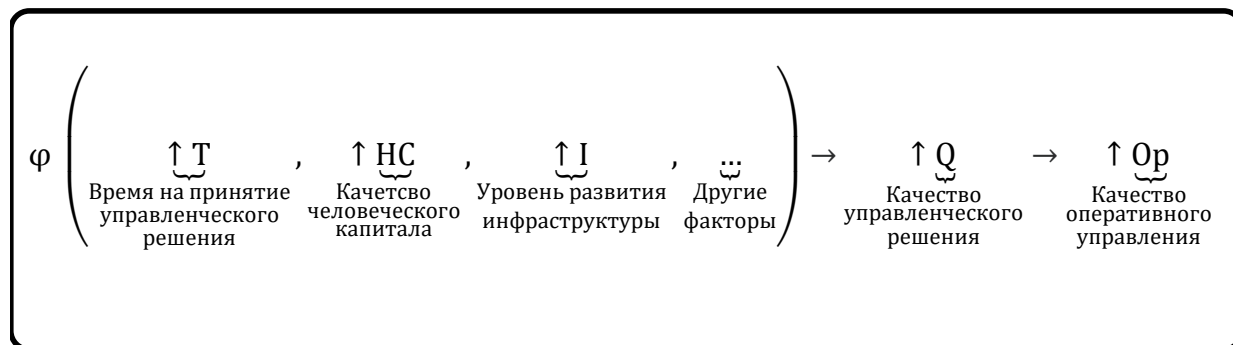


Рисунок 1. Модель зависимости оперативного управления от факторов⁵

Таким образом, можно заключить наличие:

- зависимости: качество оперативного управления зависит от качества управленческого решения, а качество управленческого решения зависит от человеческого капитала, времени и инфраструктуры;
- влияния переменных: все три переменные (HC, T, I) прямо влияют на качество управленческого решения и косвенно на оперативное управление;
- комплексности: модель подчеркивает комплексность взаимосвязей, где для улучшения оперативного управления необходимо работать над улучшением качества управленческих решений, а это, в свою очередь, требует усилий по развитию человеческого капитала, оптимизации времени и улучшению инфраструктуры;

⁵ Составлено автором.

— упрощения: автор предположил линейную связь между Q и Op , чтобы упростить модель, в реальности связь может быть нелинейной и требовать более сложного анализа.

В рамках исследования были выявлены и формализованы взаимосвязи между качеством оперативного управления, качеством управленческих решений и их зависимостью от человеческого капитала, времени и инфраструктуры. Особое внимание в этой формализованной взаимосвязи уделяется времени, необходимому для принятия управленческого решения, которое увеличивается при меньшем временном лаге публикации статистических данных.

Использование такого показателя, как количество объектов интеллектуальной собственности по субъектам РФ, для целей оперативного управления может повысить качество принимаемых решений. В то же время тактическое и стратегическое управление должно опираться на более комплексный показатель, которым является рейтинг инновационного развития субъектов РФ.

В ходе исследования был проведен корреляционно-регрессионный анализ, который позволил определить степень взаимосвязи между вышеуказанными показателями. Если степень взаимосвязи будет высокой, то количество объектов интеллектуальной собственности по субъектам РФ может быть использовано для целей оперативного управления, что будет способствовать достижению тактических и стратегических целей по развитию инновационной деятельности государства.

Корреляционно-регрессионный анализ

Определение характера взаимосвязи между количеством объектов интеллектуальной собственности и рейтингом инновационного развития субъектов РФ включает в себя шесть этапов:

- 1) определение пар данных — необходимо для создания базы данных, используемой в статистическом анализе;
- 2) построение графиков рассеяния — необходимо для визуализации данных;
- 3) проведение описательной статистики над парами данных — необходимо для определения свойств выбранных данных;
- 4) проведение корреляционного анализа — необходимо для определения взаимосвязи количества объектов интеллектуальной собственности и рейтинга инновационного развития субъектов РФ.
- 5) построение уравнений регрессии и вычисление коэффициентов детерминации — необходимо для оценки статистической значимости модели и ее надежности;
- 6) сравнение линий регрессии — необходимо для сравнения взаимосвязи за промежутки времени.

Первый этап начинается с определения пар данных, необходимых для статистического анализа. Рассматриваются пары данных за 2019 и 2021 года. Каждая из пар данных состоит из двух компонентов: первый индекс (X) характеризует фактор, а второй индекс (Y) — результат.

Первый индекс (X) основан на сборнике статистических данных «Аналитические исследования сферы интеллектуальной собственности: использование результатов интеллектуальной деятельности в регионах Российской Федерации», который содержит информацию о количестве объектов интеллектуальной собственности по субъектам Российской Федерации, основанную на форме № 4-НТ (Росстат). Для индекса (X) использованы данные за 2019 и 2021 года.

Второй индекс (Y) основан на сборнике статистических данных «Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Выпуск 8», который содержит информацию о российском

региональном инновационном индексе по субъектам Российской Федерации. Для индекса (Y) использованы данные за 2019 и 2021 года.

В Таблице 1 приведена база данных, составленная на основе вышеперечисленных источников информации; указаны четыре первых и четыре последних субъекта Российской Федерации из выборки.

Таблица 1. Пары данных для графического и статистического анализа⁶

П/н	Название субъекта	Год	Кол-во объектов интеллектуальной собственности (форма № 4-НТ, Росстат)	Российский региональный инновационный индекс (ВШЭ)
			Индекс (X)	Индекс (Y)
1.	Москва	2019	16211	0,5508
		2021	25880	0,5734
2.	Республика Татарстан	2019	3798	0,4984
		2021	5994	0,5237
3.	Нижегородская область	2019	2307	0,4813
		2021	1921	0,5199
4.	Томская область	2019	644	0,4922
		2021	689	0,5029
...	...	...	...	...
82.	Республика Алтай	2019	27	0,2175
		2021	56	0,1907
83.	Республика Ингушетия	2019	0	0,1793
		2021	3	0,1694
84.	Еврейская автономная область	2019	0	0,2036
		2021	2	0,1662
85.	Чукотский автономный округ	2019	1	0,1295
		2021	1	0,1103

Второй этап начинается с первичного анализа данных, который включает построение графиков. Это позволяет провести более точный анализ в последующих этапах. Для построения графика рассеяния к Таблице 1 были применены логарифмическая (индекс X) и линейная (индекс Y) шкалы.

На графиках (по каждому году и в совокупности) разными символами отмечены субъекты РФ в соответствии с годом (Рисунки 2–4⁷).

⁶ Составлено автором.

⁷ Рисунки 2–4 составлены автором.

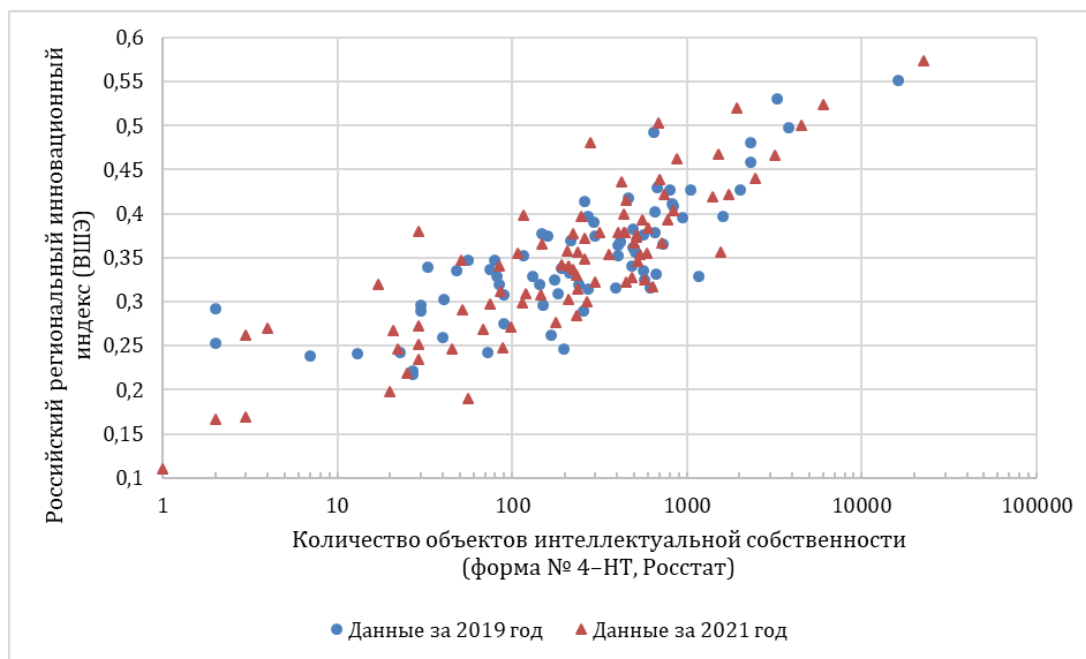


Рисунок 2. Графики рассеяния данных из Таблицы 1 (за два года)

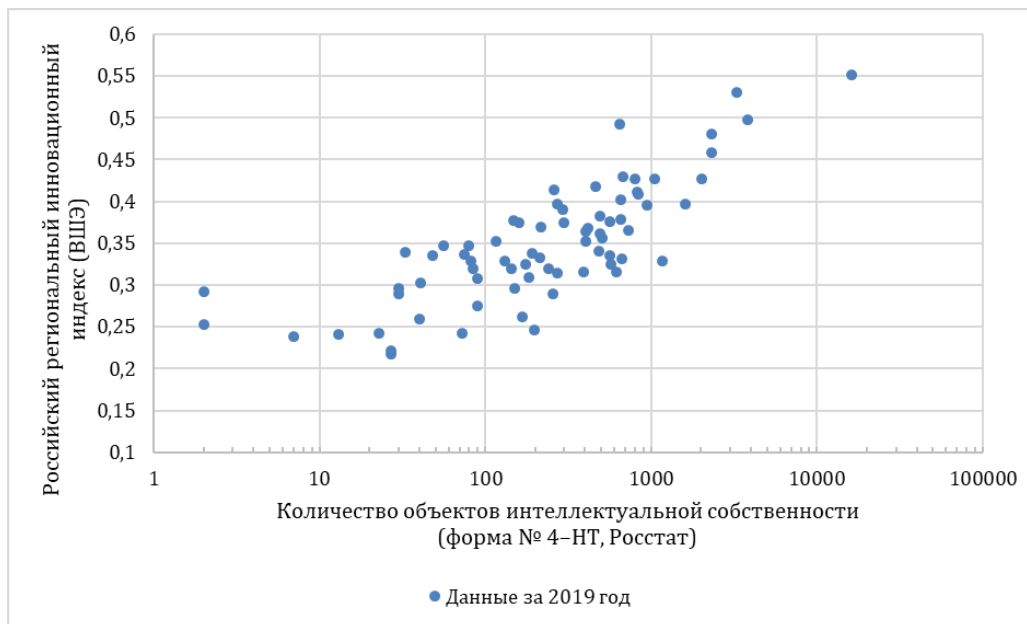


Рисунок 3. Графики рассеяния данных из Таблицы 1 (за 2019 год)

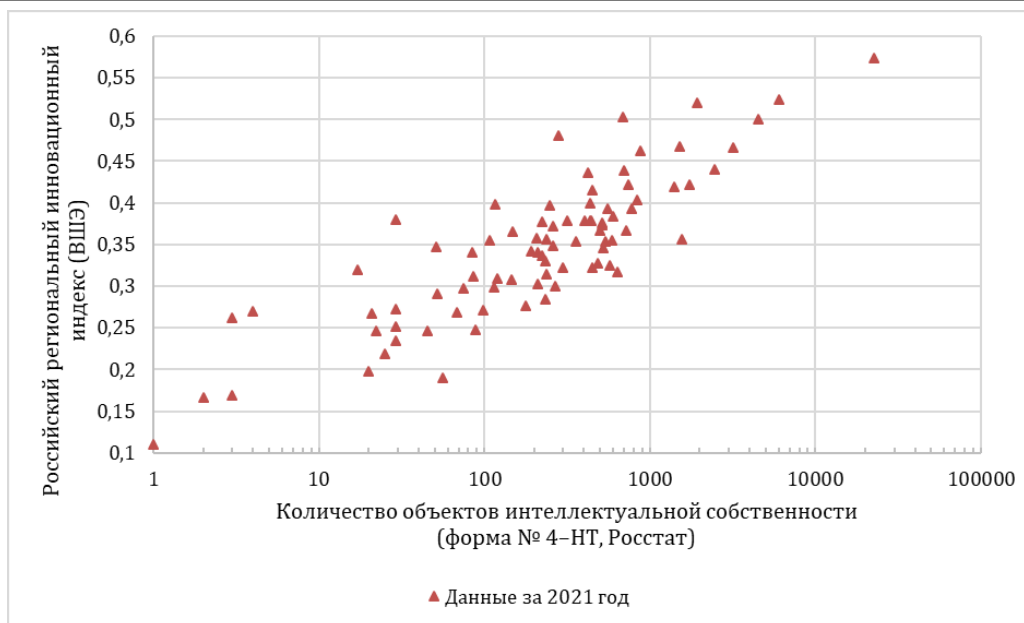


Рисунок 4. Графики рассеяния данных из Таблицы 1 (за 2021 год)

Третий этап включает в себя проведение описательной статистики данных. В рамках этого этапа необходимо определить интересующие параметры данных, такие как средние значения и отклонение индексов. Эти параметры будут использованы на четвертом этапе для вычисления коэффициента Спирмена.

Для вычисления средних значений индексов X и Y применяется Формула 1.

$$\underline{X}(\underline{Y}) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i(Y_i) = \frac{X_1(Y_1) + X_2(Y_2) + \dots + X_n(Y_n)}{n}, \quad (1)$$

где $\underline{X}(\underline{Y})$ — среднее арифметическое значение, $X_i(Y_i)$ — индивидуальное значение индекса (результат i -го наблюдения), n — общее число измерений (число единиц совокупности).

Отклонение (среднеквадратичное) по индексам X и Y вычисляется по Формуле 2.

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (X_i(Y_i) - \underline{X}(\underline{Y}))^2}, \quad (2)$$

где σ — среднеквадратичное отклонение по индексам $X_i(Y_i)$, $\underline{X}(\underline{Y})$ — среднее арифметическое значение, $X_i(Y_i)$ — индивидуальное значение индекса (результат i -го наблюдения), n — общее число измерений (число единиц совокупности).

Медиана индекса вычисляется несколькими способами. Если индекс представляет собой целое число, то медиана высчитывается по следующему алгоритму:

- 1) составить возрастающий ряд из индивидуальных значений данных;
- 2) взять за медиану значение, стоящее в середине построенного ряда, если объем выборки нечетное число. В противном случае взять за медиану среднее арифметическое из двух значений, стоящих в середине ряда.

Если индекс представляет собой вещественное число, то медиана вычисляется по Формуле 3.

$$Me = L + \left(\frac{\frac{N}{2} - F}{f} \right) h, \quad (3)$$

где Me — медиана по индексу, L — нижняя граница медианного интервала, в котором находится медиана, N — общее количество наблюдений, F — накопленная частота всех интервалов

до медианного, f частота медианного интервала (количество наблюдений в медианном интервале), h — ширина медианного интервала.

В ходе исследования были получены следующие значения средних значений, вариаций и медиан (Таблица 3).

Таблица 3. Описательная статистика к Таблице 1⁸

Индекс	Статистические данные			
	Объем выборки, n	Среднее значение, $\bar{X}(\bar{Y})$	Медиана, Me	Отклонение, σ
2019 год				
Кол-во ОИС	85	642	205	1871
Индекс РРИИ		0,334	0,334	0,081
2021 год				
Кол-во ОИС	85	796	250	2565
Индекс РРИИ		0,344	0,349	0,087
Разность между годами				
Кол-во ОИС		154	45	694
Индекс РРИИ		0,010	0,015	0,001

Четвертый этап посвящен выявлению корреляции между индексами из Таблицы 1 для каждой пары отдельно.

Для корреляционного анализа, то есть для выяснения зависимости между данными, был применен коэффициент ранговой корреляции Спирмена. Это непараметрический коэффициент, который оценивает степень функциональной зависимости между индексами и который, в сравнении с коэффициентом корреляции Пирсона, менее чувствителен к сильно отклоняющимся значениям.

Перед вычислением коэффициента индексы ранжируются (назначаются ранги). Для расчета коэффициента используется Формула 4.

$$\rho = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sigma_X \sigma_Y}, \quad (4)$$

где ρ — коэффициент ранговой корреляции Спирмена, X_i, Y_i — индивидуальные значения рангов индексов X и Y (i -ый ранг индексов), $\bar{X}, \bar{Y}$ — среднее арифметическое значение ранжированных индексов X и Y , σ_X, σ_Y — среднеквадратичное отклонение по ранжированным индексам X и Y .

Кроме расчета коэффициента, вычисляется статистика корреляции для выяснения статистической значимости в рамках статистической модели. Результаты корреляционного анализа между индексом (X) и индексом (Y) приведены в Таблице 4.

Таблица 4. Корреляционный анализ данных между индексами (X) и (Y)⁹

Выборка	Коэффициент корреляции Спирмана, ρ	Степень взаимосвязи	Статистическая значимость
За 2019 год	0,83	Сильная положительная	Высокая
За 2021 год	0,81	Сильная положительная	

На основании результатов корреляционного анализа можно сделать вывод о наличии взаимосвязи между количеством объектов интеллектуальной собственности и российским региональным инновационным индексом Высшей школы экономики. Отметим, что коэффициент корреляции с 2019 по 2021 год уменьшился на 0,02.

⁸ Составлено автором. Примечание: ОИС — объект интеллектуальной собственности; РРИИ — российский региональный инновационный индекс.

⁹ Составлено автором.

Пятый этап исследования посвящен построению кривой уравнения регрессии для пар данных, представленных в Таблице 1. Так, кривая регрессии будет линией тренда данных. Она описывает, где могут быть расположены новые значения наблюдений. Кроме того, рассчитывается коэффициент детерминации для регрессии. Коэффициент детерминации показывает, насколько близко новые значения могут быть расположены к линии тренда. Другими словами, коэффициент детерминации демонстрирует, насколько хорошо модель объясняет изменчивость зависимой переменной. На основе результатов построения графика рассеяния было выбрано уравнение регрессии, подробно описанное в Формуле 5.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \log X + \epsilon, \quad (5)$$

где Y — зависимая переменная, $\log X$ — логарифм независимой переменной X , β_0 — свободный член, β_1 — коэффициент наклона (показывает, насколько изменяется зависимая переменная при изменении $\log X$), ϵ — ошибка (случайная величина, которая учитывает отклонения реальных данных от регрессионной модели).

Коэффициент детерминации уравнения регрессии вычисляется по Формуле 6:

$$R^2 = 1 - \frac{\sigma^2}{\sigma_y^2}, \quad (6)$$

где R^2 — коэффициент детерминации, который является важным показателем качества модели регрессии, σ^2 — условная (по факторам X) дисперсия зависимой переменной (дисперсия ошибки модели регрессии), σ_y^2 — дисперсия (зависимого) фактора Y .

Результаты регрессионного анализа приведены в Таблице 5.

Таблица 5. Регрессионный анализ данных между индексами (X) и (Y)¹⁰

Уравнение регрессии	Коэффициент детерминации, R^2	Статистическая значимость
Для данных 2019 года		
$Y = 0,1654 + 0,1654 \log_{10} X$	0,62	Высокая
Для данных 2021 года		
$Y = 0,1325 + 0,0926 \log_{10} X$	0,71	Высокая

Модель тренда (регрессии) позволяет определить функциональную и стохастическую взаимосвязь между данными. В этом случае линия тренда показывает, во сколько раз необходимо увеличить количество объектов интеллектуальной собственности в регионе, чтобы показатель инновации увеличился на определенное значение. Рисунки 5 и 6¹¹ показывают, что уравнение регрессии (тренд) корректно задано относительно 2019 и 2021 года соответственно. Эти замечания верны и после расчета коэффициентов детерминации трендов (Таблица 5).

¹⁰ Составлено автором.

¹¹ Рисунки 5–6 составлены автором.

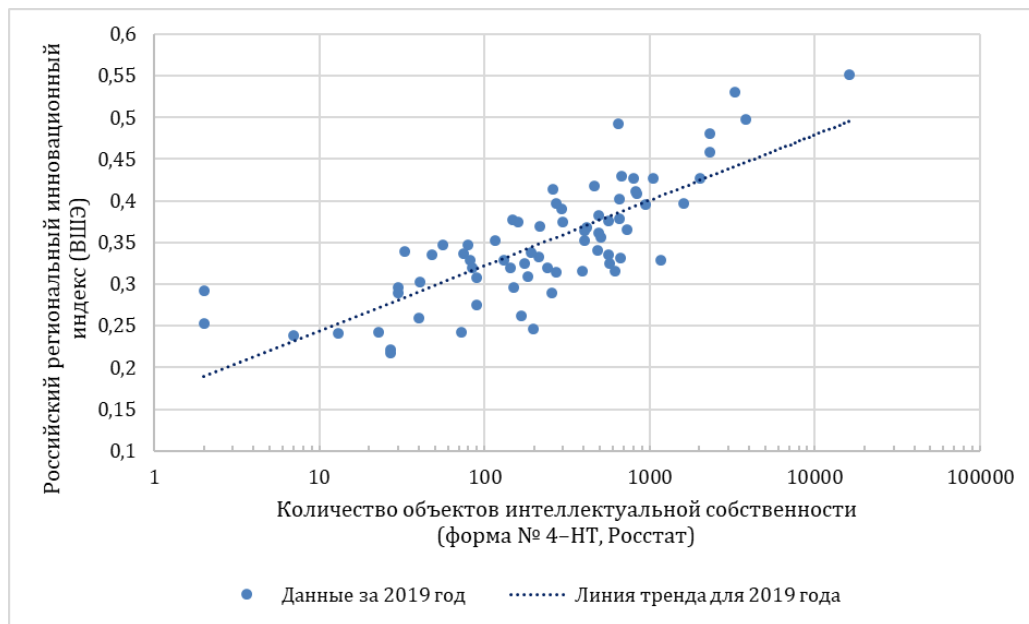


Рисунок 5. Линия тренда на графике рассеяния данных из Таблицы 1 для данных 2019 года

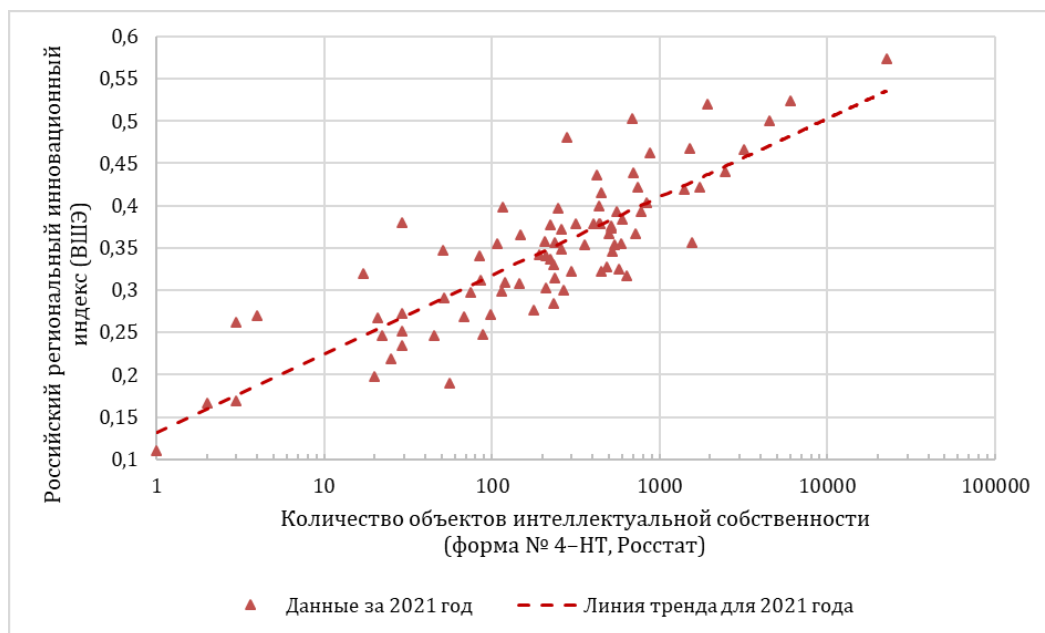


Рисунок 6. Линия тренда на графике рассеяния данных из Таблицы 1 для данных 2021 года

Шестой этап исследования является завершающим и посвящен сравнению линий тренда, построенных на Рисунках 5 и 6. Это позволяет оценить динамику влияния интеллектуальной собственности на инновационный показатель региона. На Рисунке 7 представлены два графика рассеяния данных в одном, а также их соответствующие линии тренда.

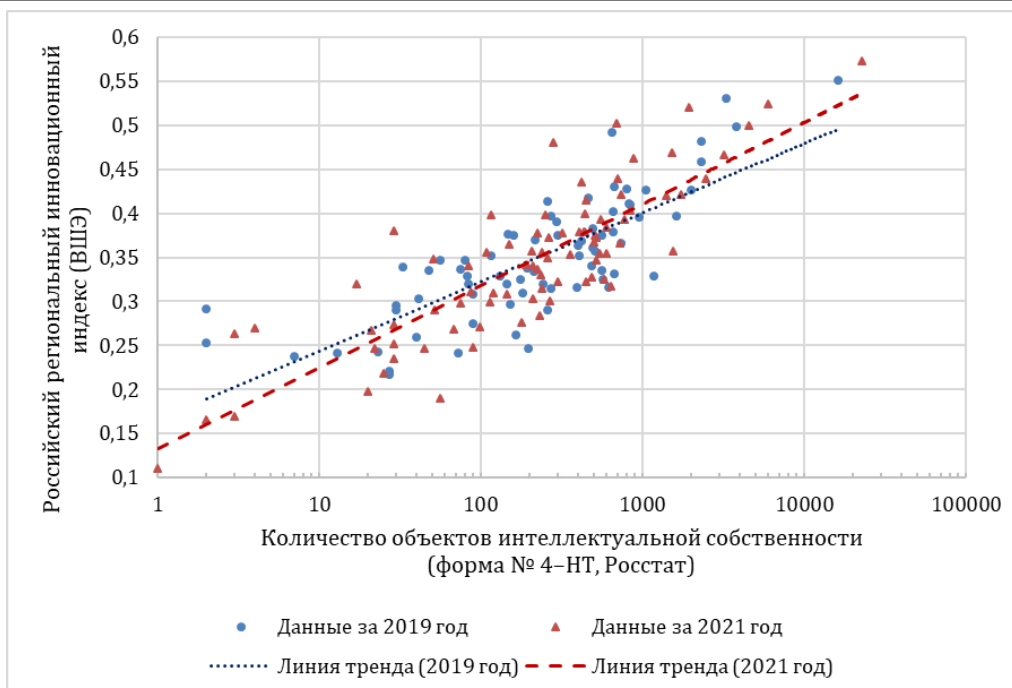


Рисунок 7. Линии трендов (за 2019, 2021 года) на общем графике рассеяния данных¹²

Дополнительно был проведен дисперсионный анализ данных, чтобы установить значимость сравнения линий регрессий. Для этого была вычислена статистика Фишера по Формуле 7.

$$F = \frac{\hat{\sigma}_1^2}{\hat{\sigma}_2^2}, \quad (7)$$

где F — статистика Фишера, $\hat{\sigma}_1$ — отклонение по первой выборке (за 2019 год), $\hat{\sigma}_2$ — отклонение по второй выборке (за 2021 год).

По данной статистике можно выяснить, насколько различаются сравниваемые выборки (по некоторому признаку) с точки зрения отклонений. Так, было установлено, что по индексу (Y), российскому региональному инновационному индексу, данные существенно отличаются. Кроме того, по индексу (X), количеству объектов интеллектуальной собственности, различий относительно статистики выявлено не было. Рассматривая Рисунок 6, можно заметить, что наклон линии тренда от 2019 по 2021 гг. увеличился, что может говорить о более сильной взаимосвязи количества интеллектуальной собственности и показателя инноваций в регионах РФ. Для подтверждения этого наблюдения был проведен подсчет критерия Стьюдента (t -критерия). Статистика данного критерия рассчитана по Формуле 8.

$$t = \frac{\beta_{1,2} - \beta_{1,1}}{s_{\beta_{1,2} - \beta_{1,1}}}, \quad (8)$$

где t — статистика Стьюдента, $\beta_{1,1}$ — коэффициент уравнения регрессии (см. Формулу 5) для линии тренда (для данных 2019 года), $\beta_{1,2}$ — коэффициент уравнения регрессии для линии тренда (для данных 2021 года), $s_{\beta_{1,2} - \beta_{1,1}}$ — стандартная ошибка коэффициентов.

При стандартном уровне значимости в 95% получено, что наклон линий тренда статистически различен. Следовательно, допустимо говорить об усилении значимости количества интеллектуальной собственности на инновационный показатель субъектов Российской Федерации.

¹² Составлено автором.

Предложения по повышению инновационной деятельности на региональном уровне

Управление инновациями в регионах должно соответствовать национальной цели «цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы». К 2030 году планируется достичь цифровой зрелости в этих сферах с помощью единых отраслевых платформ и моделей управления на основе данных. Особое внимание уделяется ускоренному внедрению технологий обработки больших данных, машинного обучения и искусственного интеллекта. Эти задачи отражены в едином плане по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года¹³.

Проектный офис, созданный при органах исполнительной власти, является основным инструментом для реализации этих изменений. Его работа основывается на методических рекомендациях «Функционирование проектных офисов». Этот документ разработан Центром проектного менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации¹⁴.

Одним из эффективных инструментов, по мнению автора, является внедрение дашборда главы региона. Он должен включать показатель «количество объектов интеллектуальной собственности» (форма № 4-НТ, Росстат). Это позволит оперативно оценивать уровень инновационного развития региона.

Аналогичные практики успешно применяются в некоторых регионах России, таких как Москва, Республика Татарстан и Нижегородская область¹⁵. Эти регионы входят в топ списка российского регионального рейтинга инновационного индекса ВШЭ (Таблица 1).

Основываясь на положительном опыте внедрения дашбордов, Правительство России запускает пилотный проект по созданию цифровых панелей для губернаторов. Эти панели будут интегрировать данные из всех государственных информационных систем и отображать результаты деятельности региона¹⁶.

Учитывая выявленные тренды государственного управления, цифровой трансформации и опыта регионов РФ, автор выдвигает ряд предложений по повышению инновационной активности на региональном уровне (Таблица 6).

Таблица 6. Предложения по повышению инновационной деятельности на региональном уровне¹⁷

П/н	Название предложения	Содержание предложение
1.	Актуализация проектов, реализуемых субъектом РФ на 2025 год	Актуализация проектов, реализуемых региональными органами власти субъекта РФ, согласно единому плану по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года, принятого Правительством РФ в редакции от 09.01.2025
2.	Формирование и выстраивание работы проектного офиса субъекта РФ	Актуализация портфелей проектов офиса согласно единому плану по достижению национальных целей в редакции от 09.01.2025. Проведение внутреннего аудита работы проектного офиса по соблюдению методических рекомендаций «Функционирование проектных офисов»

¹³ Михаил Мишустин утвердил единый план по достижению национальных целей развития до 2030 года и на перспективу до 2036 года // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/news/53927/> (дата обращения: 11.02.2025).

¹⁴ Методическое пособие «Функционирование проектных офисов» // Центр проектного менеджмента РАНХиГС [Электронный ресурс]. URL: <https://pm.center/bazaznaniy/document/metodicheskoe-posobie-funktsionirovanie-proektnykh-ofisov/> (дата обращения: 11.02.2025).

¹⁵ Дмитрий Григоренко: Российские регионы начали подключаться к федеральной цифровой системе госуправления // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/news/54024/> (дата обращения: 11.02.2025).

¹⁶ У глав российских регионов появятся цифровые панели управления // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://ac.gov.ru/news/page/u-glav-rossijskih-regionov-poavatsa-cifrovyje-paneli-upravlenia-27988> (дата обращения: 11.02.2025).

¹⁷ Составлено автором.

3.	Внедрение и корректировка содержания дашборда главы субъекта РФ	Проведенное исследование доказало, что показатели «количество объектов интеллектуальной собственности» (форма № 4-НТ, Росстат) и «рейтинг инновационного развития субъектов РФ» характеризуются сильной положительной взаимосвязью (корреляция Спирмена (ρ)). Следовательно, для целей оперативного управления инновационной деятельностью региона релевантно использовать такой оперативный статистический показатель, как «количество объектов интеллектуальной собственности» и включить его в набор базовых индикаторов дашборда главы субъекта РФ
----	---	---

Перечисленные предложения способствуют обновлению инновационной политики регионов России. Они позволяют интегрировать в работу проектных офисов и дашбордов глав субъектов показатель, тесно связанный с комплексным рейтингом инновационного развития регионов (ВШЭ). Это позволит принимать обоснованные управленческие решения на базе данных, что опосредованно способствует увеличению инновационной деятельности субъекта РФ.

Обсуждения

В рамках исследования был предложен натуральный статистический показатель «количество объектов интеллектуальной собственности в субъектах РФ» в качестве основного показателя для операционного управления инновационной деятельностью. Отметим, что для более эффективного операционного управления можно использовать интегральный показатель, включающий и другие показатели инновационной деятельности регионов РФ. Однако в данном случае оперативность получения итогов оценки должна быть приоритетной задачей, и необходимо найти баланс между оперативностью и качеством информации. В дальнейших исследованиях планируется изучить другие показатели и их влияние на оперативность управления, а также разработать оптимальный интегральный индекс, который будет использоваться для оперативной корректировки политики в области инновационной деятельности.

Заключение

Проведенное исследование было направлено на решение актуальной задачи по формированию научно-исследовательской базы, необходимой для оперативной корректировки инновационной политики в регионах России.

Для достижения поставленной цели были последовательно решены следующие задачи: проведен обзор научной литературы в области оценки инновационной деятельности, оперативного управления и релевантности данных. Проанализированы отечественные и зарубежные источники в области управления инновационной деятельностью, управления, применения статистических методов в экономике; разработана модель, описывающая зависимость качества оперативного управленческого решения от таких факторов, как качество управленческого решения, время, отведенное на принятие управленческого решения; качество человеческого капитала, уровень развития окружающей инфраструктуры и индекс человеческого развития. На основании модели теоретически доказано утверждение о том, что использование статистического показателя «количество объектов интеллектуальной собственности по субъектам РФ», обладающего меньшим временным лагом, чем комплексный показатель «рейтинг инновационного развития субъектов РФ», позволит увеличить качество оперативного управления в области инновационной деятельности.

Проведен также корреляционно-регрессионный анализ, направленный на определение релевантности использования показателя «количество объектов интеллектуальной собственности по субъектам РФ» для целей оперативного управления по отношению к эталонному комплексному показателю «рейтинг инновационного развития субъектов РФ». Для определения взаимосвязи двух показателей был рассчитан коэффициент корреляции Спирмена (ρ). Значения коэффициента корреляции за 2019 и 2021 года составили 0,83 и 0,81 соответственно, что говорит о сильной

положительной взаимосвязи. Для оценки статистической значимости и ее надежности был рассчитан коэффициент детерминации. Значения коэффициента детерминации за 2019 и 2021 года составили 0,62 и 0,71 соответственно, что говорит о высокой статистической значимости и надежности. Для сравнения взаимосвязи данных за промежуток времени за 2019 и 2021 года был рассчитан критерий Стьюдента (t-критерий). При стандартном уровне значимости в 95% получено, что наклон линий тренда статистически различен. Следовательно, допустимо говорить об усилении значимости показателя «количество интеллектуальной собственности» для инновационного показателя субъектов Российской Федерации с 2019 по 2021 год.

В результате сформулированы три предложения по оперативным управленческим решениям, которые способствуют увеличению инновационной деятельности на региональном уровне: следует актуализировать проекты, реализуемые субъектом Российской Федерации на 2025 год, с учетом единого плана по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и перспективных целей до 2036 года; необходима актуализация портфелей проектов офиса в соответствии с единым планом по достижению национальных целей развития на основе внутреннего аудита деятельности проектного офиса на предмет соответствия методическим рекомендациям «Функционирование проектных офисов»; стоит включить статистический показатель «количество объектов интеллектуальной собственности» (форма № 4-НТ, Росстат) в набор базовых индикаторов дашборда главы субъекта Российской Федерации.

Основываясь на результатах проведенного исследования, можно сделать вывод, что показатель «количество объектов интеллектуальной собственности» является важным и доказанным индикатором для оперативного управления инновационной деятельностью.

Полученные результаты, разработанная модель зависимости оперативного управления от различных факторов, предложения по оперативным управленческим решениям, способствующим увеличению инновационной активности на региональном уровне, могут быть использованы для улучшения механизмов оперативного управления инновационной деятельностью в регионах России и повышения эффективности проводимой инновационной политики. Исследование имеет интерес для представителей федеральных и региональных государственных органов, ответственных за реализацию государственной политики в области инновационной деятельности, органов государственной статистики, профессорско-преподавательского состава и студентов высших учебных заведений.

Список литературы:

Абдулганиев Ф.С., Маратканова Э.М. Особенности экономики знаний и их влияние на эффективность развития инновационно-ориентированных фирм // Экономические науки. 2021. № 205. С. 220–226. DOI: [10.14451/1.205.220](https://doi.org/10.14451/1.205.220)

Вареник М.С. Влияние научной и инновационной активности на ВРП регионов России: корреляционно-регрессионный анализ // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 107. С. 171–180. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-107-2024-171-180](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-107-2024-171-180)

Власов М.В. Оценка влияния результатов научной деятельности на инновационное развитие на региональном уровне // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика». 2023. Т. 18. № 1. С. 53–72. DOI: [10.17072/1994-9960-2023-1-53-72](https://doi.org/10.17072/1994-9960-2023-1-53-72)

Волкова Н.Н., Романюк Э.И. Рейтинг научно-технологического развития субъектов Российской Федерации // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2023. № 2. С. 50–72. DOI: [10.52180/2073-6487_2023_2_50_72](https://doi.org/10.52180/2073-6487_2023_2_50_72)

Егоров Н.Е., Бабкин А.В., Васильева Н.В., Павлов Д.А. Взаимосвязь интеллектуальной и инновационной деятельности в федеральных округах Российской Федерации // Вестник Академии знаний. 2021. № 44(3). С. 99–106. DOI: [10.24412/2304-6139-2021-11220](https://doi.org/10.24412/2304-6139-2021-11220)

Звягинцева О.П., Щербаков А.С. Тренды оценки человеческих ресурсов в современном цифровом пространстве // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2024. № 2. С. 10–21. DOI: [10.28995/2782-2222-2024-2-10-21](https://doi.org/10.28995/2782-2222-2024-2-10-21)

Петровская Ю.А., Щекина И.В. Реализация Стратегии инновационного развития Российской Федерации до 2020 года: результаты и перспективы // Вестник НГУЭУ. 2018. № 4. С. 157–170.

Сысоева Е.В. Стратегические подходы к управлению организацией // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Т. 8. № 10А. С. 223–233.

Chikezie P.M., Ewim A., Achumie G., Adeleke A., Okeke I., Mokogwu C. Strategic Planning and Operational Excellence: A Conceptual Model for Growth in Tech Businesses // International Journal of Engineering Research and Development. 2024. Vol. 20. Is. 11. P. 342–351.

Eberhard K. The Effects of Visualization on Judgment and Decision-Making: A Systematic Literature Review // Management Review Quarterly. 2023. Vol. 73. P. 167–214. DOI: [10.1007/s11301-021-00235-8](https://doi.org/10.1007/s11301-021-00235-8)

Fraumeni B.M. Gross Domestic Product: Are Other Measures Needed? // IZA World of Labor. 2022. DOI: [10.15185/izawol.368.v2](https://doi.org/10.15185/izawol.368.v2)

Han D., Fang S., Zhu H. Research on the Development Relationship between Safety Production Indicators and Economic and Social Indicators in China // Scientific Reports. 2024. Vol. 14. DOI: [10.1038/s41598-024-70945-y](https://doi.org/10.1038/s41598-024-70945-y)

Herzer D. The Impact of Domestic and Foreign R&D on TFP in Developing Countries // World Development. 2022. Vol. 151. DOI: [10.1016/j.worlddev.2021.105754](https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105754)

Rabhi M., Harizi R.A., Djoual M., Thamri A. Empowering Work Teams as a Mechanism to Increase the Speed of Administrative Decision-Making // International Journal of Business Information Systems. 2024. Vol. 12. Is. 2. P. 145–165.

Zakhidov G. Economic Indicators: Tools for Analyzing Market Trends and Predicting Future Performance // International Multidisciplinary Journal of Universal Scientific Prospectives. 2024. Vol. 2. P. 23–29.

References:

Abdulganiev F.S., Maratkanova E.M. (2021) Features of the Economy of Knowledge and Its Influence on the Efficiency of Development of Innovation-Oriented Firms. *Ekonomicheskiye nauki*. No. 205. P. 220–226. DOI: [10.14451/1.205.220](https://doi.org/10.14451/1.205.220)

Chikezie P.M., Ewim A., Achumie G., Adeleke A., Okeke I., Mokogwu C. (2024) Strategic Planning and Operational Excellence: A Conceptual Model for Growth in Tech Businesses. *International Journal of Engineering Research and Development*. Vol. 20. Is. 11. P. 342–351.

Eberhard K. (2023) The Effects of Visualization on Judgment and Decision-Making: a Systematic Literature Review. *Management Review Quarterly*. Vol. 73. P. 167–214. DOI: [10.1007/s11301-021-00235-8](https://doi.org/10.1007/s11301-021-00235-8)

Egorov N.E., Babkin A.V., Vasilyeva N.V., Pavlov D.A. (2021) The Relationship of Intellectual and Innovative Activities in the Federal Districts of the Russian Federation. *Vestnik Akademii znaniy*. No. 44(3). P. 99–106. DOI: [10.24412/2304-6139-2021-11220](https://doi.org/10.24412/2304-6139-2021-11220)

Fraumeni B.M. (2022) Gross Domestic Product: Are Other Measures Needed? *IZA World of Labor*. DOI: [10.15185/izawol.368.v2](https://doi.org/10.15185/izawol.368.v2)

Han D., Fang S., Zhu H. (2024) Research on the Development Relationship Between Safety Production Indicators and Economic and Social Indicators in China. *Scientific Reports*. Vol. 14. DOI: [10.1038/s41598-024-70945-y](https://doi.org/10.1038/s41598-024-70945-y)

Herzer D. (2022) The Impact of Domestic and Foreign R&D on TFP in Developing Countries. *World Development*. Vol. 151. DOI: [10.1016/j.worlddev.2021.105754](https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105754)

Petrovskaya Yu.A., Shchekina I.V. (2018) Implementation of the Innovative Development Strategy of the Russian Federation up to 2020: Results and Prospects. *Vestnik NGUEU*. No. 4. P. 157–170.

Rabhi M., Harizi R.A., Djoual M., Thamri A. (2024) Empowering Work Teams as a Mechanism to Increase the Speed of Administrative Decision-Making. *International Journal of Business Information Systems*. Vol. 12. Is. 2. P. 145–165.

Sysoyeva E.V. (2018) Strategic Approaches to Managing Organizations. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*. Vol. 8. No. 10A. P. 223–233.

Varenik M.S. (2024) Impact of Research and Innovative Activity on Russian Regions' GRP: Correlation and Regression Analysis. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 107. P. 171–180. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-107-2024-171-180](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-107-2024-171-180)

Vlasov M.V. (2023) Research Performance and Its Impact on the Innovation-Driven Development at the Regional Level. *Vestnik Permskogo universiteta. Ser. "Ekonomika"*. Vol. 18. No. 1. P. 53–72. DOI: [10.17072/1994-9960-2023-1-53-72](https://doi.org/10.17072/1994-9960-2023-1-53-72)

Volkova N.N., Romanyuk E.I. (2023) Rating of Scientific and Technological Development of the Subjects of the Russian Federation. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiyskoy akademii nauk*. No. 2. P. 50–72. DOI: [10.52180/2073-6487_2023_2_50_72](https://doi.org/10.52180/2073-6487_2023_2_50_72)

Zakhidov G. (2024) Economic Indicators: Tools for Analyzing Market Trends and Predicting Future Performance. *International Multidisciplinary Journal of Universal Scientific Prospectives*. Vol. 2. P. 23–29.

Zvyagintseva O.P., Shcherbakov A.S. (2024) Trends in Human Resources Assessment in the Modern Digital Space. *Nauka i iskusstvo upravleniya / Vestnik Instituta ekonomiki, upravleniya i prava Rossiyskogo gosudarstvennogo gumanitarnogo universiteta*. No. 2. P. 10–21. DOI: [10.28995/2782-2222-2024-2-10-21](https://doi.org/10.28995/2782-2222-2024-2-10-21)

Управление образованием
Education management

УДК 334.7

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-156-164

**Бережливый стартап для повышения конкурентоспособности российских вузов:
организационно-управленческие аспекты прикладных результатов**

Шаймиева Эльмира Шамилевна¹

Доктор экономических наук, SPIN-код РИНЦ: [5592-5270](#), ORCID: [0000-0002-9588-0199](#), shaimieva@ieml.ru

Казанский инновационный университет им. В.Г. Тимирязова (ИЭУП), Казань, РФ.

Гумерова Гюзель Исаевна

Доктор экономических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [4426-5494](#), ORCID: [0000-0002-5198-7576](#), GIGumerova@fa.ru

Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, РФ.

Гареева Эльвина Римовна²

Студент бакалавриата, ORCID: [0009-0005-9409-1963](#), elvina.gareeva20030907@gmail.com

Казанский инновационный университет им. В.Г. Тимирязова (ИЭУП), Казань, РФ.

Аннотация

Бережливый (экономичный) стартап — новый объект исследования внедрения бережливого управления, который рассматривается как возможность повышения конкурентоспособности вузов, как результат университетского технологического предпринимательства, эффективность которого отражается в «Глобальном рейтинге инноваций» (на глобальном уровне), в национальном рейтинге университетов «Интерфакс», деятельности Ассоциации бережливых вузов на российском уровне. Бережливое управление в цифровой экономике — это умное управление процессами, проектной деятельностью вузов с вовлечением всех участников в процесс постоянных изменений по созданию общественно значимого блага. Объект исследования в данной статье — бережливое управление в вузе как источник повышения их конкурентоспособности; предмет — бережливый стартап как компонент бережливого управления в вузах (где выгодополучателями являются «внешние» и «внутренние» участники образовательного процесса), отражающий конкурентные преимущества вуза в таких областях, как инновационное предпринимательство, социальная сфера. Цели и задачи исследования включают актуализацию развития бережливого управления в вузах; анализ достижений бережливых вузов в рейтинге «Интерфакс»; формирование выводов о возможном влиянии бережливого управления в российских вузах для повышения их конкурентоспособности. Для анализа были использованы общенаучные методы и способы: количественный и качественный анализ, систематизация, анализ, синтез, методы группировки, сравнения; анализ контента сайтов: проекта информационного агентства «Интерфакс» и Ассоциации бережливых вузов. В результате уточнена эволюция развития бережливого управления в российском образовательном пространстве; проведен анализ деятельности бережливых вузов — членов Ассоциации по результатам рейтинга «Интерфакс» с выявлением лидера; подтверждена гипотеза о способности концепции бережливого стартапа вуза создавать большое количество идей в виде минимально жизнеспособного продукта на основе проектов университетского технологического предпринимательства; при этом не подтверждена гипотеза, что бережливое управление в вузах как философия управления является источником постоянных преобразований в социальной сфере.

Ключевые слова

Бережливое управление, бережливый стартап, ценностный продукт, минимально жизнеспособный продукт, умное управление, конкурентоспособность вузов.

Для цитирования

Шаймиева Э.Ш., Гумерова Г.И., Гареева Э.Р. Бережливый стартап для повышения конкурентоспособности российских вузов: организационно-управленческие аспекты прикладных результатов // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 111. С. 156–164. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-156-164

**A Lean Startup to Increase the Competitiveness of Russian Universities: Organizational
and Managerial Aspects of Applied Results**

Elmira Sh. Shaimieva³

DSc (Economics), ORCID: [0000-0002-9588-0199](#), shaimieva@ieml.ru

Kazan Innovative University named after V.G. Timiryasov (IEML), Kazan, Russian Federation.

Guzel I. Gumerova

DSc (Economics), Professor, ORCID: [0000-0002-5198-7576](#), GIGumerova@fa.ru

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

¹ Корреспондирующий автор.

² Разработчик стартап-проекта, участница программ «Акселератор КИУ 2023», «Топ-1000 университетских стартапов» (в команде соавторов; 2024 г., место 703–705).

³ Corresponding author.

Elvina R. Gareeva⁴

Bachelor's degree student, ORCID: [0009-0005-9409-1963](https://orcid.org/0009-0005-9409-1963), elvina.gareeva20030907@gmail.com

Kazan Innovative University named after V.G. Timiryasov (IEML), Kazan, Russian Federation.

Abstract

A lean (economical) startup as a new object of research for the implementation of lean management is considered as an opportunity to increase the competitiveness of universities, as a result of university technological entrepreneurship, the effectiveness of which is reflected in the Global Innovation Rating (at the global level), in the Interfax national university ranking, the activities of the Association of Lean Universities at the Russian level. Lean management in the digital economy is the smart management of university processes and project activities, involving all participants in the process of constant change to create a socially significant good. Object of research: lean management in higher education institutions as a source of increasing their competitiveness. Subject: lean startup as a component of lean management in universities, where the beneficiaries are "external" and "internal" participants in the educational process; reflecting the competitive advantages of the university in the fields of innovative entrepreneurship, social sphere. Research objectives: updating the development of lean management in universities; updating the achievements of lean universities in the Interfax ranking; drawing conclusions about the possible impact of lean management in Russian universities to increase their competitiveness. Methods include general scientific methods: quantitative and qualitative analysis, systematization, analysis, synthesis, methods of grouping, comparison; analysis of the websites' content: project of the Interfax news agency; Association of Lean Universities. As a result, the evolution of lean management development in the Russian educational space has been clarified; an analysis of the activities of lean universities — members of the Association of Lean Universities has been carried out according to the results of the Interfax ranking 2024, with the identification of a leader; the hypothesis that the ability of the lean startup concept of a university to create a large number of ideas in the form of a minimally viable product based on university technology entrepreneurship projects was confirmed; the hypothesis that lean management in universities as a management philosophy is a source of constant transformation in the social sphere, has not been confirmed.

Keywords

Lean management, lean startup, value product, minimally viable product, smart management, competitiveness of universities.

For citation

Shaimieva E.Sh., Gumerova G.I., Gareeva E.R. (2025) A Lean Startup to Increase the Competitiveness of Russian Universities: Organizational and Managerial Aspects of Applied Results. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 111. P. 156–164. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-111-2025-156-164](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-111-2025-156-164)

Дата поступления/Received: 21.01.2025

Введение

Бережливый стартап как концепция управления объектом университетского технологического предпринимательства — стартап-проектом — является инструментом повышения конкурентоспособности вузов как на внутреннем рынке, так и на внешнем, в первую очередь на рынках стран БРИКС. Уточненные понятия бережливого управления вузов, бережливого стартапа в широком и узком смысле слова в более ранней авторской работе [Шаймиева и др. 2025] позволяют формировать методологические основы повышения конкурентоспособности вузов для участия стартапов в «Платформе университетского технологического предпринимательства» — [проекте](#), реализуемом с 2022 г. в российском образовательном пространстве.

Методы исследования

Объект исследования — бережливое управление в вузе как источник его конкурентоспособности в образовательном пространстве. Предмет исследования — бережливый стартап как элемент бережливого управления в вузах (где выгодополучателями являются «внешние» и «внутренние» участники образовательного процесса), отражающий конкурентные преимущества вуза в областях «инновационное предпринимательство», «социальная сфера» в соответствующих рейтингах вузовского образования. Цели исследования: 1) актуализировать достижения вузов бережливого управления в национальном рейтинге университетов «Интерфакс»; 2) сформулировать выводы о возможном влиянии бережливого управления в российских вузах на их конкурентоспособность (на момент исследования).

Методология исследования предполагает проведение следующих научно-исследовательских работ:

⁴ Developer of a startup project, participant of the KIU Accelerator 2023, [Top 1000 University Startups programs](#) (in the team of co-authors; 2024, place 703–705).

- 1) анализ позиций вузов — участников Ассоциации в рейтинге «Интерфакс»;
- 2) анализ лучших практик по применению бережливого управления, то есть рассмотрение вузов — участников Ассоциации, показавших лучшие результаты в рейтинге «Интерфакс»⁵;
- 3) формирование выводов и рекомендаций по развитию бережливого управления в российских вузах для повышения их конкурентоспособности в российском образовательном пространстве.

В данной работе тестируются две гипотезы:

- 1) бережливое управление в вузах как философия управления является источником постоянных преобразований, в первую очередь в социальной сфере, где выгодополучателями ценностного продукта образовательного процесса воспитания и обучения, являющегося общественно значимым благом и осуществляемым в интересах человека, семьи, общества и государства, являются «внутренние» и «внешние» участники данного образовательного процесса;
- 2) концепция бережливого стартапа вуза позволяет создавать большое количество идей в виде минимально жизнеспособного продукта на основе проектов университетского технологического предпринимательства, тиражирование, масштабирование которых способствует повышению конкурентоспособности российских вузов.

Бережливое управление вузов как умная система управления и создания стартап-проектов

Стартап-проекты вузов являются результатом проектной технологической деятельности университетов, формируя тем самым емкое понятие, включающее в том числе университетское движение талантливой вузовской молодежи и их наставников — университетское технологическое предпринимательство. Согласно результатам исследования С.Б. Смирновой, Д.М. Шабанова, многие вузы из топ-20 глобальных рейтингов предпринимательскую модель вуза рассматривают в качестве эталонной, что позволяет достигать максимальных результатов во взаимодействии вузов с индустриальными партнерами, обществом, регионом [Смирнова, Шабанов 2024]. Университеты, являясь первой ступенью технологической спирали инноваций (согласно теории Г. Ицковица и определению А.С. Ларионова [Ларионов 2024]), создают общественно значимое благо в виде университетского стартапа на основе процессов, осуществляемых в интересах человека, семьи, общества и государства, ориентированных на создание привлекательной ценности для «внешних» и «внутренних» участников процесса путем формирования непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала образовательной организации и устранение всех видов потерь на базе сетевого взаимодействия всех участников⁶.

Эффективность данного процесса (имеется в виду процесс университетского технологического предпринимательства, далее — УТП) отражается на глобальном уровне в «Глобальном рейтинге инноваций»⁷ (GII), составляющими которого являются институты, человеческий капитал и исследования, инфраструктура, развитость рынка, развитость бизнеса, знания и технологические результаты, творческие результаты [Там же]. Выявляя высокие результаты

⁵ Сборник лучших практик // Ассоциация бережливых вузов [Электронный ресурс]. URL: https://assocbv.ru/upload/best_practices.pdf (дата обращения 04.01.2025).

⁶ Данное определение бережливого управления является авторским и представлено в работе [Шаймиева и др. 2025, 174].

⁷ В GI-2024 приняли участие 133 страны: 1-е место — Швейцария; Китай (страна — член БРИКС) — 11-е место; РФ (страна — член БРИКС) — 59-е место, 133-е — Ангола. Источник: Global Innovation Index 2024 // WIPO [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/3FhSFn> (дата обращения 09.02.2025).

китайских университетов в GII-2024 на основе развития китайского УТП, А.С. Воронов и С. Цзоу при рассмотрении достижений китайских вузов отмечают, что Пекин, являясь ядром восточных развитых регионов, формирует эффект концентрации талантов, при этом существует «...огромный разрыв с центральными и западными регионами...» [Воронов, Цзоу 2024, 145]. Однако данный разрыв и иные проблемы не сказываются отрицательно на позициях китайских вузов в рейтинге GII-2024.

На российском уровне эффективность УТП, в частности в аспекте бережливого управления, отражается в рейтинге «Интерфакс», деятельности [Ассоциации](#) бережливых вузов⁸.

Бережливое управление в цифровой экономике рассматривается как синоним понятия «умное управление», в том числе в государственном и муниципальном секторе. Так, в частности, в работе П.С. Салмина и соавторов на основе анализа стандартов бережливого производства ГОСТ Р 56020-20201, ГОСТ Р 56404-20212, введенных в России и опирающихся, в свою очередь, на «...опыт японских фирм и научно-методических материалов, разработанных в Японии в этой области...», отмечается возможность реализации данных стандартов, опыта бережливого производства на основе «...высоко организованной подготовки производства и применения различных непрерывно-поточных методов, адаптированных к различным типам производства — от индивидуального до массового...» [Салмин и др. 2021, 142]. Авторами разрабатывается концепция «умного обеспечения ресурсами» на конкретном примере унификации деталей и сборочных единиц [Там же]. В работе И.С. Калаганова вопросы цифровизации рассматриваются применительно к сектору государственного управления [Калганов 2024].

Бережливые вузы в рейтинге «Интерфакс» за 2024 год

Деятельность участников Ассоциации, где почетным членом является ГК «Росатом», проанализирована нами с точки зрения результатов рейтинга «Интерфакс» за 2024 год (далее — рейтинг «Интерфакс-2024») по трем параметрам: сводный, инновации / предпринимательство, социальная среда (Таблица 1)⁹. По мнению авторов, данные параметры отражают эффективность использования методов бережливого управления.

Необходимо прежде всего отметить специфику участников Ассоциации:

- 1) незначительная численность¹⁰;
- 2) состав Ассоциации: государственные региональные вузы, преимущественно медицинские (5 вузов), технические (5 вузов), исследовательские (2 вуза), культуры, искусств и педагогики (2 вуза)¹¹.

Кроме того, отметим, что 2 вуза (ГБОУ ВО БГИИК и ФГБОУ ВО КемГМУ) не являются участниками рейтинга «Интерфакс-2024».

⁸ К целям Ассоциации относятся развитие идей бережливости среди заинтересованных лиц в вузах РФ; восстановление и развитие российской управленческой школы научной организации труда на платформе бережливого производства и других прогрессивных управленческих моделей и др.

⁹ Сущность указанных параметров представлена на сайте рейтинга: Национальный рейтинг университетов за 2024 год // Интерфакс [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax-russia.ru/academia/ratings?rating=1&year=2024&page=1> (дата обращения 04.01.2025).

¹⁰ Ассоциация бережливых вузов создана на базе 11 российских институтов и университетов // ТАСС [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/v-strane/5847855> (дата обращения 04.01.2025). На момент проведения настоящего исследования в Ассоциации бережливых вузов было 14 членов, почетным членом является Госкорпорация «Ростатом» (в настоящее время в Ассоциации 15 членов).

¹¹ Состав Ассоциации бережливых вузов указан на момент проведения настоящего исследования.

Таблица 1. Вузы — члены Ассоциации бережливых вузов в рейтинге «Интерфакс-2024» по параметрам: сводный, инновации / предпринимательство, социальная среда¹²

Параметры рейтинга «Интерфакс»*	Сводный		Инновации/ предпринимательство		Социальная среда	
	баллы	место	баллы	место	баллы	место
Наименование вуза** / количество баллов/место						
ФГБОУ ВО КубГМУ Минздрава России	329	147–148	293	228–232	362	125
ФГАБОУ ВО НИУ «БелГУ»	521	21	650	18	497	44-45
ФГБОУ ВО ВГУИТ	316	176	378	97–98	291	293–297
ФГБОУ ВО Кировский ГМУ	303	222–225	270	306–310	352	149
ФГБОУ ВО «КубГТУ»	348	123	391	86–87	311	245–247
ФГБОУ ВО ЛГТУ	273	309–310	288	270–271	282	315–316
ФГБОУ ВО «МГТУ»	292	261–264	378	97–98	256	352
ФГБОУ ВО ОрГМУ Минздрава России	315	177–182	289	243	281	317–320
ФГБОУ ВО РязГМУ Минздрава России	383	82–83	459	53–54	348	154–156
ФГБОУ ВО «СибГИУ»	279	290–293	318	167–168	301	266–268
ФГБОУ ВО «УдГУ»	309	200–201	345	132	281	317–320
ФГБОУ ВО «БГПУ им. М. Акмуллы» Минпросвещения РФ**	315	177–182	273	293–299	330	204–206
Максимальное — минимальное количество баллов/место среди всех вузов***	1000–172	1–378	1000–215	1–378	1000–113	1–377–378

На основе полученных данных становится возможным сделать выводы:

- 1) лидирующее положение занимает НИУ «БелГУ» по трем анализируемым параметрам (Таблица 2, выделено жирным шрифтом);
- 2) гипотеза 1 не подтверждается: позиции участников Ассоциации в социальной сфере хуже, чем в параметре «инновации / предпринимательство», включая НИУ «БелГУ»;
- 3) гипотеза 2 скорее близка к подтверждению, если учитывать лучшие позиции в параметре рейтинга «инновации/предпринимательство», включая НИУ «БелГУ».

Примечательно, что лучшие показатели бережливого вуза сравнимы с показателями вузов-лидеров в анализируемых параметрах: МГУ имени М.В. Ломоносова (сводный параметр), НИЯУ МИФИ (параметр «инновации/предпринимательство») и РАНХиГС (параметр «социальная среда») (Таблица 2).

¹² Составлено авторами. Примечание: * — параметры рейтинга «Интерфакс», находящиеся в фокусе настоящего исследования; ** — данный вуз не представлен в «Сборнике лучших практик», рассматривается здесь как участник Ассоциации; *** — среди всех вузов — участников рейтинга «Интерфакс-2024» (независимо от их участия в Ассоциации бережливых вузов).

Таблица 2. Российские вузы, занимающие лучшие и худшие позиции в рейтинге «Интерфакс-2024» по параметрам: сводный, инновации / предпринимательство, социальная среда (по итогам 2023 г.)¹³

Параметры рейтинга	Сводный		Инновации/ предпринимательство		Социальная среда	
Кол-во баллов/место	баллы	место	баллы	место	баллы	место
Максимальное — минимальное количество баллов/ место среди всех вузов	1000–172	1–378	1000–215	1–378	1000–113	1–377–378
Наименование вуза-лидера/ аутсайдера	МГУ имени М.В. Ломоносова/ РГУНХ Минсельхоза РФ		НИЯУ МИФИ/ Южно-Уральский ГАУ		РАНХиГС/РГУНХ Минсельхоза РФ	

При анализе результатов активности бережливых вузов — членов Ассоциации, а также в сравнении этих данных с вузами из рейтинга «Интерфакс» можно сделать вывод, что охват концепцией (философией) системы бережливого управления (на основе имеющихся данных у авторов) не носит масштабного характера в российском образовательном пространстве. Это 4% от общего числа вузов — участников рейтинга «Интерфакс»¹⁴; речь идет в настоящее время о единичных проектах бережливых вузов.

Идеи бережливого стартапа на основе лучших практик бережливых вузов

Лучшей практикой лучшего бережливого вуза Ассоциации и рейтинга «Интерфакс» — НИУ «БелГУ», пилотной площадки областного проекта «Эффективный регион» — является создание студенческого МФЦ¹⁵.

С учетом масштаба образовательной деятельности НИУ «БелГУ» (свыше 23 000 студентов) представляется возможным визуализировать значение студенческого МФЦ на базе основных и вспомогательных этапов образовательной деятельности вуза согласно цепочке ценности М. Портера с точки зрения создания ценности для «внешнего» участника образовательного процесса — студента (Рисунок 1)¹⁶.

¹³ Составлено авторами.

¹⁴ Необходимо отметить, что состав членов Ассоциации в процессе исследования изменился и составляет 15 вузов плюс ГК «Росатом» (изменения произошли ориентировочно в феврале 2025 г.). В настоящем исследовании авторы опираются на состав Ассоциации до февраля 2025.

¹⁵ МФЦ — многофункциональный центр. Источник: Сборник лучших практик.

¹⁶ Белгородский государственный национальный исследовательский университет // Интерфакс [Электронный ресурс]. URL: <https://academia.interfax.ru/ru/university/381/?page=ratings> (дата обращения 04.01.2025).



Рисунок 1. Производственная цепочка вуза для применения подхода «Студент-бережливое управление» на основе цепочки ценностей М. Портера¹⁷

Потенциальной идеей бережливого стартапа с точки зрения создания ценности для «внешнего» участника образовательного процесса (студента) является организация услуг питания с учетом традиций русской национальной (региональной) кухни, а также предпочтений иностранных студентов с возможностью предварительного заказа (и получением заказа точно в срок)¹⁸. Учитывая умный характер бережливого управления, необходимо опираться — при его формировании на конкретном примере — на систему управления знаниями, технологические инновации, используемые для его создания в вузе [Scuotto et al. 2024].

Заключение

В завершение исследования представляется возможным сформулировать следующие результаты и выводы:

- 1) уточнена эволюция развития бережливого управления в вузах в российском образовательном пространстве:
 - в области развития проектной деятельности в вузах: 2020 г. — программа «Стартап как диплом»; 2022 г. — федеральный проект «Платформа университетского технологического предпринимательства»;
 - в области развития практики внедрения бережливого управления в вузах, повышения производительности труда: 2010 г. — развитие исследовательского

¹⁷ Составлено авторами на основе [Удальцова, Литвин 2021]. В указанной работе сформированы ценностные продукты для компаний «Самсунг», «Мегафон» на основе теории М. Портера [Khan et al 2024]. В нашей работе бережливое управление в вузе рассматривается в таких областях, как бережливое преподавание в рамках учебной программы, внедрение бережливого производства в административном секторе для удовлетворения потребностей студентов. Примечание: БС — библиотечная система (офлайн); ИКС — информационно-коммуникационная среда; СНО — студенческое научное общество; ЭБС — электронно-библиотечная среда. Жирным контуром обозначена область лучшей практики НИУ «БелГУ».

¹⁸ Научно-практический интерес представляет исследование бережливого производства, эффективности работы студенческой команды вуза Бразилии в области устранения отходов [Klein et al. 2024].

проекта «Национальный рейтинг университетов», который реализуется группой «Интерфакс»; 2017–2018 гг. — развитие федеральных, региональных центров компетенций в рамках реализации национального проекта «Производительность труда»; 2018 г. — национальный проект «Производительность труда»; 2018 г. — создание общественной организации Ассоциация бережливых вузов.

2) проведен анализ деятельности бережливых вузов — членов Ассоциации бережливых вузов на основе рейтинга «Интерфакс-2024» с выявлением лидера — НИУ «БелГУ».

Соблюдая права конкретного вуза на определенные решения в области бережливого управления, бережливого стартапа, необходимо создать реестр объектов интеллектуальной собственности (ОИС) для тиражирования лучших практик в российском образовательном пространстве (независимо от членства в Ассоциации) с целью минимизации затрат на разработку, но с учетом прав разработчиков на ОИС.

Кроме того, можно предположить, что система умного управления стартапами применяется в вузах — лидерах рейтинга «Интерфакс», не являющихся членами Ассоциации бережливого управления. Однако данное предположение требует отдельного исследования.

Список литературы:

Воронов А.С., Цзоу С. Взаимосвязь научно-технологических достижений университетов и региональной инновационной системы в обеспечении устойчивого экономического развития мезоуровня. // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 103. С. 137–151. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-103-2024-137-151](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-103-2024-137-151)

Калганов И.С. Особенности инновационных процессов в секторе государственного управления в условиях цифровой трансформации российской экономики // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 102. С. 183–191. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-102-2024-183-191](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-102-2024-183-191)

Ларионов А.С. Университеты Израиля как «колыбель» для основателей стартапов и первая ступень инновационной технологической спирали // Экономика Ближнего Востока. 2024. Т. 1. № 2. С. 43–56. DOI: [10.24412/2949-6470-2024-0110](https://doi.org/10.24412/2949-6470-2024-0110)

Салмин П.С., Ильичева Н.М., Салмина Н.А. Интеграция системы умного обеспечения ресурсами в концепцию бережливого производства // Век качества. 2021. № 4. С. 139–152.

Смирнова С.Б., Шабанов Д.М. О трендах управленческой модели современного университета // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2024. Т. 10. № 2. С. 115–122. DOI: [10.18413/2408-9346-2024-10-2-0-9](https://doi.org/10.18413/2408-9346-2024-10-2-0-9)

Удальцова Н.Л., Литвин И.Ю. Потребительская ценность и стоимость // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 5. С. 2135–2152. DOI: [10.18334/ce.15.5.111969](https://doi.org/10.18334/ce.15.5.111969)

Шаймиева Э.Ш., Гумерова Г.И., Гареева Э.Р. Бережливый стартап для повышения конкурентоспособности российских вузов: научно-теоретические аспекты // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 110. С. 166–178. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-110-2025-166-178](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-110-2025-166-178)

Khan S., Dimache A., Gorman D., Gachon C. Lean in Higher Educational Institutes: A Literature Review // Studies in Educational Management. 2024. Vol. 15. P. 1–19. DOI: [10.32038/sem.2024.15.01](https://doi.org/10.32038/sem.2024.15.01)

Klein L.L., Moyano-Fuentes J., Vieira K.M., Marçal D.R. An Exploratory Study of the Relationships between Lean Practices and Team Performance in Higher Education // International Journal of Lean Six Sigma. 2024. Vol. 15. Is. 2. P. 372–399. DOI: [10.1108/IJLSS-08-2022-0168](https://doi.org/10.1108/IJLSS-08-2022-0168)

Scuotto V., Alfiero S., Cuomo M.T., Monge F. Knowledge Management and Technological Innovation in Family SMEs Context // Journal of Knowledge Management. 2024. Vol. 28. Is. 3. P. 789–798. DOI: [10.1108/JKM-04-2023-0281](https://doi.org/10.1108/JKM-04-2023-0281)

References:

- Kalganov I.S. (2024) Features of Innovation Processes in Public Administration Sector in Conditions of Digital Transformation of Russian Economy. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 102. P. 183–191. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-102-2024-183-191](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-102-2024-183-191)
- Khan S., Dimache A., Gorman D., Gachon C. (2024). Lean in Higher Educational Institutes: A Literature Review. *Studies in Educational Management*. Vol. 15. P. 1–19. DOI: [10.32038/sem.2024.15.01](https://doi.org/10.32038/sem.2024.15.01)
- Klein L.L., Moyano-Fuentes J., Vieira K.M., Marçal D.R. (2024) An Exploratory Study of the Relationships between Lean Practices and Team Performance in Higher Education. *International Journal of Lean Six Sigma*. Vol. 15. Is. 2. P. 372–399. DOI: [10.1108/IJLSS-08-2022-0168](https://doi.org/10.1108/IJLSS-08-2022-0168)
- Larionov A.S. (2024) Israeli Universities as a “Cradle” for Startup Founders and the First Step of an Innovative Technological Spiral. *Ekonomika Blizhnego Vostoka*. Vol. 1. No. 2. P. 43–56. DOI: [10.24412/2949-6470-2024-0110](https://doi.org/10.24412/2949-6470-2024-0110)
- Salmin P.S., Il'icheva N.M., Salmina N.A. (2021) Integration of the System of Intelligent Resources in the Concept of Lean Production. *Vek kachestva*. No. 4. P. 139–152.
- Scuotto V., Alfiero S., Cuomo M.T., Monge F. (2024) Knowledge Management and Technological Innovation in Family SMEs Context. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 28. Is. 3. P. 789–798. DOI: [10.1108/JKM-04-2023-0281](https://doi.org/10.1108/JKM-04-2023-0281)
- Shaimieva E.Sh., Gumerova G.I., Gareeva E.R. (2025) Lean Startup to Increase the Competitiveness of Russian Universities: Scientific and Theoretical Aspects. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 110. P. 166–178. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-110-2025-166-178](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-110-2025-166-178)
- Smirnova S.B., Shabanov D.M. (2024) About Trends of the Management Model of a Modern University. *Nauchnyy rezul'tat. Tekhnologii biznesa i servisa*. Vol. 10. No. 2. P. 115–122. DOI: [10.18413/2408-9346-2024-10-2-0-9](https://doi.org/10.18413/2408-9346-2024-10-2-0-9)
- Udaltsova N.L., Litvin I.Y. (2021). Consumer and Use Value. *Kreativnaya ekonomika*. Vol. 15. No. 5. P. 2135–2152. DOI: [10.18334/ce.15.5.111969](https://doi.org/10.18334/ce.15.5.111969)
- Voronov A.S., Zou X. (2024) Correlation between Scientific and Technological Achievements of Universities and Regional Innovation System in Ensuring Sustainable Economic Development at the Meso Level. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 103. P. 137–151. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-103-2024-137-151](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-103-2024-137-151)

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

УДК 796.01

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-165-173

Эволюция научных подходов к государственному участию в сфере массового и профессионального спорта в XX — начале XXI вв.

Ерёмин Андрей Маркович

Кандидат юридических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [1253-7919](#), ORCID: [0009-0002-1989-502X](#), am.eremin@internet.ru

Московский государственный университет спорта и туризма, Москва, РФ.

Аннотация

В условиях урбанизации и глобальной конкуренции современные мегаполисы сталкиваются с необходимостью поиска устойчивых моделей развития, обеспечивающих высокое качество жизни, экономическую стабильность и социальную сплоченность. Одним из таких инструментов становится спортивная индустрия, которая включает в себя как массовый, так и профессиональный спорт. Целью статьи является анализ эволюции подходов к изучению роли государства в развитии массового и профессионального спорта. Проблематика исследования обусловлена недостаточной проработанностью темы в научной литературе, особенно в контексте комплексного анализа воздействия различных видов спорта на здоровье населения, формирование национальной идентичности, экономическую активность и имидж городов. Актуальность темы подтверждается ростом интереса со стороны муниципальных и государственных органов к инвестициям в спортивную инфраструктуру. Методология исследования основана на анализе отечественных и зарубежных научных источников, обобщении эмпирических данных, а также использовании систематизации, включающей примеры успешной реализации спортивных проектов в мегаполисах. Результаты исследования показали, что роль государства в развитии массового и профессионального спорта трансформировалась, что было вызвано коммерциализацией спорта и в крупных мегаполисах государство больше не является основным источником финансирования данной индустрии. Спорт рассматривается как драйвер экономики и элемент устойчивого развития. Растет экономический эффект от сферы ФКиС за счет создания рабочих мест и увеличения налоговых поступлений в бюджет на фоне проведения крупных спортивных мероприятий, развития спортивного туризма. Полученные результаты могут быть использованы при разработке стратегий городского развития, направленных на повышение конкурентоспособности, укрепление социального капитала и формирование благоприятной городской среды. Перспективным направлением является проведение региональных исследований с учетом локальной специфики.

Ключевые слова

Физическая культура и спорт, массовый спорт, профессиональный спорт, государственное регулирование, исследования спорта.

Для цитирования

Ерёмин А.М. Эволюция научных подходов к государственному участию в сфере массового и профессионального спорта в XX — начале XXI вв. // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 111. С. 165–173. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-165-173

Evolution of Scientific Approaches to State Participation in the Field of Mass and Professional Sports in the 20th — early 21st centuries

Andrey M. Eremin

PhD, Associate Professor, ORCID: [0009-0002-1989-502X](#), am.eremin@internet.ru

Moscow State University of Sports and Tourism, Moscow, Russian Federation.

Abstract

In the context of urbanization and global competition, modern megacities face the need to find sustainable development models that ensure a high quality of life, economic stability and social cohesion. The sports industry, which includes both mass and professional sports, is becoming one of these tools. The aim of the article is to identify the nature and scale of the influence of the sports industry on the socio-economic development of large cities. The problems of the research are defined by insufficient elaboration of the topic in the scientific literature, especially in the context of a comprehensive analysis of the impact of various sports on public health, the formation of national identity, economic activity and the image of cities. The relevance of the topic is confirmed by the growing interest on the part of municipal and state bodies in investing in sports infrastructure. The research methodology is based on the analysis of domestic and foreign scientific sources, the generalization of empirical data, as well as the use of the case study method, which includes examples of successful implementation of sports projects in megacities. The results of the study showed that mass sports promote health, reduce morbidity, expand healthy lifestyle practices and social integration. Professional sports, in turn, have a “demonstration effect”, form a positive public mood, enhance a sense of national pride, stimulate employment, attract investment and contribute to the modernization of urban infrastructure. In conclusion, it is emphasized that the sports industry plays a system-forming role in the sustainable development of megacities. The findings can be used in the development of urban development strategies aimed at increasing competitiveness, strengthening social capital and creating a favourable urban environment. A promising direction is to conduct regional research, taking into account local specifics.

Keywords

Physical culture and sports, mass sports, professional sports, state regulation, sports research.

For citation

Eremin A.M. (2025) Evolution of Scientific Approaches to State Participation in the Field of Mass and Professional Sports in the 20th — early 21st centuries. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 111. P. 165–173. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-165-173

Дата поступления/Received: 06.05.2025

Введение

Принципы государственного регулирования сферы физической культуры и спорта (ФКиС) на протяжении XX века и в начале XXI значительно изменялись под влиянием политических, экономических, социальных, технологических факторов. Эти изменения нашли отражение в трансформации научных подходов к исследованию данной сферы общественных отношений. Анализ эволюции научных подходов особенно актуален в контексте разработки современных стратегий в области спортивной политики и регулирования, направленных на адаптацию системы государственного управления к новым тенденциям развития и вызовам.

Целью данной статьи является анализ эволюции подходов к изучению роли государства в развитии массового и профессионального спорта. Для достижения поставленной цели использовались такие методы, как анализ отечественных и зарубежных научных источников, обобщение эмпирических данных, систематизация полученных данных.

Обзор исследовательской литературы позволяет выделить пять основных этапов эволюции научных подходов к изучению роли спорта (как массового, так и профессионального) в системе общественных отношений (Таблица 1), которые будут подробно рассмотрены в следующих разделах данной работы.

Таблица 1. Этапы эволюции научных подходов к исследованию государственного регулирования сферы ФКиС¹

Этап	Период	Краткая характеристика роли спорта
1	начало XX века – 1949 гг.	Инструмент физического воспитания и государственной идеологии
2	1950–1979 гг.	Инструмент социальной политики и повышения национального престижа
3	1980–1999 гг.	Элемент рыночной экономики (старт эпохи коммерциализации спорта)
4	2000–2019 гг.	Фактор экономического роста, глобализация спорта
5	2020 г. – наст. вр.	Адепт цифровизации, принципов разнообразия и инклюзивности

Система государственного регулирования спорта и господствующие научные подходы в XX веке

В XX веке государство стало активным участником спортивной индустрии, при этом ключевым периодом в становлении государственной политики в данной сфере является *первая половина XX века*. Это во многом связано со значительными социально-экономическими изменениями на фоне мировых войн, сменой политических режимов, с развитием индустриального общества и др. Однако в большинстве стран государственное участие в развитии сферы ФКиС все еще оставалось ограниченным, ведущую роль продолжали играть частные спортивные клубы, образовательные учреждения и общественные организации. В научной литературе в данный период спорт преимущественно определялся как инструмент физического воспитания и государственной идеологии, а сфера ФКиС в целом рассматривалась как средство укрепления здоровья, повышения трудоспособности населения, подготовки к военной службе.

¹ Составлено автором.

В 1950–1970-е гг. спорт начал рассматриваться как инструмент социальной политики и национального престижа, наблюдался рост роли международных соревнований (в это время спортивные достижения использовались для демонстрации мощи страны), развивались научные основы спортивной подготовки (в области спортивной медицины, биомеханики и др.), росла государственная поддержка профессионального спорта. В данный период в исследовательской литературе начали формироваться научные подходы, рассматривающие роль государства в развитии сферы ФКиС.

При этом их ключевые различия определялись господствующим политическим режимом. Например, в социалистических странах (СССР и ГДР) преобладали научные исследования, связанные с теорией социалистического государства, в рамках которой сфера ФКиС рассматривалась как средство формирования идеологически сознательного гражданина, повышения трудоспособности и укрепления здоровья населения. В то же время в капиталистических странах (например, США и ФРГ) начал развиваться институциональный подход [Robertson et al. 2021: спорт рассматривался как элемент социальной политики, а роль государства в развитии данной сферы была преимущественно связана с созданием благоприятных условий для частных инвестиций.

В 1980–1990-е гг. начался более активный переход к рыночным механизмам: в странах с рыночной экономикой в данной сфере появились модели государственно-частного партнерства (ГЧП), а также были осуществлены первые шаги к коммерциализации спортивной индустрии. В научных работах актуальным стало рассмотрение финансовых моделей спорта, изучение принципов управления спортивными клубами, спорт стал анализироваться как часть индустрии развлечений, проводились исследования влияния развития спортивной индустрии на рынок труда, налоговую систему, государственные расходы и др.

Коммерциализация спорта способствовала изменению роли государства, которое больше не являлось основным источником финансирования данной индустрии. Многие крупные компании начали активно инвестировать в развитие профессионального спорта, выросли доходы от рекламы и спонсорства, телевизионные трансляции соревнований стали источником дохода, спортивные клубы начали зарабатывать на предоставлении прав для показа матчей. В связи с чем в исследовательской литературе сформировались новые направления работ, рассматривавшие влияние спонсорства спортивных мероприятий или спортсменов на продажи и узнаваемость бренда [Cornwell 1995; Meenaghan, Shipley 1999], маркетинг в профессиональном спорте [Mason 1999] и др. В России в 1990-х годах актуальными темами для исследований стали спортивная реклама, спортивный маркетинг, вопросы организации и управления спортом [Алексина и др. 2018].

В этот период спорт также продолжил рассматриваться как часть социальной политики. В западных странах развивалась концепция «Спорт для всех», при этом в постсоветских странах перестройка и переход к рыночной экономике в целом привели к кризису массового спорта [Кононенко и др. 2014], который сопровождался сокращением объемов государственного финансирования и привел к необходимости поиска альтернативных источников. В целом с начала 1980-х гг. наблюдался кризис советского спортивного движения, обусловленный формализмом принятия решений, жестким административным давлением, социально-экономическими проблемами, а также прекращением агитационной работы в сфере ФКиС в 1990-е гг. [Истягина-Елисеева, Дубинин 2016].

Роль новых тенденций и технологий в трансформации системы государственного регулирования спорта и научных подходов в XXI веке

Период 2000–2010-е гг. в целом характеризуется глобализацией спорта, ростом инвестиций в строительство и поддержание функционирования спортивной инфраструктуры, продолжением

коммерциализации профессионального спорта, увеличением количества мегаспортивных мероприятий. В связи с этим в исследовательской литературе появились работы по оценке эффективности проведения мегаспортивных мероприятий [Fourie, Santana-Gallego 2011]; условий для достижения спортивных успехов в международных соревнованиях [Savić et al. 2018]; влияния сферы ФКиС на смежные отрасли (туризм, транспорт, гостиничный бизнес, сферу услуг) [Coates, Humphreys 2003]; выгод и издержек от развития уличного спорта и создания открытых спортивных площадок [Eigenschenk et al. 2019]; выгод и издержек от строительства спортивной инфраструктуры [Davies 2016].

Кроме того, в 2000–2010-е гг. актуальной темой исследований стали новые механизмы взаимодействия государства и бизнеса в сфере ФКиС. Так, активно изучались вопросы использования принципов ГЧП в спортивной индустрии [Орлова и др. 2018; Legg et al. 2018]. Это обусловлено ростом затрат на проведение международных соревнований, развитием массового спорта, необходимостью строительства и модернизации объектов спортивной инфраструктуры, что приводило к росту нагрузки на государственный бюджет. Рост популярности массового спорта в этот период также стимулировал создание доступных спортивных комплексов, бассейнов, фитнес-центров, в том числе с использованием механизма ГЧП.

В начале XXI века одним из ключевых элементов развития сферы ФКиС стали цифровые технологии, произошел переход от первых цифровых решений к комплексной экосистеме, основанной на больших данных (Big Data), искусственном интеллекте (ИИ), блокчейне и Интернете вещей (IoT). Цифровизация охватила множество элементов сферы, включая тренировочные процессы спортсменов, деятельность спортивных клубов, организацию соревнований, работу с болельщиками и др. [Ráthonyi et al. 2018]. В Таблице 2 представлены отдельные направления цифровизации сферы и отмечены периоды, в которых указанные технологии стали активно использоваться и обсуждаться в исследовательской литературе.

Таблица 2. Этапы цифровизации сферы ФКиС в XXI веке²

Направления	Период		
	2000-е	2010-е	2020-е
Цифровые платформы и онлайн-сервисы			
Аналитика данных и ИИ			
Носимые устройства и IoT-инфраструктура			
Технологии судейства			
Антидопинговые технологии			
Цифровые форматы спортивных соревнований			
Биометрические технологии			
5G и облачные вычисления			
Блокчейн и смарт-контракты			
Экологичные технологии и устойчивое развитие			
VR/AR			
Примечание:			
	— технология еще не развита		
	— первые внедрения, начало исследований		
	— массовое использование, активная разработка		
	— пик распространения, ключевая тема		

² Составлено автором.

В 2000-е гг. основным источником спортивных трансляций оставалось телевидение, наблюдался значительный рост доходов от трансляций спортивных событий [Noll 2007]. Цифровизация спорта находилась на ранней стадии: предпринимались шаги для применения видеотрекинга, моделирования спортивных процессов и управления спортивными системами с использованием цифровых решений [Liebermann et al. 2002]. При этом 2010-е гг. характеризуются активным внедрением цифровых технологий в сферу ФКиС, что связано с развитием онлайн-трансляций и цифровых спортивных СМИ; началом применения ИИ для тактического анализа, прогнозирования результатов; активным использованием новых технологий судейства (Hawk-Eye в теннисе, Video Assistant Referee в футболе и др.); выделением киберспорта в качестве отдельной индустрии с профессиональными игроками, разработкой правовых норм для регулирования этого вида спорта; борьбой с договорными матчами с использованием ИИ; использованием носимых электронных устройств (фитнес-трекеров, умных датчиков и др.).

В 2020-е гг. наблюдается переход сферы ФКиС к высокотехнологичной индустрии. В исследовательской литературе возрастает интерес к анализу внедрения цифровых технологий в спорт [Reis et al. 2024]. Данный период характеризуется использованием больших данных и ИИ на продвинутом уровне для прогнозирования результатов, персонализации тренировок; применением цифровых технологий для монетизации контента и идентификации болельщиков; разработкой виртуальных стадионов и интерактивных платформ для зрителей; использованием методов биометрического контроля и нейротехнологий (в том числе для анализа усталости, предсказания травм); активным использованием технологий IoT в спортивной экипировке, одежде и инвентаре; геймификацией фитнеса за счет внедрения интерактивных тренировок, использования приложений с виртуальной и дополненной реальностью.

В условиях цифровизации спорта появляются новые исследования, которые затрагивают в том числе правовое регулирование киберспорта [Хайруллина, Рендикова 2024], защиту данных, создание цифровой инфраструктуры, государственных платформ для управления сферой ФКиС, усиление борьбы с киберпреступностью, включая мониторинг нелегальных ставок и анализ договорных матчей [Lee et al. 2019; Bahar 2021].

В последние годы исследования в сфере ФКиС также были направлены на поиск оптимального соотношения между государственным регулированием и участием частных инвесторов, изучением влияния спорта на экономику, социальную сферу и международные отношения. Спорт рассматривается как драйвер экономики и элемент устойчивого развития. В частности, растет экономический эффект от сферы ФКиС за счет создания рабочих мест и увеличения налоговых поступлений в бюджет на фоне проведения крупных спортивных мероприятий, развития спортивного туризма. Кроме того, спорт активно интегрируется в стратегии экономического развития мегаполисов и государств в целом.

В 2000-х – начале 2020-х гг. одними из приоритетов государственной политики становятся инклюзивность (государственная поддержка адаптивного спорта, развитие паралимпийского движения и др.) и устойчивое развитие сферы ФКиС. Под инклюзивностью понимается обеспечение равного доступа для всех категорий населения (вне зависимости от их пола, расы, происхождения, статуса и др.). Особое внимание в исследовательской литературе уделяется созданию условий для занятий ФКиС для людей с ограниченными возможностями здоровья [Kiurppis 2018]. Государства начали активно интегрировать инклюзивные программы в национальные стратегии развития сферы, а исследователи сосредоточились на изучении механизмов социальной интеграции [Klenk et al. 2019], доступности инфраструктуры [Rimmer et al. 2017] и применении цифровых технологий [Hernández-Lanas et al. 2024] для обеспечения равных условий участия в спортивной деятельности. Так, в этот

период отмечается увеличение финансирования инклюзивных программ, в законодательных актах закрепляются принципы равного доступа к занятиям ФКиС, а также разрабатываются проекты по интеграции людей с ограниченными возможностями в массовый спорт. Кроме того, во многих странах вводятся требования, обязывающие строить объекты спортивной инфраструктуры с учетом потребностей людей с ограниченными возможностями здоровья, включая установку пандусов и подъемников, а также создание адаптивных раздевалок.

Инклюзивность является одним из элементов концепции устойчивого развития, к которой также относится строительство экологичных, энергоэффективных, умных спортивных объектов, минимизация негативного воздействия на окружающую среду от проведения спортивных мероприятий, социальная ответственность спортивных клубов, лиг и др. В некоторых работах [Atalay 2021] отмечается, что строительство спортивных объектов без учета принципов устойчивого развития является одной из причин возникновения таких экологических проблем, как звуковое и световое загрязнение, потребление невозобновляемых ресурсов, выбросы парниковых газов, загрязнение почвы, воздуха и воды, излишнее образование отходов.

Заключение

Проведенный в данной работе анализ выявил, что научные работы в целом отражают актуальные тенденции и изменения, происходящие в государственной политике в сфере ФКиС. При этом в период XX–XXI вв. принципы регулирования сферы ФКиС в значительной мере изменились: в XX в. государственное вмешательство эволюционировало от использования централизованных моделей управления, направленных на массовое физическое и идеологическое воспитание, к децентрализации, связанной с активной коммерциализацией спорта и переходом к рыночным механизмам. При этом начало XXI в. преимущественно характеризуется преобладанием тенденций глобализации, активным внедрением цифровизации, интеграцией принципов инклюзивности и устойчивого развития, что, несомненно, находит отражение и в исследовательской литературе.

В настоящее время в значительной степени изменилась роль сферы ФКиС, которая перестала быть просто фактором общественного здоровья, но превратилась в значимый драйвер экономического развития, инструмент международной дипломатии и сферу активного внедрения инновационных разработок. В условиях глобализации, цифровизации и изменения моделей финансирования спортивной сферы задача государства сейчас заключается в обеспечении баланса между коммерческими и общестрановыми интересами, повышении доступности спорта для населения и развитии спортивных технологий.

Список литературы:

- Алексина А.О., Иванова Л.А., Кранина З.В. Экономика спорта в России: этапы развития, проблемы и перспективы // OlymPlus. Гуманитарная версия. 2018. № 2. С. 54–57.
- Истягина-Елисеева Е.А., Дубинин А.С. История пропаганды массового спорта средствами спортивно-исторического наследия в период 1945–1991 гг. // Вестник спортивной истории. 2016. № 1. С. 104–112.
- Кононенко А.В., Дорофеева Е.Н., Беспалова Н.В. Политика Российской Федерации в области спорта: новые ориентиры // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2014. № 4. С. 184–189.
- Орлова Л.Н., Ильин А.Б., Остроухов С.А. Индустрия спорта: государственное регулирование, предпринимательская деятельность или государственно-частное партнерство // Современная конкуренция. 2018. Т. 12. № 2–3 (68–69). С. 115–125.
- Хайруллина А.Д., Рендикова Р.Р. Модель государственного регулирования киберспортивной индустрии: опыт Китая // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2024. № 1. С. 55–65. DOI: [10.25198/2077-7175-2024-1-55](https://doi.org/10.25198/2077-7175-2024-1-55)

- Atalay A. Environmental Sustainability and Sports: An Evaluation of Sports-Induced Adverse Effects on the Environment // *The Journal of Corporate Governance, Insurance, and Risk Management (JCGIRM)*. 2021. Vol. 8. Is. 1. P. 19–38. DOI: [10.51410/jcgirm.8.1.2](https://doi.org/10.51410/jcgirm.8.1.2)
- Bahar A. Evaluation of Illegal Sports Betting Behavior According to Cybercrime Experts from a Communicative Viewpoint // *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2021. Vol. 19. Special Issue. P. 1–27. DOI: [10.35408/comuybd.963632](https://doi.org/10.35408/comuybd.963632)
- Coates D., Humphreys B.R. The Effect of Professional Sports on Earnings and Employment in the Services and Retail Sectors in US Cities // *Regional Science and Urban Economics*. 2003. Vol. 33. Is. 2. P. 175–198. DOI: [10.1016/S0166-0462\(02\)00010-8](https://doi.org/10.1016/S0166-0462(02)00010-8)
- Cornwell T.B. Sponsorship-Linked Marketing Development // *Sport Marketing Quarterly*. 1995. Vol. 4. Is. 4. P. 13–24.
- Davies L.E. A Wider Role for Sport: Community Sports Hubs and Urban Regeneration // *Sport in Society*. 2016. Vol. 19. Is. 10. P. 1537–1555. DOI: [10.1080/17430437.2016.1159192](https://doi.org/10.1080/17430437.2016.1159192)
- Eigenschenk B., Thomann A., McClure M., Davies L., Gregory M., Dettweiler U., Inglés E. Benefits of Outdoor Sports for Society: A Systematic Literature Review and Reflections on Evidence // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2019. Vol. 16. Is. 6. DOI: [10.3390/ijerph16060937](https://doi.org/10.3390/ijerph16060937)
- Fourie J., Santana-Gallego M. The Impact of Mega-Sport Events on Tourist Arrivals // *Tourism Management*. 2011. Vol. 32. Is. 6. P. 1364–1370. DOI: [10.1016/j.tourman.2011.01.011](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.01.011)
- Hernández-Lanas O., Bruna-Torres J., Carrasco-Palacios V., Lucero-Sánchez V., Molina-Pacheco F. Assistive Technology and Occupational Participation in Adapted Sports: Perceptions of Individuals with Physical Disabilities // *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*. 2024. Vol. 32. DOI: [10.1590/2526-8910.ctoA0286637262](https://doi.org/10.1590/2526-8910.ctoA0286637262)
- Kiuppis F. Inclusion in Sport: Disability and Participation // *Sport and Disability*. 2018. Vol. 21. Is. 1. P. 4–21. DOI: [10.1080/17430437.2016.1225882](https://doi.org/10.1080/17430437.2016.1225882)
- Klenk C., Albrecht J., Nagel S. Social Participation of People with Disabilities in Organized Community Sport: A Systematic Review // *German Journal of Exercise and Sport Research*. 2019. Vol. 49. P. 365–380. DOI: [10.1007/s12662-019-00584-3](https://doi.org/10.1007/s12662-019-00584-3)
- Lee J. H., Lee J. M., Kim H. N. A Keyword Analysis of Match-Fixing Using Semantic Network Analysis of Social Network Big Data // *Korean Journal of Sport Science*. 2019. Vol. 30. Is. 1. P. 119–134. DOI: [10.24985/kjss.2019.30.1.119](https://doi.org/10.24985/kjss.2019.30.1.119)
- Legg E., Jones G. J., White M. Whose Job Is It Anyway? Public–Private Partnerships in Youth Sport // *Managing Sport and Leisure*. 2018. Vol. 23. Is. 4–6. P. 261–276. DOI: [10.1080/23750472.2018.1530070](https://doi.org/10.1080/23750472.2018.1530070)
- Liebermann D.G., Katz L., Hughes M.D., Bartlett R.M., McClements J., Franks I.M. Advances in the Application of Information Technology to Sport Performance // *Journal of Sports Sciences*. 2002. Vol. 20. Is. 10. P. 755–769. DOI: [10.1080/026404102320675611](https://doi.org/10.1080/026404102320675611)
- Mason D. What Is the Sports Product and Who Buys It? The Marketing of Professional Sports Leagues // *European Journal of Marketing*. 1999. Vol. 33. Is. 3–4. P. 402–419. DOI: [10.1108/03090569910253251](https://doi.org/10.1108/03090569910253251)
- Meenaghan T., Shipley D. Media Effect in Commercial Sponsorship // *European Journal of Marketing*. 1999. Vol. 33. Is. 3–4. P. 328–348. DOI: [10.1108/03090569910253170](https://doi.org/10.1108/03090569910253170)
- Noll R.G. Broadcasting and Team Sports // *Scottish Journal of Political Economy*. 2007. Vol. 54. Is. 3. P. 400–421. DOI: [10.1111/j.1467-9485.2007.00422.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.2007.00422.x)
- Ráthonyi G., Müller A., Rathonyi-Odor K. How Digital Technologies Are Changing Sport? // *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*. 2018. Vol. 12. P. 89–96. DOI: [10.19041/APSTRACT/2018/3-4/10](https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2018/3-4/10)
- Reis F.J., Alaiti R.K., Vallio C.S., Hespanhol L. Artificial Intelligence and Machine-Learning Approaches in Sports: Concepts, Applications, Challenges, and Future Perspectives // *Brazilian Journal of Physical Therapy*. 2024. Vol. 28. Is. 3. DOI: [10.1016/j.bjpt.2024.101083](https://doi.org/10.1016/j.bjpt.2024.101083)

Rimmer J.H., Padalabalanarayanan S., Malone L.A., Mehta T. Fitness Facilities Still Lack Accessibility for People with Disabilities // *Disability and Health Journal*. 2017. Vol. 10. Is. 2. P. 214–221. DOI: [10.1016/j.dhjo.2016.12.011](https://doi.org/10.1016/j.dhjo.2016.12.011)

Robertson J., Dowling M., Washington M., Leopkey B., Ellis D. L., Smith L. Institutional Theory in Sport: A Scoping Review // *Journal of Sport Management*. 2021. Vol. 36. Is. 5. P. 459–472. DOI: [10.1123/jsm.2021-0179](https://doi.org/10.1123/jsm.2021-0179)

Savić Z., Randelović N., Stojanović N., Stanković V., Šiljak V. The Sports Industry and Achieving Top Sports Results // *Facta Universitatis, Series: Physical Education and Sport*. 2018. Vol. 15. Is. 3. P. 513–522. DOI: [10.22190/FUPES1703513S](https://doi.org/10.22190/FUPES1703513S)

References:

Aleksina A.O., Ivanova L.A., Kranina Z.V. (2018) *Ekonomika sporta v Rossii: etapy razvitiya, problemy i perspektivy* [Sports economics in Russia: Stages of development, the problems and the prospects]. *OlymPlus. Gumanitarnaya versiya*. No. 2. P. 54–57.

Atalay A. (2021) Environmental Sustainability and Sports: An Evaluation of Sports-Induced Adverse Effects on the Environment. *The Journal of Corporate Governance, Insurance, and Risk Management (JCGIRM)*. Vol. 8. Is. 1. P. 19–38. DOI: [10.51410/jcgirm.8.1.2](https://doi.org/10.51410/jcgirm.8.1.2)

Bahar A. (2021) Evaluation of Illegal Sports Betting Behavior According to Cybercrime Experts from a Communicative Viewpoint. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. Vol. 19. Special Issue. P. 1–27. DOI: [10.35408/comuybd.963632](https://doi.org/10.35408/comuybd.963632)

Coates D., Humphreys B.R. (2003) The Effect of Professional Sports on Earnings and Employment in the Services and Retail Sectors in US Cities. *Regional Science and Urban Economics*. 2003. Vol. 33. Is. 2. P. 175–198. DOI: [10.1016/S0166-0462\(02\)00010-8](https://doi.org/10.1016/S0166-0462(02)00010-8)

Cornwell T.B. (1995) Sponsorship-Linked Marketing Development. *Sport Marketing Quarterly*. Vol. 4. Is. 4. P. 13–24.

Davies L.E. (2016) A Wider Role for Sport: Community Sports Hubs and Urban Regeneration. *Sport in Society*. Vol. 19. Is. 10. P. 1537–1555. DOI: [10.1080/17430437.2016.1159192](https://doi.org/10.1080/17430437.2016.1159192)

Eigenschenk B., Thomann A., McClure M., Davies L., Gregory M., Dettweiler U., Inglés E. (2019) Benefits of Outdoor Sports for Society: A Systematic Literature Review and Reflections on Evidence. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Vol. 16. Is. 6. DOI: [10.3390/ijerph16060937](https://doi.org/10.3390/ijerph16060937)

Fourie J., Santana-Gallego M. (2011) The Impact of Mega-Sport Events on Tourist Arrivals. *Tourism Management*. Vol. 32. Is. 6. P. 1364–1370. DOI: [10.1016/j.tourman.2011.01.011](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.01.011)

Hernández-Lanas O., Bruna-Torres J., Carrasco-Palacios V., Lucero-Sánchez V., Molina-Pacheco F. (2024) Assistive Technology and Occupational Participation in Adapted Sports: Perceptions of Individuals with Physical Disabilities. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*. Vol. 32. DOI: [10.1590/2526-8910.ctoA0286637262](https://doi.org/10.1590/2526-8910.ctoA0286637262)

Istyagina-Eliseeva E.A., Dubinin A.S. (2016) The History of the Sports for All Promotion by the Means of the Sports Historic Heritage (1945–1991). *Vestnik sportivnoy istorii*. No. 1. P. 104–112.

Khairullina A.D., Rendikova R.R. (2024) Model of State Regulation Esports Industry: China Experience. *Intellekt. Innovatsii. Investitsii*. No. 1. P. 55–65. DOI: [10.25198/2077-7175-2024-1-55](https://doi.org/10.25198/2077-7175-2024-1-55)

Kiuppis F. (2018) Inclusion in Sport: Disability and Participation. *Sport and Disability*. Vol. 21. Is. 1. P. 4–21. DOI: [10.1080/17430437.2016.1225882](https://doi.org/10.1080/17430437.2016.1225882)

Klenk C., Albrecht J., Nagel S. (2019) Social Participation of People with Disabilities in Organized Community Sport: A Systematic Review. *German Journal of Exercise and Sport Research*. Vol. 49. P. 365–380. DOI: [10.1007/s12662-019-00584-3](https://doi.org/10.1007/s12662-019-00584-3)

Kononenko A.V., Dorofeeva E.N., Bepalova N.V. (2014) Policy of the Russian Federation in the Field of Sport. New Guidelines. *Gosudarstvennoe i munitsipalnoe upravlenie. Uchenye zapiski*. No. 4. P. 184–189.

- Lee J. H., Lee J. M., Kim H. N. (2019) A Keyword Analysis of Match-Fixing Using Semantic Network Analysis of Social Network Big Data. *Korean Journal of Sport Science*. Vol. 30. Is. 1. P. 119–134. DOI: [10.24985/kjss.2019.30.1.119](https://doi.org/10.24985/kjss.2019.30.1.119)
- Legg E., Jones G. J., White M. (2018) Whose Job Is It Anyway? Public–Private Partnerships in Youth Sport. *Managing Sport and Leisure*. Vol. 23. Is. 4–6. P. 261–276. DOI: [10.1080/23750472.2018.1530070](https://doi.org/10.1080/23750472.2018.1530070)
- Liebermann D.G., Katz L., Hughes M.D., Bartlett R.M., McClements J., Franks I.M. (2002) Advances in the Application of Information Technology to Sport Performance. *Journal of Sports Sciences*. Vol. 20. Is. 10. P. 755–769. DOI: [10.1080/026404102320675611](https://doi.org/10.1080/026404102320675611)
- Mason D. (1999) What Is the Sports Product and Who Buys It? The Marketing of Professional Sports Leagues. *European Journal of Marketing*. Vol. 33. Is. 3-4. P. 402–419. DOI: [10.1108/03090569910253251](https://doi.org/10.1108/03090569910253251)
- Meenaghan T., Shipley D. (1999) Media Effect in Commercial Sponsorship. *European Journal of Marketing*. Vol. 33. Is. 3-4. P. 328–348. DOI: [10.1108/03090569910253170](https://doi.org/10.1108/03090569910253170)
- Noll R.G. (2007) Broadcasting and Team Sports. *Scottish Journal of Political Economy*. Vol. 54. Is. 3. P. 400–421. DOI: [10.1111/j.1467-9485.2007.00422.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.2007.00422.x)
- Orlova L.N., Ilin A.B., Ostroukhov S.A. (2018) Sports Industry: State Regulation, Entrepreneurship or Public-Private Partnership. *Sovremennaya konkurentsya*. Vol. 12. No. 2–3 (68–69). P. 115–125.
- Ráthonyi G., Müller A., Rathonyi-Odor K. (2018) How Digital Technologies Are Changing Sport? *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*. Vol. 12. P. 89–96. DOI: [10.19041/APSTRACT/2018/3-4/10](https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2018/3-4/10)
- Reis F. J., Alaiti R. K., Vallio C. S., Hespanhol L. (2024) Artificial Intelligence and Machine-Learning Approaches in Sports: Concepts, Applications, Challenges, and Future Perspectives. *Brazilian Journal of Physical Therapy*. Vol. 28. Is. 3. DOI: [10.1016/j.bjpt.2024.101083](https://doi.org/10.1016/j.bjpt.2024.101083)
- Rimmer J.H., Padalabalanarayanan S., Malone L.A., Mehta T. (2017) Fitness Facilities Still Lack Accessibility for People with Disabilities. *Disability and Health Journal*. Vol. 10. Is. 2. P. 214–221. DOI: [10.1016/j.dhjo.2016.12.011](https://doi.org/10.1016/j.dhjo.2016.12.011)
- Robertson J., Dowling M., Washington M., Leopkey B., Ellis D. L., Smith L. (2021) Institutional Theory in Sport: A Scoping Review. *Journal of Sport Management*. Vol. 36. Is. 5. P. 459–472. DOI: [10.1123/jsm.2021-0179](https://doi.org/10.1123/jsm.2021-0179)
- Savić Z., Randelović N., Stojanović N., Stanković V., Šiljak V. (2018) The Sports Industry and Achieving Top Sports Results. *Facta Universitatis, Series: Physical Education and Sport*. Vol. 15. Is. 3. P. 513–522. DOI: [10.22190/FUPES1703513S](https://doi.org/10.22190/FUPES1703513S)

Подходы к разработке механизма государственного регулирования сферы рекреации и туризма

Оборин Матвей Сергеевич¹

Доктор экономических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [8200-9024](#), ORCID: [0000-0002-4281-8615](#), recreachin@rambler.ru

Пермский институт (филиал) Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова; Пермский государственный национальный исследовательский университет; Пермский государственный аграрно-технологический университет им. академика Д.Н. Прянишникова, Пермь, РФ.

Орлов Станислав Павлович

Аспирант, ORCID: [0000-0001-5133-8528](#), orlovstanislav11@yandex.by

Пермский государственный национальный исследовательский университет, Пермь, РФ.

Аннотация

В статье проводится исследование общего состояния сферы туризма и рекреации и тенденций дальнейшего повышения качества управления в отрасли с учетом необходимости обеспечения устойчивого баланса между экономическими, экологическими и социальными интересами. Эффективность функционирования отрасли во многом определяется уровнем развития инфраструктуры, квалификацией кадрового потенциала, состоянием природно-рекреационных ресурсов и качеством предоставляемых услуг. Однако деятельность субъектов туристско-рекреационной деятельности отрасли сталкивается с рядом ограничений, включая недостаточное финансирование и высокую антропогенную нагрузку на природные территории, что негативно влияет на динамику развития отрасли. В этой связи актуальным становится разработка и внедрение эффективных механизмов государственного регулирования, способствующих преодолению существующих дисбалансов и формированию устойчивой модели развития туристско-рекреационной сферы. Целью статьи является разработка механизма государственного регулирования туристско-рекреационной сферы региона на основе комплексного подхода, охватывающего экономические, экологические и социальные параметры долгосрочного планирования. В рамках исследования развиваются теоретические основы формирования механизма на основе системы инструментов государственного регулирования. На основе мирового опыта показана необходимость применения различных инструментов государственной поддержки (программы льготного кредитования, краудфандинговые платформы, соглашения о партнерстве и инвестиционные механизмы), направленных на обеспечение координированного воздействия на туристскую отрасль и повышение ее устойчивости в условиях изменяющейся внешней среды. Обозначена важность стратегического планирования и совершенствования институциональной среды как ключевых условий реализации устойчивой модели развития туристско-рекреационной сферы; предложены направления совершенствования государственного регулирования отрасли.

Ключевые слова

Устойчивый туризм, рекреация, государственное регулирование, инструменты, механизмы регулирования.

Для цитирования

Оборин М.С., Орлов С.П. Подходы к разработке механизма государственного регулирования сферы рекреации и туризма // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 111. С. 174–185. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-174-185

Approaches to Developing Mechanism for State Regulation of Recreation and Tourism Sector

Matvey S. Oborin²

DSc (Economics), Professor, ORCID: [0000-0002-4281-8615](#), recreachin@rambler.ru

Perm Institute (Branch) of Plekhanov Russian University of Economics; Perm State University; Perm State Agro-Technological University; Perm, Russian Federation.

Stanislav P. Orlov

Postgraduate student, ORCID: [0000-0001-5133-8528](#), orlovstanislav11@yandex.by

Perm State University, Perm, Russian Federation.

Abstract

The article examines the general state of the tourism and recreation sector as well as trends in further improvements of the quality of management in the industry, taking into account the need to ensure a sustainable balance between economic, environmental and social interests. The efficiency of the industry is largely determined by the level of infrastructure development, the qualification of human resources, the state of natural and recreational resources and the quality of services provided. However, the activities of the subjects of the tourism and recreational activities of the industry face a number of limitations, including insufficient financing and high anthropogenic pressure on natural areas, which negatively affects the dynamics of the industry. In this regard, it is becoming relevant to develop and implement effective government regulatory mechanisms that help overcome existing imbalances and form a sustainable model for the development of the tourism and recreation sector. The aim of the article is to develop a mechanism for

² Corresponding author.

state regulation of the tourism and recreational sphere of the region based on an integrated approach that covers the economic, environmental and social parameters of long-term planning. The research develops the theoretical foundations for the formation of a mechanism based on a system of instruments of state regulation. The necessity of applying the expediency of using various government support tools (concessional lending programs, crowdfunding platforms, partnership agreements and investment mechanisms) aimed at ensuring a coordinated impact on the tourism industry and increasing its sustainability in a changing external environment, based on international experience, is substantiated. The importance of strategic planning and improvement of the institutional environment as key conditions for the implementation of a sustainable model for the development of the tourism and recreation sector is highlighted. The directions of improving the state regulation of the industry are proposed.

Keywords

Sustainable tourism, recreation, government regulation, tools, mechanisms of regulation.

For citation

Oborin M.S., Orlov S.P. (2025) Approaches to Developing Mechanism for State Regulation of Recreation and Tourism Sector. Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik. No. 111. P. 174–185. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-174-185

Дата поступления/Received: 18.06.2025

Введение

Сфера рекреации и туризма является одной из основных отраслей, которая влияет на социально-экономическое развитие страны, обеспечивает качество жизни населения, приумножает культурное наследие и повышает инвестиционную привлекательность региона. В современном мире туризм как вид экономической деятельности играет очень важную роль. Развитие отрасли напрямую связано с государственными программами, направленными на достижение устойчивого развития территорий, развитие новых маршрутов, диверсификацию услуг и адаптацию к кризисам [Мухоморова 2021; Пшеничных 2021; Симонян, Сарян 2023].

Хотя туризм в России восстанавливается, он сталкивается со многими проблемами: сезонность и неравномерность использования инфраструктуры приводят к перегрузкам летом и сбоям в работе в межсезонные периоды, что снижает уровень доходов и объемы инвестиций [Коровин и др. 2021; Климова 2022]; высокие транспортные расходы и плохая доступность регионов ограничивают потоки внутреннего и международного туризма; недостаточная осведомленность о культурно-природном потенциале России местных и международных туристов затрудняет привлечение путешественников; нехватка квалифицированного персонала в гостиничном секторе снижает качество обслуживания; низкая рентабельность национального туристического продукта туроператоров обуславливает недостаточную деловую активность основных субъектов туриндустрии [Полякова 2019]. В результате происходит концентрация туристических потоков лишь в нескольких регионах страны [Семеркова и др. 2019; Кицис и др. 2022; Иванов 2023]. Растущий интерес туристов к путешествиям сталкивается с низким уровнем доходов населения, что является препятствием для доступного досуга, особенно для уязвимых социальных групп населения [Донскова и др. 2023]. Все эти аспекты требуют комплексного подхода к совершенствованию механизма государственного регулирования, направленного на устойчивое развитие сферы туризма. Для разработки данного механизма особое значение приобретает изучение зарубежного опыта, что легло в основу методологического подхода.

Методология

Анализ зарубежного опыта проводился с учетом успешных мировых практик государственного регулирования сферы туризма, представленных подходами Австралии, Испании, Франции, Австрии, Швейцарии; был сделан акцент на их эффективности в обеспечении устойчивости. Использование метода аналогий способствовало выявлению наиболее перспективных и потенциально применимых инструментов для российского контекста. В настоящем исследовании рассматривается и обосновывается теоретическая применимость этих практик к российским условиям с учетом необходимости дальнейшего анализа региональных особенностей и накопления эмпирических данных для углубленной адаптации предложенного механизма.

Результаты исследования

Кризисы последних лет (пандемия COVID-19, геополитическая нестабильность, санкционное давление) наглядно продемонстрировали, что инструменты государственного регулирования должны быть комплексными и системными, а не разрозненными и точечными, охватывать всю индустрию туризма, а не только отдельные проблемные компании и регионы. Особую актуальность приобретает развитие инструментов и механизмов государственного регулирования с учетом локального ресурсного потенциала, размещения туристских ресурсов, условий доступа к ним потребителей и иных факторов, обеспечивающих вовлечение туристско-рекреационного потенциала в экономику субъектов РФ. Применение государственных мер регулирования должно базироваться на туристско-рекреационной специализации регионов страны, стратегиях развития туристско-рекреационной деятельности.

Вклад отрасли в ВВП растет высокими темпами благодаря цифровизации, экологической ответственности и интеграции местных сообществ в туристический процесс, что обусловлено национальным курсом развития (Рисунок 1).

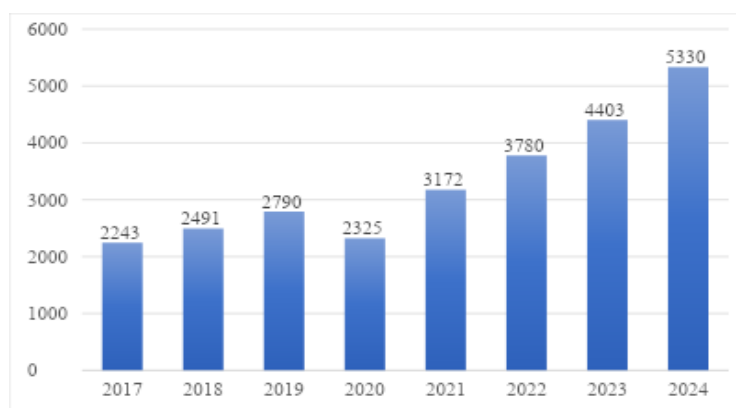


Рисунок 1. Вклад туризма в ВВП России в 2018–2023 гг., млрд руб.³

Объем российского туризма показывает рост до 2019 года (107,5% в 2018 году и 102,9% в 2019 году), затем резкий спад в 2020 году из-за пандемии (79,2%), снова подъем в 2021 году (124,4%), а затем медленное восстановление в период с 2022 по 2024 год (107,7% в 2024 году), что свидетельствует о том, что туризм частично адаптировался к новым условиям.

Изучение международных мер по борьбе с кризисными явлениями в туристической отрасли создает возможности для их адаптации и внедрения в национальную систему регулирования туризма [Оборин, Орлов 2025]. В нынешних условиях неопределенности на геополитической арене государственное регулирование сферы рекреации и туризма нуждается в разработке системы инструментов, направленных на обеспечение устойчивости туризма. Такими инструментами являются: туристические кредиты, государственные программы поддержки, государственные соглашения о партнерстве, государственные платформы для краудфандинга туристических проектов (Таблица 1).

Опыт других стран в содействии устойчивому развитию туризма показал, что эти инструменты показали свою эффективность [Berthet 2012; Weber et al. 2016; Lanisy 2022; Lyu 2024; Serruto-Perea 2024; Tymoshchuk 2025]. Поэтому эффективное государственное регулирование туризма должно сочетаться с финансовой поддержкой, институциональными изменениями и инновационными методами финансирования, которые не только позволят сектору преодолевать кризисы, но и создадут механизм для устойчивого роста сектора туризма.

³ Составлено авторами на основе: Туризм // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (дата обращения: 28.05.2025).

Таблица 1. Инструменты механизма устойчивого развития сферы рекреации и туризма⁴

Инструменты	Содержание инструментов	Зарубежный опыт применения инструментов
Туристические кредиты	Начисление баллов регионам и предприятиям туристической отрасли при выполнении целевых показателей (модернизация инфраструктуры, обучение персонала, экологические мероприятия), конвертация накопленных баллов в финансовую поддержку (гранты, налоговые льготы, субсидии)	Австралия успешно реализовала программу поддержки международного туризма с помощью стимулов, отдавая предпочтение инициативам, сочетающим экономическую эффективность с экологической и социальной ответственностью. Это помогло туристической отрасли страны восстановиться после кризиса
Государственные программы поддержки	Субсидирование для продвижения туристических продуктов, компенсации вынужденного простоя и развития внутреннего туризма с помощью налоговых льгот и схем поддержки	Испания продемонстрировала комплексный подход к развитию регионального туризма. Благодаря государственным инвестициям в менее популярные направления созданы специализированные туристические маршруты и сохранена самобытная местная культура
Государственные соглашения о партнерстве	Совместные проекты по развитию туристской инфраструктуры (аэропорты, дороги, гостиничные комплексы) с разделением рисков между предприятиями и государством	Франция использует государственно-частное партнерство и механизмы посредничества для координации действий различных игроков на туристическом рынке и объединения государственных и частных ресурсов для реализации масштабных инфраструктурных проектов в сфере туризма
Государственные платформы для краудфандинга туристических проектов	Привлечение инвесторов через национальную платформу для инвестирования перспективных туристических проектов и инициатив, включая экотуризм и культурный туризм	В Австрии ⁵ и Швейцарии развиваются различные проекты в области культуры и туризма с помощью финансирования через краудфандинговые платформы, такие как 1000x1000.at platform, Wemakeit и др.

Основной целью механизма является создание комплексной нормативно-правовой базы, направленной на стимулирование инвестиций в туризм; содействие созданию системы стандартов развития туризма; формирование механизмов финансовой поддержки регионов и туристических предприятий; обеспечение устойчивого развития инфраструктуры туризма в рамках реализации национальных и региональных программ.

Различные этапы реализации мер поддержки должны включать анализ текущего состояния сферы туризма, формирование системы целевых показателей эффективности и оценку достижения результатов механизма. Меры государственной поддержки туристического сектора должны реализовываться в рамках бюджетного планирования, а расходные обязательства должны быть предусмотрены в бюджете на очередной финансовый год.

Распределение финансовых ресурсов между федеральным, региональным и муниципальным уровнями необходимо строить на основе межбюджетных трансфертов, где федеральные власти, опираясь на стратегические приоритеты, будут выделять субсидии и дотации. В свою очередь, региональные власти смогут направить эти средства на локальные проекты, включая модернизацию санаторно-курортных объектов и создание доступных туристических маршрутов. В конечном итоге муниципалитеты будут использовать их для реализации конкретных инициатив, таких как благоустройство территорий и поддержка малых туристических объектов, учитывая специфику каждого уровня, тем самым обеспечив преемственность и адаптивность управления.

Контроль за использованием средств будет осуществляться через регулярные проверки Федерального казначейства, проводимые, например, не реже одного раза в полгода, а также независимые аудиты, направленные на обеспечение целевого расходования и выявление нарушений

⁴ Составлено авторами.

⁵ Goodbyehello: Digital crowdfunding platform // European Digital Innovation Hubs [Электронный ресурс]. URL: <https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/knowledge-hub/success-stories/goodbyehello-digital-crowdfunding-platform> (дата обращения: 04.08.2025).

на всех уровнях. Отчетность предполагает ежеквартальную подачу регионами и муниципалитетами финансовых отчетов в Министерство экономического развития РФ с детальным отражением распределения средств, проведенных мероприятий и полученных результатов, что усиливает прозрачность процесса. Предотвращение конфликтов интересов при распределении и освоении ресурсов будет достигнуто через проверку обязательных деклараций доходов и имущества должностных лиц всех уровней, а также путем ротации ответственных лиц между федеральным, региональным и муниципальным уровнями, что снизит риски коррупции и обеспечит объективность принятия решений.

Мониторинг эффективности расходования бюджетных средств необходимо проводить на основе ежеквартального анализа показателей эффективности, которые будут собираться региональными и муниципальными статистическими органами и консолидироваться на федеральном уровне для корректировки распределения ресурсов и выявления неэффективных направлений. Следует ввести ежегодную оценку независимыми экспертами, которая усилит гарантию объективности и прозрачность использования средств на всех уровнях, что также будет способствовать устойчивому развитию туристско-рекреационной сферы.

Механизм государственного регулирования сферы рекреации и туризма, представленный на Рисунке 2, обеспечивает сбалансированное развитие туристического сектора с точки зрения экономических, экологических и социальных аспектов.

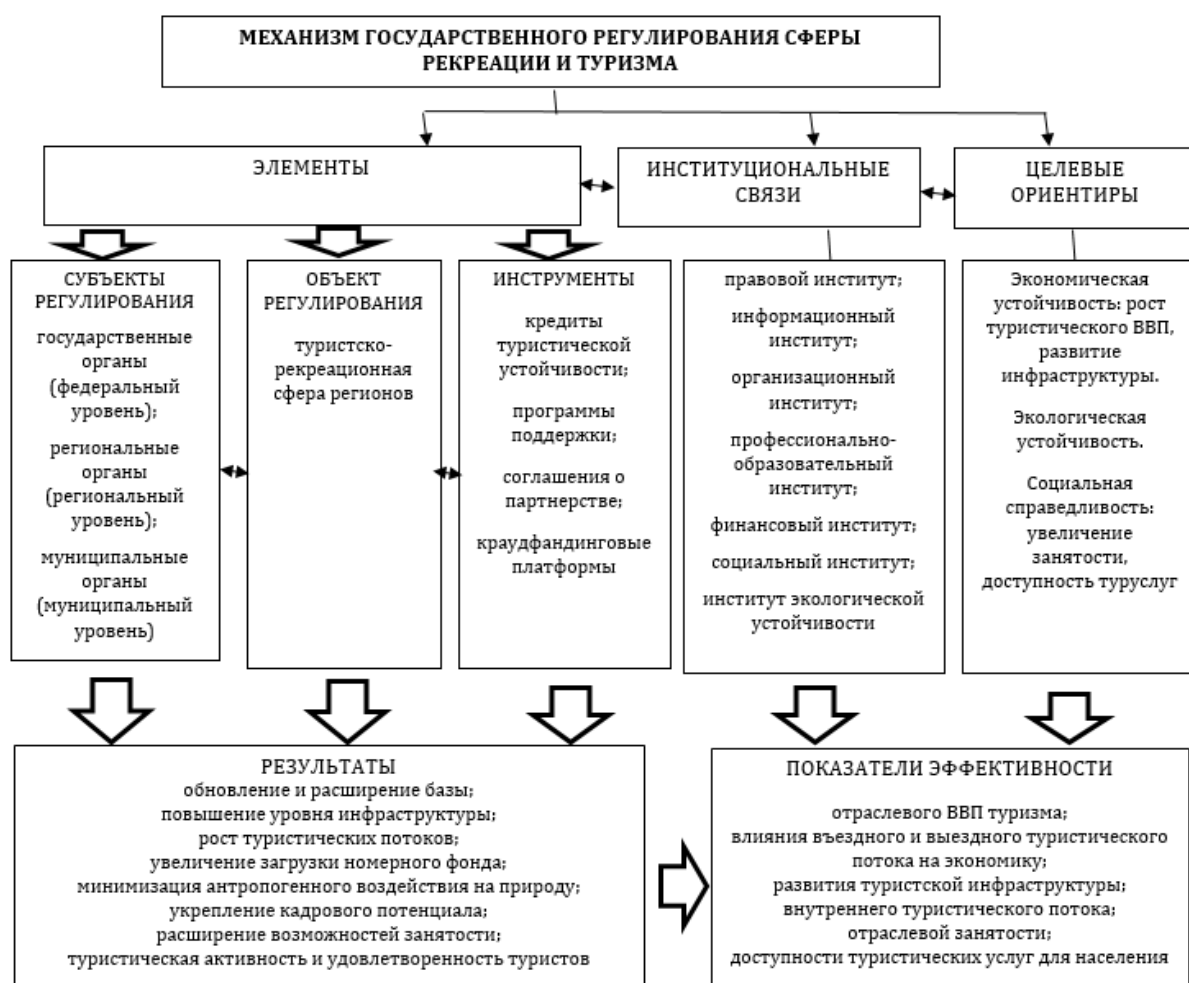


Рисунок 2. Основопологающие элементы в структуре механизма государственного регулирования сферы рекреации и туризма⁶

⁶ Разработано авторами.

Механизм государственного регулирования сферы рекреации и туризма выстраивается через институциональные связи, подчеркивающие взаимосвязь элементов управления через согласованные усилия субъектов на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Международные исследования [Ghalia et al. 2019; Mushtaq et al. 2021; Sun et al. 2025] демонстрируют, что развитые институциональные системы играют важную роль в способности туристического сектора стимулировать устойчивый экономический рост, что свидетельствует о значимости институционального подхода.

Теоретическую основу институциональных связей формируют исследования отечественных ученых [Панаедова 2012; Шадская и др. 2021; Казакова 2023], выделивших ключевые аспекты туризма: нормативно-правовые, экономические, социальные, профессионально-образовательные, информационные, организационные и экологические отношения. Авторская интерпретация этих аспектов объединяет их в целостную институциональную систему, включающую правовой, финансовый, организационный, профессионально-образовательный, информационный, социальный институты, а также институт экологической устойчивости.

Формирование механизма устойчивого развития отрасли в условиях экономического восстановления опирается на преемственность и согласованность действий всех уровней власти, что способствует синхронизации управления и повышению его результативности. Основу механизма составляют стратегические ориентиры, соответствующие приоритетам развития туризма в Российской Федерации, направленные на обеспечение устойчивого социально-экономического роста регионов и страны. Координация действий на всех уровнях власти, применение различных инструментов регулирования и достижение четких целей гарантируют, что развитие туризма не нанесет ущерба окружающей среде и местному населению. При этом такой подход не только способствует экономическому росту, но и обеспечивает экологическую безопасность и социальную справедливость, которые являются залогом долгосрочной устойчивости туризма.

В основе механизма устойчивого развития лежат:

- экономическая устойчивость: развитие туризма должно способствовать национальному и региональному экономическому росту. Этого можно достичь путем увеличения туристического ВВП, создания новых рабочих мест и расширения туристической инфраструктуры;
- экологическая составляющая: защита природных ресурсов и минимизация воздействия человека на окружающую среду являются важными ориентирами. Экологическая устойчивость гарантирует, что развитие туризма не нанесет ущерб экосистемам и ландшафтам. Приоритет должен быть отдан развитию зеленого туризма;
- социальная справедливость: поддержка местных сообществ посредством профессионального обучения и создания рабочих мест, а также обеспечение доступности туризма для всех. Это будет способствовать социальному благополучию и снижению социальной дискриминации.

Эффективное регулирование туристско-рекреационной деятельности требует слаженной работы всех звеньев системы государственного управления. На федеральном уровне стратегические направления должны быть заложены при разработке нормативно-правовой базы и целевых программ. Министерство экономического развития Российской Федерации выполняет функции координатора, распределяя полномочия между региональными и муниципальными властями. В свою очередь, региональные власти должны адаптировать национальные целевые приоритеты и индикаторы к местным условиям. Например, в Краснодарском крае особое внимание уделяется

развитию санаторно-курортной инфраструктуры, а в Карелии — развитию экотуризма. В конечном итоге местные власти будут обеспечивать реализацию проектов на локальных территориальных уровнях и контролировать использование выделенных средств.

Финансовые инструменты (туристические кредиты) и экономические меры (программы поддержки) должны работать в комплексе. Это дает двойной эффект: с одной стороны, бизнес получает прямую поддержку, а с другой — снижается финансовое бремя. Административные рычаги (соглашения о партнерстве) и рыночные механизмы (привлечение капитала через краудфандинг) дополняют друг друга, позволяя привлекать частные инвестиции. Для оценки эффективности инструментов и предлагаемого механизма применяется авторская методика определения эффективности развития туризма [Орлов 2025], основанная на системе количественных показателей и разработанная для применения на федеральном и региональном уровнях.

Ключевой особенностью механизма государственного регулирования туризма является его цикличность. Как только поставленные цели достигнуты (рост туристической активности, создание рабочих мест), автоматически начинается новый этап финансирования. Например, регионы, завершившие программу реконструкции пляжей, могут получить дополнительные гранты на развитие соответствующей инфраструктуры. Важен также принцип обратной связи: регулярный мониторинг показателей позволяет незамедлительно вносить коррективы в принимаемые меры. Например, если регион не достигает целевых показателей по занятости, в программу поддержки могут быть включены конкретные меры по обучению.

Устойчивое развитие туризма может быть обеспечено только за счет комплексной реализации всех направлений по развитию институциональной среды — от правовых норм до конкретных финансовых инструментов. Без системной поддержки со стороны всех уровней власти отдельные меры не дадут значительного экономического и социального эффекта. Необходимо обмениваться как положительным, так и отрицательным опытом между регионами с последующей консолидацией на федеральном уровне [Кюрджиев, Шкред 2021].

Важность стратегического планирования и совершенствования институциональной среды для устойчивого развития туризма и рекреации заключается в его способности обеспечить долгосрочную предсказуемость, последовательность действий всех участников отрасли и эффективное использование ресурсов. Стратегическое планирование позволяет сформировать систему четких целей и приоритетов для развития регионального туризма с учетом экономических, экологических и социальных аспектов. Оно позволяет минимизировать риски, связанные с сезонностью спроса, перегрузкой природных мест и нестабильностью инвестиций. Основными направлениями улучшения институциональной среды являются укрепление нормативно-правовой базы, повышение прозрачности административной деятельности и развитие механизмов взаимодействия между властями, предприятиями и местными жителями, субъектами туристско-рекреационной деятельности (Рисунок 3).

Предлагаемая модель механизма учитывает вклад кластерно-сетевого взаимодействия в развитие региональных рынков туристских услуг и финансово-экономического состояния его субъектов. Только при согласованном функционировании правового, финансового, организационного, профессионально-образовательного, информационного и социального институтов, а также института экологической устойчивости можно разработать механизм государственного регулирования сферы туризма и рекреации, способный адаптироваться к изменяющимся условиям.

Таким образом, предложенный механизм регулирования не только решает текущие проблемы отрасли, но и создает основу для будущего развития, сочетая экономическую эффективность с социальной ответственностью и экологической безопасностью. Полученные

результаты характеризуются такими особенностями, как комплексность — эффекты проявляются сразу в нескольких областях; устойчивость — изменения носят долгосрочный характер; сбалансированность — учитываются интересы всех заинтересованных сторон; измеримость — все результаты могут быть измерены конкретными показателями.



Рисунок 3. Введение кластерно-сетевого элемента в структуру механизма государственного регулирования сферы рекреации и туризма⁷

Заключение

Таким образом, можно сделать вывод, что для эффективного государственного регулирования сферы рекреации и туризма необходимо принять следующие меры:

- 1) качественное обновление материальной инфраструктуры путем создания современных туристических объектов, отвечающих международным стандартам; модернизация существующей инфраструктуры с использованием экологически чистых технологий и создание комфортных и безопасных условий для проведения досуга;
- 2) развитие кадрового потенциала за счет создания системы непрерывного профессионального обучения специалистов, повышения квалификации работников отрасли и увеличения количества качественных рабочих мест;
- 3) усиление туристического потока за счет увеличения количества посетителей, в том числе не в сезон; увеличение продолжительности пребывания туристов в регионе и повышение их удовлетворенности качеством предоставляемых услуг;
- 4) улучшение инфраструктуры за счет повышения доступности, создания сетей доступа к соответствующим услугам и оптимизации логистических маршрутов;
- 5) обеспечение экологической стабильности за счет снижения антропогенной нагрузки на природную среду, внедрения ресурсосберегающих технологий и сохранения биоразнообразия рекреационной зоны.

⁷ Разработано авторами.

Механизм государственного регулирования сферы туризма должен быть достаточно гибким, чтобы быстро реагировать на меняющиеся обстоятельства, сохраняя при этом общую стратегическую направленность на устойчивое развитие туризма. Особенно важно ввести финансовые стимулы, чтобы побудить всех участников рационально использовать ресурсы и постоянно совершенствовать свою деятельность. Система мониторинга позволит быстро оценить эффективность принятых мер и своевременно скорректировать стратегию развития.

Потенциальные ограничения и риски предлагаемого механизма заключаются в возможных препятствиях, в том числе недостаточном финансировании на региональном уровне, сопротивлении частного сектора изменениям и неравномерности внедрения из-за институциональных барьеров. К рискам относятся увеличение административной нагрузки и потенциальная несогласованность действий между органами управления на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, что потребует дополнительных мер координации и адаптации.

Список литературы:

Донскова Л.И., Баранников А.Л., Макаров А.А. Государственное регулирование туристской деятельности в контексте развития внутреннего туризма: теория и практика // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2023. Т. 20. № 3(129). С. 224–234. DOI: [10.21686/2413-2829-2023-3-224-234](https://doi.org/10.21686/2413-2829-2023-3-224-234)

Иванов И.А. Оценка соседского турпотока в европейских странах: статистико-картографический анализ // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Естественные и физико-математические науки. 2023. Т. 16. № 1. С. 64–71.

Казакова К.С. Направления совершенствования государственного регулирования туристической деятельности в Российской Федерации // Современные технологии управления. 2023. № 4(104). URL: <https://sovman.ru/article/10409/>

Кицис В.М., Жулина М.А., Олейникова Г.В. Интенсивность туристских потоков в Россию // Научное обозрение. Международный научно-практический журнал. 2020. № 4. С. 10.

Климова Т.Б. К проблематике чрезмерного туризма: поиск путей решения // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2022. Т. 8. № 4. С. 15–26. DOI: [10.18413/2408-9346-2022-8-4-0-2](https://doi.org/10.18413/2408-9346-2022-8-4-0-2)

Коровин Д.И., Золоторева Е.Л., Радачинская П.П. Характеристика влияния различных сценариев на развитие туристской инфраструктуры // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 11–2. С. 206–217. DOI: [10.17513/vaael.1937](https://doi.org/10.17513/vaael.1937)

Кюрджиев С.П., Шкред В.Н. Анализ условий развития государственно-частного партнерства на территории Российской Федерации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 4. С. 104–110. DOI: [10.22394/2079-1690-2021-1-4-104-110](https://doi.org/10.22394/2079-1690-2021-1-4-104-110)

Мухоморова И.В. Сверхтуризм и методы снижения туристской нагрузки на дестинации // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2021. № 3. С. 229–231.

Оборин М.С., Орлов С.П. Тенденции восстановительного роста международного туризма // Экономика. Информатика. 2025. Т. 52. № 1. С. 86–94. DOI: [10.52575/2687-0932-2025-52-1-86-94](https://doi.org/10.52575/2687-0932-2025-52-1-86-94)

Орлов С.П. Проблематика разработки системы показателей оценки социально-экономической эффективности развития туризма в Российской Федерации // Инновации и инвестиции. 2025. № 4. С. 723–727.

Панаедова Г.И. Механизм государственного регулирования туристической сферы // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. 2012. № 4(24). С. 85–90.

Полякова К.А. Сдерживающие факторы развития внутреннего туризма в Российской Федерации // Молодой ученый. 2019. № 23(261). С. 290–292.

Пшеничных Ю.А. Актуальные проблемы неравномерного распределения туристских потоков и пространственного развития туризма в Ростовской области // Сервис в России и за рубежом. 2021. Т. 15. № 3(95). С. 119–130. DOI: [10.24412/1995-042X-2021-3-119-130](https://doi.org/10.24412/1995-042X-2021-3-119-130)

Семеркова Л.Н., Зинченко С.В., Бижанова Е.М. Актуальные проблемы неравномерного распределения туристских потоков // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2019. № 1(49). С. 168–178. DOI: [10.21685/2072-3016-2019-1-17](https://doi.org/10.21685/2072-3016-2019-1-17)

Симонян Г.А., Сарян А.А. О регулировании региональных чрезмерных туристских потоков на основе межведомственного подхода // Современная научная мысль. 2023. № 3. С. 239–245. DOI: [10.24412/2308-264X-2023-3-239-245](https://doi.org/10.24412/2308-264X-2023-3-239-245)

Шадская И.Г., Коновалова Е.Е., Лебедев К.А. Совершенствование государственного регулирования индустрии туризма и гостеприимства // Экономика и предпринимательство. 2021. № 9(134). С. 51–54. DOI: [10.34925/EIP.2021.134.9.006](https://doi.org/10.34925/EIP.2021.134.9.006)

Berthet N. Sustainable Tourism: An Issue of Territorial Rebalancing in the French département of Pyrénées-Orientales // *Téoros Revue De Recherche En Tourisme*. 2012. P. 99–103. DOI: [10.7202/1036570ar](https://doi.org/10.7202/1036570ar)

Ghalia T., Fidrmuc J., Samargandi N., Sohag K. Institutional Quality, Political Risk and Tourism // *Tourism Management Perspectives*. 2019. Vol. 32. DOI: [10.1016/j.tmp.2019.100576](https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100576)

Lanisy N.A. Crowdfunding as an Alternative Funding for Green Tourism // *Proceeding of the International Seminar on Business Economics Social Science and Technology (ISBEST)*. 2022. Vol. 2. P. 12–14. DOI: [10.33830/isbest.v2i1.784](https://doi.org/10.33830/isbest.v2i1.784)

Lyu J. The role of Government in Economic Development: A Case Study of the Tourism Industry in Australia // *Transactions on Economics Business and Management Research*. 2024. Vol. 11. P. 134–138. DOI: [10.62051/h4fmc11](https://doi.org/10.62051/h4fmc11)

Mushtaq R., Thoker A.A., Bhat A.A. Does Institutional Quality Affect Tourism Demand? Evidence from India // *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2021. Vol. 4. Is. 5. P. 622–638. DOI: [10.1108/JHTI-05-2020-0088](https://doi.org/10.1108/JHTI-05-2020-0088)

Serruto-Perea Y.A. Tourism Destination Management and Public-Private Partnership Networks: A Literature Review // *International Conference on Tourism Research*. 2024. Vol. 7. Is. 1. P. 364–371. DOI: [10.34190/ictt.7.1.2153](https://doi.org/10.34190/ictt.7.1.2153)

Sun Z., Liu L., Pan R., Wang Y., Zhang B. Tourism and Economic Growth: The Role of Institutional Quality // *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 89. DOI: [10.1016/j.iref.2025.103913](https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103913)

Tymoshchuk O. Innovative Methods for Stabilizing the Tourism Industry in Spain during and after the COVID-19 Pandemic // *Business Navigator*. 2025. Vol. 1. Is. 78. DOI: [10.32782/business-navigator.78-13](https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-13)

Weber C., Willfort R., Gumpelmaier W., Mayr P. *Alternativfinanzierungsgesetz: Möglichkeiten und Chancen für die Tourismusfinanzierung in Österreich*. Graz: Bundesministeriums für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, 2016.

References:

Berthet N. (2012) Sustainable Tourism: An Issue of Territorial Rebalancing in the French département of Pyrénées-Orientales. *Téoros Revue De Recherche En Tourisme*. P. 99–103. DOI: [10.7202/1036570ar](https://doi.org/10.7202/1036570ar)

Donskova L.I., Barannikov A.L., Makarov A.A. (2023) State Regulation of Tourist Activity in View of In-Country Travel Development: Theory and Practice. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova*. Vol. 20. No. 3(129). P. 224–234. DOI: [10.21686/2413-2829-2023-3-224-234](https://doi.org/10.21686/2413-2829-2023-3-224-234)

Ghalia T., Fidrmuc J., Samargandi N., Sohag K. (2019) Institutional Quality, Political Risk and Tourism. *Tourism Management Perspectives*. Vol. 32. DOI: [10.1016/j.tmp.2019.100576](https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100576)

- Ivanov I.A. (2023) Assessment of Neighboring Tourist Flow in European Countries: Statistical and Cartographic Analysis. *Vestnik Pskovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Estestvennye i fiziko-matematicheskie nauki*. Vol. 16. No. 1. P. 64–71.
- Kazakova K.S. (2023) Directions for Improving State Regulation of Tourism Activities in the Russian Federation. *Sovremennyye tekhnologii upravleniya*. 2023. № 4(104). Available at: <https://sovman.ru/article/10409/>
- Kitsis V.M., Zhulina M.A., Oleinikova G.V. (2020) Intensity of Tourist Flows in Russia. *Nauchnoye obozreniye. Mezhdunarodnyy nauchno-prakticheskiy zhurnal*. No. 4. P. 10.
- Klimova T.B. (2022) The Problem of Overtourism: The Search for Solutions. *Nauchnyy rezul'tat. Tekhnologii biznesa i servisa*. Vol. 8. No. 4. P. 15–26. DOI: [10.18413/2408-9346-2022-8-4-0-2](https://doi.org/10.18413/2408-9346-2022-8-4-0-2)
- Korovin D.I., Zolotoreva E.L., Radachinskaya P.P. (2021) Characteristics of the Impact of Various Scenarios on the Development of Tourist Infrastructure. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava*. No. 11–2. P. 206–217. DOI: [10.17513/vaael.1937](https://doi.org/10.17513/vaael.1937)
- Kyurdzhiev S.P., Shkred V.N. (2021) Analysis of the Conditions for the Development of Public-Private Partnership in the Territory of the Russian Federation. *Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye. Uchenyye zapiski*. No. 4. P. 104–110. DOI: [10.22394/2079-1690-2021-1-4-104-110](https://doi.org/10.22394/2079-1690-2021-1-4-104-110)
- Lanisy N. A. (2022) Crowdfunding as an Alternative Funding for Green Tourism. *Proceeding of the International Seminar on Business Economics Social Science and Technology (ISBEST)*. Vol. 2. P. 12–14. DOI: [10.33830/isbest.v2i1.784](https://doi.org/10.33830/isbest.v2i1.784)
- Lyu J. (2024) The role of Government in Economic Development: A Case Study of the Tourism Industry in Australia. *Transactions on Economics Business and Management Research*. Vol. 11. P. 134–138. DOI: [10.62051/h4fmnc11](https://doi.org/10.62051/h4fmnc11)
- Muhomorova I.V. (2025) Overtourism and Methods of Reducing the Tourist Load on Destinations. *Gumanitarnye, social'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki*. 2021. No. 3. P. 229–231.
- Mushtaq R., Thoker A.A., Bhat A.A. (2021) Does Institutional Quality Affect Tourism Demand? Evidence from India. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. Vol. 4. Is. 5. P. 622–638. DOI: [10.1108/JHTI-05-2020-0088](https://doi.org/10.1108/JHTI-05-2020-0088)
- Oborin M.S., Orlov S.P. (2025) Trends in the Recovery Growth of International Tourism. *Ekonomika. Informatika*. Vol. 52. No. 1. P. 86–94. DOI: [10.52575/2687-0932-2025-52-1-86-94](https://doi.org/10.52575/2687-0932-2025-52-1-86-94)
- Orlov S.P. (2025) Problems of Developing a System of Indicators for Assessing the Socio-Economic Efficiency of Tourism Development in the Russian Federation. *Innovatsii i investitsii*. No. 4. P. 723–727.
- Panayedova G.I. (2012) Mekhanizm gosudarstvennogo regulirovaniya turisticheskoy sfery [Mechanism of state regulation of the tourism sector]. *Vestnik Instituta druzhby narodov Kavkaza (Teoriya ekonomiki i upravleniya narodnym khozyaystvom)*. *Ekonomicheskiye nauki*. No. 4(24). P. 85–90.
- Polyakova K.A. (2019) Sderzhivayushchiye faktory razvitiya vnutrennego turizma v Rossiyskoy Federatsii [Constraints to the development of domestic tourism in the Russian Federation]. *Molodoy uchenyy*. No. 23(261). P. 290–292.
- Pshenichnyh Yu.A. (2021) Topical Problems of Uneven Distribution of Tourist Flows and Spatial Tourism Development in Rostov Region. *Servis v Rossii i za rubezhom*. Vol. 15. No. 3(95). P. 119–130. DOI: [10.24412/1995-042X-2021-3-119-130](https://doi.org/10.24412/1995-042X-2021-3-119-130)
- Semerikova L.N., Zinchenko S.V., Bizhanova E.M. (2019) Actual Problems of Uneven Distribution of Tourist Streams. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Povolzhskiy region. Obshchestvennyye nauki*. No. 1(49). P. 168–178. DOI: [10.21685/2072-3016-2019-1-17](https://doi.org/10.21685/2072-3016-2019-1-17)
- Serruto-Perea Y.A. (2024) Tourism Destination Management and Public-Private Partnership Networks: A Literature Review. *International Conference on Tourism Research*. Vol. 7. Is. 1. P. 364–371. DOI: [10.34190/ict.7.1.2153](https://doi.org/10.34190/ict.7.1.2153)

- Shadskaja I.G., Konovalova E.E., Lebedev K.A. (2021) Improvement of State Regulation of the Tourism and Hospitality Industry. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. No. 9(134). P. 51–54. DOI: [10.34925/EIP.2021.134.9.006](https://doi.org/10.34925/EIP.2021.134.9.006)
- Simonyan G.A., Saryan A.A. (2023) On Regional Excessive Tourist Flows on the Basis of an Interdepartmental Approach. *Sovremennaya nauchnaya mysl'*. No. 3. P. 239–245. DOI: [10.24412/2308-264X-2023-3-239-245](https://doi.org/10.24412/2308-264X-2023-3-239-245)
- Sun Z., Liu L., Pan R., Wang Y., Zhang B. (2025) Tourism and Economic Growth: The Role of Institutional Quality. *International Review of Economics & Finance*. Vol. 89. DOI: [10.1016/j.iref.2025.103913](https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103913)
- Tymoshchuk O. (2025) Innovative Methods for Stabilizing the Tourism Industry in Spain during and after the COVID-19 Pandemic. *Business Navigator*. Vol. 1. Is. 78. DOI: [10.32782/business-navigator.78-13](https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-13)
- Weber C., Willfort R., Gumpelmaier W., Mayr P. (2016) *Alternativfinanzierungsgesetz: Möglichkeiten und Chancen für die Tourismusfinanzierung in Österreich*. Graz: Bundesministeriums für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaf.

Экономические вопросы управления
Economic issues in administration

УДК 338.2, 336.5

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-186-193

Воспроизводство человеческого потенциала в стратегиях экономического развития
в межстрановой перспективе

Шумская Екатерина Игоревна

Кандидат экономических наук, SPIN-код РИНЦ: [2683-8504](#), ORCID: [0000-0002-2387-8890](#), shumskayaei@mail.ru

Счетная палата Российской Федерации, Москва, РФ.

Аннотация

Главной предпосылкой к более глубокому исследованию уже изученных аспектов концепции человеческого потенциала послужил тот факт, что на сегодняшний день существуют группы стран со схожими высокими оценками человеческого потенциала и при этом различными показателями экономического развития. Изучение условий реализации человеческого потенциала для экономического роста в значительной степени игнорируется в научной литературе. Цель исследования — выявление особенностей построения государственной политики по воспроизводству человеческого потенциала через стратегии долгосрочного развития в странах, лидирующих по показателям технологического и научного прогресса. Для этого необходимо дать общую оценку человеческого потенциала, изучить меры государственной политики по стимулированию НИОКР, оценить взаимосвязь долгосрочного экономического роста, образованности населения и качества государственного управления, изучить стратегии государств на предмет выстраивания системы воспроизводства и реализации человеческого потенциала в современных условиях. Простое стимулирование спроса посредством субсидий на НИОКР и налоговых льгот может приводить к завышенной стоимости исследований, не увеличивая при этом их количество и качество. Человеческий потенциал часто определяют через уровень образованности населения. В условиях развития инновационной экономики наука становится важнейшей ступенью в ходе реализации образовательной составляющей потенциала. Страны часто не учитывают значимость политики со стороны предложения в виде своевременного развития системы образования (в первую очередь технического), инвестиций в инфраструктуру (университетов, зданий, лабораторий, логистики), популяризации карьеры ученого, содействия притоку высококвалифицированных кадров и пр. Было показано, что в итоге рост образованности населения в целом ведет к проведению более качественной и удовлетворительной государственной политики. Анализ ключевых стратегических документов выявил ряд актуальных вызовов для стран, стремящихся к долгосрочному экономическому росту: не наблюдается взаимосвязи между составляющими воспроизводства и реализации человеческого потенциала, что ведет к снижению эффективности государственного управления. Исключением среди изучаемых стран стали Япония и Южная Корея, которые ставят человеческий потенциал в центр своих стратегий долгосрочного развития.

Ключевые слова

Человеческий потенциал, воспроизводство человеческого потенциала, образование, межстрановой анализ, экономическое развитие, государственное управление, стратегии долгосрочного экономического роста.

Для цитирования

Шумская Е.И. Воспроизводство человеческого потенциала в стратегиях экономического развития в межстрановой перспективе // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 111. С. 186–193. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-186-193

Reproduction of Human Potential in Economic Development Strategies from
a Cross-Country Perspective

Ekaterina I. Shumskaya

PhD, ORCID: [0000-0002-2387-8890](#), shumskayaei@mail.ru

Accounts Chamber of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The main prerequisite for expanding the studied aspects of the human potential concept (human development) was the fact that today there are groups of countries with similar high human potential assessments and different indicators of economic development. The study of the conditions for the implementation of human potential for economic growth is largely ignored in the scientific literature. The aim of the study is to identify key aspects of human potential reproduction in state strategies for long-term development in leading countries in terms of technological and scientific progress. It is necessary to give a general assessment of human potential, study the measures of state policy to stimulate R&D, assess the relationship between long-term economic growth, education of the population and the quality of public administration, study the strategies of states for building a system of reproduction and realization of human potential in modern conditions. Simple stimulation of demand through R&D subsidies and tax incentives can lead to an inflated cost of research without increasing its quantity and quality. Human potential is often defined through the level of education of the population. In the context of the development of an innovative economy, science becomes the most important step in the implementation of the educational component of potential. Countries often do not take into account the importance of supply-side policy in the form of timely development of the education system (primarily technical), investment in infrastructure (universities, buildings, laboratories, logistics), popularization of a scientific career, assistance in the influx of highly qualified personnel, etc. It was shown that ultimately, an increase in the education of the population as a whole leads to a higher quality and

satisfactory state policy. An analysis of key strategic documents has revealed a number of pressing challenges for countries seeking long-term economic growth: there is no connection between the components of reproduction and the implementation of human potential, which leads to a decrease in the effectiveness of public administration. The exceptions among the countries studied are Japan and South Korea, which place human potential at the center of their long-term development strategies. The article includes a general assessment of the reproduction of human potential, the relationship between long-term economic growth, education of the population and the quality of public administration, and a study of state strategies for building a system of reproduction and implementation of human potential in modern conditions.

Keywords

Human potential, reproduction of human potential, human development, education, cross-country analysis, economic development, public administration, long-term economic growth strategies.

For citation

Shumskaya E.I. (2025) Reproduction of Human Potential in Economic Development Strategies from a Cross-Country Perspective. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 111. P. 186–193. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-186-193

Дата поступления/Received: 30.03.2025

Введение

Человеческий фактор является важным элементом развития, определяющим экономический рост. Тем не менее эмпирические исследования затрудняются дать однозначную оценку человеческого потенциала страны, что вызвано несколькими причинами: отсутствием единого подхода к определению (как на микро-, так и на макроуровне), а потому и к оценке человеческого потенциала; наличием эндогенных факторов; сложностью межстранового и межрегионального сопоставления и пр. И все же очевидно, что человеческий потенциал страны в значительной степени формирует уровень образованности населения, так как он впоследствии влияет на все экономическое хозяйствование. Система воспроизводства человеческого потенциала представляет интерес не только в части образовательной политики, но и в части условий, в которых происходит его реализация.

Данное исследование основывается на выводах, представленных в ряде работ о влиянии нормативно-правовой среды на экономический рост. Э. Ханушек и Л. Вёссманн пришли к следующему выводу: институциональные и регулятивные условия не могут объяснить различия в долгосрочном росте как между развитыми и развивающимися странами, так и в группе первых [Hanushek, Woessmann 2015]. Как регулирование товарных рынков, оказывающее влияние на отраслевую производительность, так и регулирование рынков труда оказались не связаны с вариациями в долгосрочном экономическом росте. И, напротив, качество накопленного человеческого потенциала страны выступило ключевым фактором, описывающим эти различия.

Главной предпосылкой интереса к изученным аспектам концепции человеческого потенциала послужил тот факт, что на сегодняшний день существуют группы стран со схожими высокими оценками человеческого потенциала и в то же время различными показателями экономического развития. Изучение условий не только формирования, но и реализации человеческого потенциала имеет решающее значение для выстраивания долгосрочной экономической политики в эпоху Четвертой промышленной революции.

Государственная политика стимулирования экономического развития: спрос и предложение

Современная государственная политика, направленная на ускоренное экономическое развитие за счет инноваций, активно применяет инструменты, стимулирующие спрос на результаты инновационной деятельности (Таблица 1). Меры государственной поддержки, такие как налоговые льготы и государственные гранты на НИОКР, демонстрируют свою эффективность в стимулировании частного сектора активнее проводить научные исследования. Научные работы

по данной тематике на микроуровне можно встретить гораздо чаще, чем исследования, посвященные политике воспроизводства и реализации человеческого потенциала [Ufuk, Stantcheva 2020]. Простое стимулирование спроса посредством субсидий на НИОКР и налоговых льгот может приводить к завышенной стоимости исследований, не увеличивая при этом их количество и качество. В начале XXI века П. Ромер писал о преимуществах политики предложения ученых и инженеров [Romer 2001], исследуя инновационную политику США за предшествующие 20 лет. На сегодняшний день во многих развитых странах, в том числе в Америке, государство активно субсидирует спрос, при этом не задаваясь вопросом, обеспечивает ли национальная система образования уровень предложения соответствующих специалистов, который необходим для того, чтобы субсидии работали. Как результат, инновационная политика, призванная ускорить темпы научно-технологического развития, часто имеет незначительный положительный эффект [Goolsbee 1998].

Таблица 1. Формы предоставления государственной поддержки инновационной деятельности со стороны спроса¹

Регулирование	Спрос на инновации	Поддержка частного сектора
Рамочные условия, защита частной собственности и интеллектуальных прав. Создание инновационной среды. Обеспечение инфраструктуры	Государственные заказы: формирование спроса на инновационную продукцию. Реализация целевых программ	Субсидирование спроса и инновационные кредиты. Налоговые льготы. Информационная поддержка. Поддержка экспорта

Для ускоренного экономического роста недостаточно увеличить расходы на исследования и разработки, как это часто предлагается в научных публикациях по теме. Для достижения высоких темпов роста необходимо увеличивать общее количество ресурсов, входящих в процесс исследований и разработок (Таблица 2). Поддержка со стороны предложения предоставляется в виде развития системы образования, конкурсов и грантов, инвестиций в инфраструктуру (университеты, здания, лаборатории, логистику), популяризации карьеры ученого, содействия притоку высококвалифицированных кадров и пр. В вопросе увеличения числа ученых и инженеров исследовательские университеты являются центрами создания высококвалифицированных кадров, потому заслуживают отдельного внимания в исследованиях [Guenther 2015; Castle et al. 2024]. Стимулирование воспроизводства человеческого потенциала, таким образом, ведет к увеличению инновационной активности и снижению стоимости инноваций.

Для развития экономики Российской Федерации большое значение имеет образовательная политика с целью сохранения и повышения качества отечественного образования на всех уровнях [Молчанов 2025], сокращения региональных диспропорций в доступе к качественному образованию² и увеличения доли выпускников с инженерно-техническим образованием (в России — 18% в 2023 году против 25–32% в странах-лидерах³). Стоит сразу сделать важное замечание: политику, направленную на расширение предложения STEM-специалистов, стоит проводить в совокупности с политикой, направленной на помощь в реализации потенциала внутри страны⁴.

¹ Составлено автором.

² Образование в России // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/70843/document/243936> (дата обращения: 01.04.2025).

³ Education at a Glance 2024 // OECD [Электронный ресурс]. URL: https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2024_c00cad36-en.html (дата обращения: 01.04.2025).

⁴ OECD Regulatory Policy Outlook 2025 // OECD [Электронный ресурс]. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/04/oecd-regulatory-policy-outlook-2025_a754bf4c.html (дата обращения: 01.05.2025).

Таблица 2. Формы предоставления государственной поддержки инновационной деятельности со стороны предложения⁵

Образование	Наука и университеты	Среда
Образование населения на всех уровнях. Развитие специальностей в области естественных наук, технологий, инженерии и математики	Финансирование науки. Научные гранты и конкурсы. Развитие университетов и лабораторий	Популяризация науки и карьеры ученого. Сохранение кадров. Содействие иммиграции высококвалифицированных кадров

Рост образованности населения в целом ведет к более качественной государственной политике. Если провести сравнительный анализ эффективности государственного управления (восприятие гражданами качества государственных услуг, государственной службы, степень ее независимости от политического давления, качество разработки и реализации политики) и уровня человеческого развития по странам, то можно обнаружить корреляцию этих показателей (Рисунок 1).

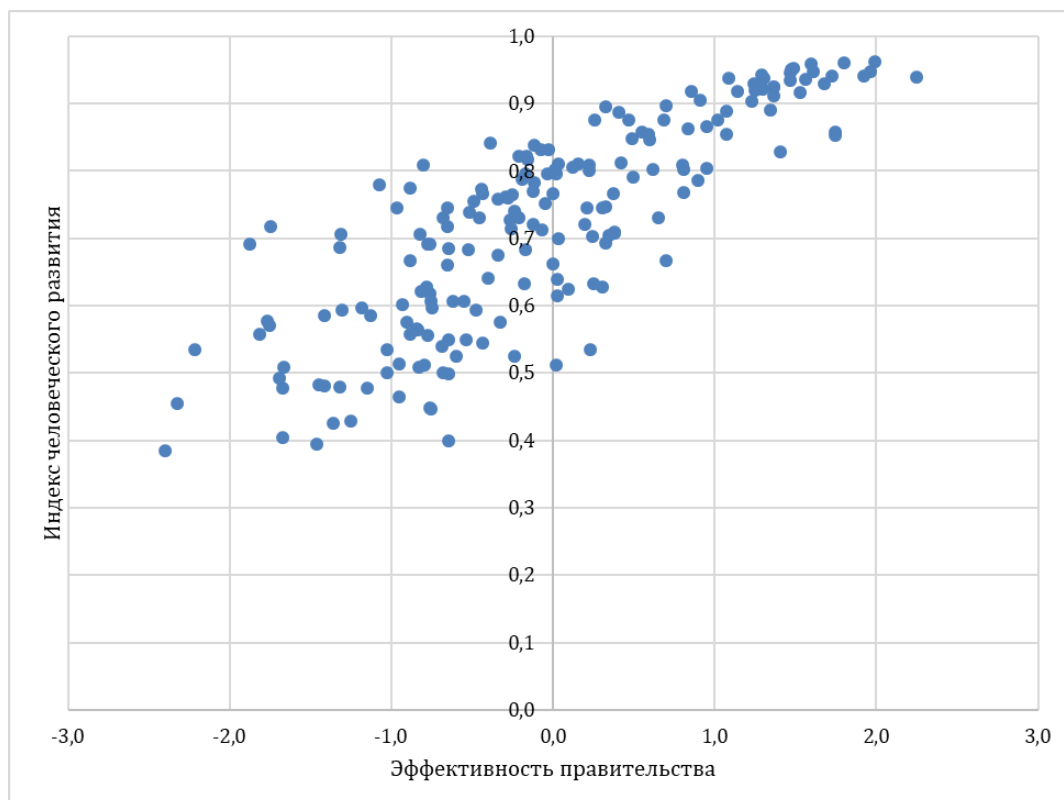


Рисунок 1. Корреляция между индексом человеческого развития и эффективностью правительства в стране, 2021 г.⁶

Стратегии экономического развития: роль человеческого потенциала страны

Большинство развитых и развивающихся стран имеет государственные инновационные стратегии, в структуре которых содержится SWOT-анализ и описание будущих тенденций в технологическом и социально-экономическом развитии. Разрабатываемая политика основывается на фактических данных и опирается на процесс систематического сбора, анализа и осмысления всей стратегической информации. Исследование долгосрочных стратегий развития показало, что существует набор мероприятий, способных усовершенствовать результаты стратегической политики. И, напротив, отсутствие скоординированности различных направлений государственного управления сильно ограничивает итоговый эффект от вводимых мер поддержки.

Описание ожидаемого влияния уровня образованности населения на научный прогресс и экономическое развитие редко встречается в государственных стратегиях. Обратная связь, напротив,

⁵ Составлено автором.

⁶ Составлено автором на основе данных World Governance Indicators и Human Development Index, 2024 г.

встречается часто: по текстам современных национальных технологических инициатив (НТИ) и других подобных программ развития можно определить, какую роль правительство отводит национальным НИОКР в социально-экономическом развитии страны⁷ (Таблица 3).

Некоторые страны делают акцент на программах поддержки бизнеса, другие — на улучшении рамочных условий для инноваций, а третьи нацеливаются на область стратегических приоритетов. Страны, демонстрирующие лидерские позиции в инновационном развитии национальных экономик, основное внимание уделяют инвестициям в научную базу. В стратегиях редко используются термины «человеческий потенциал» или «человеческий капитал», но при этом делается акцент на ключевые составляющие человеческого потенциала, которые отображают процесс его воспроизводства и реализации, — образовательную, научную и технологическую.

Таблица 3. Контент-анализ национальных стратегий рассматриваемых стран⁸

Страна	Национальная стратегия, год утверждения	Количество упоминаний в тексте стратегии слова или связанных понятий			
		наука	образование	инновации	технологии
США	A Strategy for American Innovation (2015)	88	57	243	86
	National Strategy for Advanced Manufacturing (2022)	46	84	60	111
	Innovation, Equity, and Resilience: Strengthening American Competitiveness in the 21 st Century (US Department of Commerce, Strategic Plan 2022–2026)	17	16	68	65
	National Security Strategy (October 2022)	5	2	17	41
Япония	Growth Strategy (2017)	2	6	5	2
	National Strategy on Science, Technology and Innovation (2021)	310	162	224	320
	Japan Vision 2050 (2005)	137	38	4	100
Южная Корея	Korean New Deal. National Strategy for a Great Transformation (2020)	2	25	26	47
	STIP Compass Korea (2024)	49	10	62	103
	Future of Korea in 2045 Driven by Science and Technology (2022)	110	25	236	213
Индия	The Orissa Socio-Economic Development Program (2005)	0	15	2	2
	Draft 5th National Science, Technology and Innovation Policy (2020)	260	75	166	233
Россия	Стратегия научно-технологического развития (2024)	75	20	26	226
	Сводная стратегия развития обрабатывающей промышленности (2023)	7	28	27	228

⁷ A New Production Revolution: Interim Report // NIST [Электронный ресурс]. URL: https://www.nist.gov/system/files/documents/2017/02/02/oecd_interim_project_report_the_next_production_revolution.pdf (дата обращения: 01.05.2025).

⁸ Составлено автором.

Современная экономическая теория видит человеческий потенциал главным источником инновационного развития стран, отводя ему центральное место в вопросах долгосрочной политики развития. И все же теоретические выводы чаще не находят практического применения, в том числе не используются при формировании долгосрочных стратегий развития.

США, ощущая конкуренцию с Китаем, дефицит качества накопленного человеческого потенциала и технологическое отставание по некоторым отраслям, активно совершенствуют систему образования в части STEM-навыков⁹, ставя себе цель увеличить долю выпускников по техническим специальностям. При этом порядка 40% STEM-выпускников являются иностранцами. Япония и Южная Корея, мировые лидеры по доле финансирования НИОКР, страдают от старения человеческого потенциала страны, а потому делают ставку на привлечение иностранных специалистов, роботехнику и интеграцию цифровых технологий в общество. Индия отмечает низкое качество национального образования и инфраструктурные ограничения, планирует подготовить 500 млн специалистов к 2030 году, увеличив число технических вузов и бюджет НИОКР на 15% с 2020 года¹⁰. Россия, находясь под многосторонним давлением санкций, теряя человеческий потенциал из-за утечки высококвалифицированных кадров¹¹, стремится развивать национальное образование за счет активного финансирования университетов, в первую очередь в области ИТ¹² (Таблица 4). В то же время значительно проседает развитие российской промышленности [Бодрунов, Золотарев 2025].

Таблица 4. Показатели воспроизводства и реализации человеческого потенциала по странам¹³

Страна	% ВВП на НИОКР	Количество ученых, тыс. чел.	Приблизительное число выпускников STEM в год, тыс. чел.	Доля технологического экспорта, %	Количество промышленных роботов, тыс. шт.
США	3,46	4 700	800	15,8	35,6
Япония	3,2	680	250	18,3	47,2
Южная Корея	4,8	350	180	30,5	55,0
Индия	0,7	200	1500	5,2	5,0
Россия	1,0	700	400	2,1	5,2

Анализ ключевых стратегических документов выявил ряд актуальных вызовов для стран, стремящихся к долгосрочному экономическому росту: человеческий потенциал не воспринимается как источник инноваций и движущая сила экономического развития (чаще акцент делается на технологиях и инновациях); отсутствуют четкие критерии оценки развития составляющих процесса воспроизводства человеческого потенциала, в первую очередь образовательной; отсутствуют или слаборазвиты межведомственные связи, гарантирующие согласованное долгосрочное планирование экономического развития; исполнение научно-технологических стратегий не увязано с образовательными элементами, а промышленные не имеют схожих целевых индикаторов с научно-технологическими. Другими словами, в рамках стратегий не наблюдается взаимосвязи между составляющими воспроизводства и реализации человеческого потенциала, что ведет к снижению эффективности государственного управления [Warwick 2013].

⁹ К выпускникам со STEM-навыками отнесены направления подготовки по физике, химии, биологии, геологии, экологии, ИТ, компьютерным наукам, машиностроению, электронике, энергетике, строительству, статистике, прикладной математике и data science.

¹⁰ National Education Policy 2020 // Ministry of Education [Электронный ресурс]. URL: https://www.education.gov.in/sites/upload_files/mhrd/files/NEP_Final_English_0.pdf (дата обращения: 01.04.2025).

¹¹ Образование в России // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/70843/document/243936> (дата обращения: 01.04.2025).

¹² Стратегия научно-технологического развития РФ до 2030 года // Правительство РФ [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/ADKkCzp3fWO32e2yA0BhtlpyzWfHailUa.pdf> (дата обращения: 01.04.2025).

¹³ Составлено автором по данным Росстата, National Science Foundation, OECD, MEXT, KISTEP, AISHE, Reserve Bank of India.

Являясь лидерами по технологическому экспорту и количеству промышленных роботов, Южная Корея и Япония включены в анализ неслучайно: страны выделяют воспроизводство человеческого потенциала как приоритет научно-технологического развития, что находит отражение как в уровне социальных расходов государства, так и в стратегиях долгосрочного развития, а потому там фиксируется самый высокий темп роста индекса человеческого развития.

Так, в Корее развитие человеческого потенциала стало приоритетом в 1960-х годах, когда страна приступила к развитию промышленности. Активно применялась политика предложения, о которой говорилось ранее, которая трансформировалась под действием спроса на экспортные товары и услуги, что приводило к росту квалифицированной рабочей силы в ответ на развивающуюся промышленность. Она включала в себя в том числе развитие университетов: три университета вошли в число 200 лучших университетов мира; один научно-технический институт вошел в число 100 лучших учреждений в области компьютерных наук, а шесть университетов и институтов вошли в число 125 лучших университетов в области инженерии и технологий [Santacreu, Zhu 2015].

Россия, во многом имея сопоставимые показатели образования и науки со странами-лидерами, не демонстрирует соответствующих позиций по уровню экономического развития. Изученные условия реализации человеческого потенциала в азиатском и американском регионах показывают возможности для совершенствования отечественной системы государственной политики. Новым ориентиром для развития России должен стать переход к долгосрочным стратегиям, основанным на одной из самых сильных сторон отечественной экономики, — человеческом потенциале нации. Данные стратегии должны выстраивать систему, в которой потенциал имеет возможность для реализации через науку и производство.

Заключение

Количество и качество накопленного человеческого потенциала страны становятся ведущим фактором долгосрочного экономического роста и развития. Образование как ключевой качественный показатель человеческого потенциала имеет сильную корреляцию с проведением более качественной государственной политики.

В рамках текущих стратегий экономического и технологического развития стран не наблюдается взаимосвязи между составляющими воспроизводства и реализации человеческого потенциала, что ведет к снижению эффективности государственного управления. В условиях технологической гонки и стремления стран к суверенитету стоит вести политику, направленную на расширение предложения для STEM-специалистов, в совокупности с политикой, направленной на помощь в реализации человеческого потенциала внутри страны.

Для развития экономики Российской Федерации, как уже отмечалось, большое значение имеет образовательная политика с целью сохранения и повышения качества отечественного образования на всех уровнях, сокращения региональных диспропорций в доступе к качественному образованию и увеличения доли выпускников с инженерно-техническим образованием. Обновленная политика предполагает координацию действий правительства, развитие науки и образования, а также совместную работу науки и промышленного сектора с целью поддержки ускоренного технологического развития.

Список литературы:

Бодрунов С.Д., Золотарев А.А. Переход к ноономике, проблемы технологического суверенитета и региональное развитие // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2024. № 1(76). С. 75–79. DOI: [10.52897/2411-4588-2024-1-75-79](https://doi.org/10.52897/2411-4588-2024-1-75-79)

Молчанов И.Н. Образование и экономический рост: настоящее и взгляд в будущее // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 108. С. 68–79. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-108-2025-68-79](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-108-2025-68-79)

Castle S.D., Byrd W.C., Koester B.P. et al. Systemic Advantage Has a Meaningful Relationship with Grade Outcomes in Students' Early STEM Courses at Six Research Universities // *International Journal of STEM Education*. 2024. Vol. 11. DOI: [10.1186/s40594-024-00474-7](https://doi.org/10.1186/s40594-024-00474-7)

Goolsbee A. Does Government R&D Policy Mainly Benefit Scientists and Engineers? // *American Economic Review*. 1998. Vol. 88. Is. 2. P. 298–302.

Guenther G. Research Tax Credit: Current Law and Policy Issues for the 114th Congress // *Congressional Research Service*. 2015. URL: <https://nationalaglawcenter.org/wp-content/uploads/assets/crs/RL31181.pdf>

Hanushek E.A., Woessmann L. *The Knowledge Capital of Nations: Education and the Economics of Growth*. Cambridge, MA: MIT Press, 2015.

Romer P.M. Should the Government Subsidize Supply or Demand in the Market for Scientists and Engineers? // *Innovation Policy and the Economy*. Vol. 1 / ed. by A. Jaffe, J. Lerner, S. Stern. Cambridge, MA: MIT Press, 2001. P. 221–252.

Santacreu A.M., Zhu H. How Did South Korea's Economy Develop So Quickly // *St. Louis Fed on the Economy*. 2018. URL: <https://www.stlouisfed.org/on-the-economy/2018/march/how-south-korea-economy-develop-quickly>

Ufuk A., Stantcheva S. Taxation and Innovation: What Do We Know? // *NBER Working Paper No. 27109*. 2020. URL: <https://www.nber.org/papers/w27109>

Warwick K. Beyond Industrial Policy: Emerging Issues and New Trends // *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*. 2013. No. 2. URL: https://www.oecd.org/en/publications/beyond-industrial-policy_5k4869clw0xp-en.html

References:

Bodrunov S.D., Zolotarev A.A. (2024) Transition to Noonomy, Problems of Technological Sovereignty, and Regional Development. *Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya*. No. 1(76). P. 75–79. DOI: [10.52897/2411-4588-2024-1-75-79](https://doi.org/10.52897/2411-4588-2024-1-75-79)

Castle S.D., Byrd W.C., Koester B.P. et al. (2024) Systemic Advantage Has a Meaningful Relationship with Grade Outcomes in Students' Early STEM Courses at Six Research Universities. *International Journal of STEM Education*. Vol. 11. DOI: [10.1186/s40594-024-00474-7](https://doi.org/10.1186/s40594-024-00474-7)

Goolsbee A. (1998) Does Government R&D Policy Mainly Benefit Scientists and Engineers? *American Economic Review*. Vol. 88. Is. 2. P. 298–302.

Guenther G. (2015) Research Tax Credit: Current Law and Policy Issues for the 114th Congress. *Congressional Research Service*. 2015. Available at: <https://nationalaglawcenter.org/wp-content/uploads/assets/crs/RL31181.pdf>

Hanushek E.A., Woessmann L. (2015) *The Knowledge Capital of Nations: Education and the Economics of Growth*. Cambridge, MA: MIT Press.

Molchanov I.N. (2025) Education and Economic Growth: The Present and a Look into the Future. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 108. P. 68–79. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-108-2025-68-79](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-108-2025-68-79)

Romer P.M. (2001) Should the Government Subsidize Supply or Demand in the Market for Scientists and Engineers? In: Jaffe A., Lerner J., Stern S. (eds.) *Innovation Policy and the Economy*, vol. 1. Cambridge, MA: MIT Press. P. 221–252.

Santacreu A.M., Zhu H. (2018) How Did South Korea's Economy Develop So Quickly? *St. Louis Fed on the Economy*. Available at: <https://www.stlouisfed.org/on-the-economy/2018/march/how-south-korea-economy-develop-quickly>

Ufuk A., Stantcheva S. (2020) Taxation and Innovation: What Do We Know? *NBER Working Paper No. 27109*. Available at: <https://www.nber.org/papers/w27109>

Warwick K. (2013) Beyond Industrial Policy: Emerging Issues and New Trends. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*. No. 2. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/beyond-industrial-policy_5k4869clw0xp-en.html

Правовые и политические аспекты управления
Legal and political aspects of public administration

УДК 324

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-194-207

Подписная кампания в Государственную Думу первого созыва 1993 г.: основные
итоги и значение

Волгин Евгений Игоревич

Кандидат политических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [1885-0532](#), ORCID: [0000-0002-9690-448X](#), plytony@yandex.ru

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

Аннотация

Сбор подписей избирателей стал необходимым условием для регистрации списков кандидатов в ходе первых многопартийных выборов 1993 г. Изучение подписной кампании, не получившей должного освещения в литературе, важно для понимания политических изменений и уровня гражданской активности в стране с момента распада СССР. Эта кампания также показывает, как различные политические силы использовали демократические процедуры для своих целей, что углубляет понимание особенностей сложившейся партийной системы РФ. Цель данной статьи состоит в изучении процедуры сбора и верификации подписей избирателей на выборах в Государственную Думу первого созыва как необходимого элемента электоральной реформы, который был призван способствовать реализации демократических принципов открытости, доступности и легитимности первых многопартийных выборов. В качестве инструментария исследования выступают методы исторической (историко-генетический, историко-системный), политической (структурно-функциональный, институциональный) и правовой (формально-юридический) дисциплин. В целом подписная кампания в I Думу, несмотря на свои недостатки, стала важным демократическим механизмом, который позволил осуществить предварительную «селекцию» политических конкурентов, чтобы отсеять заведомо слабых участников избирательной гонки и тем самым минимизировать потерю голосов избирателей. Сбор подписей в масштабах страны или отдельного региона позволил избирательным объединениям и кандидатам провести агитационную кампанию задолго до ее официального старта. Новый механизм способствовал общей демократизации избирательного процесса, открывая возможности для новых партий и независимых кандидатов, подчас не имевших мощных административных или финансовых ресурсов. Собранные подписи подкрепляли легитимность политических акторов, что увеличивало доверие избирателей к предстоящим выборам и их непосредственным участникам. Верификация подписных листов (пусть весьма формальная) способствовала транспарентности избирательного процесса и созданию условий для политической конкуренции.

Ключевые слова

Сбор подписей избирателей, избирательные объединения, кандидаты, Государственная Дума, Центральная избирательная комиссия.

Для цитирования

Волгин Е.И. Подписная кампания в Государственную Думу первого созыва 1993 г.: основные итоги и значение // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 111. С. 194–207. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-194-207

Campaign to Collect Voters' Signatures in the First Duma of 1993: The Main Results and
Significance

Evgeny I. Volgin

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0002-9690-448X](#), plytony@yandex.ru

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

Abstract

Collecting signatures of voters became a prerequisite for registering lists of candidates during the first multiparty elections in 1993. Studying the signature campaign, which has not received adequate coverage in the literature, is important for understanding political changes and the level of civic engagement in the country since the collapse of the USSR. This campaign also shows how various political forces used democratic procedures for their own purposes, which deepens the understanding of the peculiarities of the established party system of the Russian Federation. The aim of this article is to study the procedure for collecting and verifying signatures of voters in the elections to the State Duma of the first convocation as a necessary element of electoral reform, which was designed to promote the implementation of democratic principles of openness, accessibility and legitimacy of the first multiparty elections. The research tools include methods of historical (historical-genetic, historical-systemic), political (structural-functional, institutional) and legal (formal legal) disciplines. In general, the signature campaign for the First Duma, despite its shortcomings, has become an important democratic mechanism that allowed for the “pre-selection” of political competitors to cut off obviously weak participants in the election race and thereby minimize the loss of votes. Collecting signatures nationwide or in a particular region allowed electoral associations and candidates to conduct an election campaign long before its official launch. This new action contributed to the general democratization of the electoral process, opening opportunities for new parties and independent candidates, who sometimes did not have powerful administrative or financial resources. The collected signatures reinforced the legitimacy of political actors, which increased voters' confidence in the upcoming elections and their direct participants. Verification of the subscription lists (albeit very formal) contributed to the transparency of the electoral process and the creation of conditions for political competition.

Keywords

Collecting voters' signatures, electoral associations, candidates, State Duma, Central Election Commission.

For citation

Volgin E.I. (2025) Campaign to Collect Voters' Signatures in the First Duma of 1993: The Main Results and Significance. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 111. P. 194–207. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-194-207

Дата поступления/Received: 03.03.2025

Введение

Несмотря на то, что учредительные выборы привлекли пристальное внимание исследователей, сама подписная кампания в I Думу как составная часть электоральной реформы не получила должного освещения. Между тем кампания по сбору подписей носила отнюдь не формальный характер. Этот процесс не только отражал динамику политических изменений и уровень гражданской активности, но и служил индикатором состояния демократии в стране. Анализ подписной кампании в I Думу помогает понять механизмы взаимодействия избирательных объединений и гражданского общества, а также выяснить, каким образом различные политические силы манипулировали демократическими процедурами для достижения своих целей. Исследование этого вопроса способствует более глубокому осмыслению исторического контекста и последствий выборов 1993 г. с точки зрения дальнейшего развития партийно-политической системы РФ.

К сожалению, сегодня известная процедура все больше напоминает не демократический механизм предвыборной «селекции», а инструмент отстранения от выборов неугодных. В последние годы в сфере избирательного законодательства произошли существенные изменения, затронувшие в том числе и подписную кампанию. Однако, судя по опыту недавних выборов, данная процедура далека от совершенства. Так, А.В. Кынев и А.Е. Любарев^{*} в своем труде подробно изучают многочисленные изменения, которые вносились в избирательное законодательство в период с 2008 по 2022 гг. Некоторые из них касались порядка сбора подписей. Подобные нововведения, по мнению авторов, носили манипулятивный характер, связанный с изменением политической конъюнктуры [Кынев, Любарев* 2024, 75–78].

С.Е. Заславский считает, что восстановление обязательного сбора подписей в 2014 г. (после краткосрочной отмены данной процедуры) стало фатальным для многих новых партий, созданных как раз в расчете на безбарьерное участие в выборах [Zaslavsky 2020, 261–276]. Г.С. Хубецов полагает, что практика увеличения числа подписей для регистрации независимых кандидатов в одномандатных округах, а также списков кандидатов себя не оправдала. Так, на думских выборах 2016 г. на основании собранных подписей не был зарегистрирован ни один партийный список [Хубецов 2018, 115–117].

Проблема, связанная с верификацией подписей избирателей, с учетом печального опыта кампании в Мосгордуму 2019 г. обрела неожиданную актуальность. Отказ в регистрации некоторым известным кандидатам от оппозиции по надуманным предлогам спровоцировали не только массовые акции протеста в столице, но также сподвигли экспертов внести целый ряд предложений по усовершенствованию данной процедуры. Речь прежде всего идет о восстановлении избирательного залога, сокращении числа обязательных подписей для кандидатов в одномандатных округах (не более 1% от числа жителей округа), снижение оснований для признания подписей недействительными, упрощение принципа проверки автографов избирателей, сокращение перечня документов для регистрации кандидата и оснований для отказа в регистрации [Lyubarev* 2016, 27–34].

Некоторые считают необходимым пересмотреть процедуру верификации подписей, включая возможность участия экспертов-почерковедов [Mamontova, Gladun 2021, 83–110; Балабанова и др. 2024, 2]. Иные предлагают сделать списки подписантов открытыми, использовать банковскую

¹ Внесен в реестр иностранных агентов.

систему для идентификации сторонников и даже признавать устные подтверждения избирателей [Ковин 2024, 3]. В связи с цифровизацией современного избирательного процесса звучат требования активнее использовать электронные методы сбора подписей [Рымарев, Дегтярев 2020, 2–6]. Для этого предлагается на законодательном уровне устранить обязательное соотношение бумажных и электронных подписей [Мельников 2023, 333–340].

Как видно, недостатка в различного рода «рацпредложениях» по модернизации и демократизации рассматриваемой процедуры сегодня не ощущается. Вопрос в другом: почему спустя более 30 лет электоральной практики именно это звено стало одним из наиболее уязвимых? Для ответа на этот вопрос необходимо обратиться к опыту первых многопартийных выборов, заложивших основы современной избирательной системы. Это даст возможность не только лучше уяснить основные недочеты теории и практики первой подписной кампании, но также поможет в разработке новых стандартов, которые сделали бы выборы более справедливыми и открытыми.

Цель данной статьи состоит в изучении подписной кампании в Государственную Думу первого созыва как необходимого элемента электоральной реформы, который был призван способствовать реализации демократических принципов открытости, доступности и легитимности первых многопартийных выборов.

Для наиболее полного раскрытия заявленной цели необходимо решить следующие задачи:

- выделить правовые основы, регламентировавшие порядок сбора подписей;
- показать основные способы, с помощью которых партии и блоки вели подписную кампанию;
- выявить основные нарушения, которые были допущены избирательными объединениями при сборе подписей;
- определить, насколько количество собранных подписей влияло на будущие электоральные результаты;
- выявить механизмы верификация подписных листов Центральной избирательной комиссией.

В качестве инструментария исследования выступают методы исторической (историко-генетический, историко-системный), политической (структурно-функциональный, институциональный) и правовой (формально-юридический) дисциплин.

Правовые аспекты сбора подписей избирателей в контексте электоральной реформы 1993 г.

Отличием избирательной кампании 1993 г. от прежней электоральной процедуры стало то, что соискатели депутатских мандатов должны были подкрепить свой кандидатский статус определенным количеством подписей избирателей. Советской выборной практике 1990 г. вполне хватало решения общего собрания избирателей численностью не менее 300 чел., выдвигавшего кандидата от трудового коллектива, общественной организации или по месту жительства (первым исключением стали выборы Президента РСФСР в 1991 г., а также проводимые одновременно выборы мэра Москвы, в ходе которых соискатели впервые должны были собирать подписи избирателей) [Коннов, Мусихина 2024, 141–144].

Однако с началом приватизации политический вес трудовых коллективов резко упал, а общественные объединения перестав быть «приводными ремнями» единственной правящей партии, вступили в борьбу за места в новом парламенте в специально отведенном для них общефедеральном округе. Согласно Положению о выборах от 21 сентября 1993 г., чтобы подтвердить свою политическую субъектность, избирательные объединения должны были собрать в поддержку выдвинутого ими списка кандидатов не менее 200 тыс. подписей. При этом на один субъект РФ могло приходиться не более 15% подписей.

По окончании сбора подписей общефедеральный список (вместе с подписными листами, а также заявлениями кандидатов о согласии баллотироваться) не позднее 40 дней до дня голосования вносился уполномоченными представителями избирательного объединения на регистрацию в Центризбирком. Последний, в свою очередь, ограничившись формальной проверкой поступивших документов на предмет их соответствия требованиям Положения о выборах, в течение 10 дней регистрировал список кандидатов либо мотивированно отказывал в регистрации. Избирательное объединение, выдвинувшее общефедеральный список, получало право выдвигать кандидатов в одномандатных округах без сбора подписей. Иным соискателям депутатских мандатов было необходимо собрать в свою поддержку подписи не менее 2% от общего числа избирателей округа. При этом Центризбирком особо подчеркивал, что право не собирать подписи имели лишь те кандидаты, которые были включены в зарегистрированный федеральный список [Любарев* и др. 2018]².

В редакции Положения о выборах от 1 октября 1993 г. было предусмотрено снижение числа подписей, необходимых для регистрации федерального списка (не менее 100 тыс. подписей). Одновременно сокращались сроки представления списка на регистрацию в ЦИК: не позднее 35 дней до выборов. До 5 дней уменьшалось время, отведенное Центризбиркому для проверки подписных листов. При этом новая редакция не ужесточала процедуру верификации поступивших материалов. Такой подход был заложен с учетом крайне ограниченного времени, отведенного на избирательную кампанию, когда ЦИК физически не могла справиться с объемом поступившей документации (процедура проверки подписей не предусматривалась и в законопроекте В.Л. Шейниса).

В то же время в уточненной редакции Положения была сделана любопытная оговорка: в случае обнаружения в подписных листах фальшивых подписей, количество которых превысит 3% от общего числа автографов избирателей, а также в случае, если количество оставшихся после проверки подлинных подписей будет недостаточно для регистрации списка или отдельного кандидата, регистрация могла быть аннулирована постфактум Госдумой по представлению мандатной комиссии. Очевидно, что с помощью такой «каучуковой» формулировки Кремль планировал удерживать парламентскую оппозицию на «коротком поводке»³ [Выборы в Государственную Думу 1995, 484].

Положение от 1 октября 1993 г. также сокращало обязательное количество подписей для кандидатов-одномандатников: не менее 1% от общего числа жителей округа. Сокращение числа, по словам председателя Центризбиркома Н.Т. Рябова, было направлено на то, чтобы максимально облегчить избирательным объединениям и группам избирателей процедуру выдвижения кандидатов⁴.

Партийные стратегии сбора подписей избирателей

Первоначально о своем намерении участвовать в парламентских выборах в общефедеральном округе заявили 55 общественных объединений. Представили в Центризбирком списки кандидатов и получили их заверенные копии (что давало право начать сбор подписей) 35 организаций и блоков. Первой среди заявителей оказалась ЛДПР, которая к началу октября уже собрала около 40 тыс. подписей. Не отставали от жириновцев Национал-республиканская партия, блок «Август», движение «Женщины России» (ЖР), ДПР, Консервативная партия и т. д. В конце октября заверили свои списки «Выбор России» (ВР), блок «Явлинский — Болдырев — Лукин», «Гражданский союз...»

² См. также: Соловьев А. Выбирать нельзя не выбирать // Россия. 1993. 10–16 октября; Москвин Н. Кого изберем в Думу // Труд. 1993. 4 ноября.

³ Впервые — по честным правилам // Московская правда. 1993. 12 октября.

⁴ Сделать правильный выбор // Бюллетень ЦИК РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://xn--90aiawao7a1fl.xn--80abliecoqdpqeu7c.xn--p1ai/1993/1/#01> (дата обращения: 06.02.2025).

(ГС), Российский общенародный союз, блок «Отечество», Российское христианско-демократическое движение (РХДД), Экологическое движение «Кедр». Но были и те, которые представили в ЦИК свои списки за два дня до окончания самой подписной кампании (Российское движение демократических реформ (РДДР), Движение независимых профессионалов, Европейская либерально-демократическая партия).

Хотя Положение не ограничивало проведение подписной кампании строго отведенными местами, Н.Т. Рябов рекомендовал партийцам воздержаться от проведения процедуры в правоохранительных органах, госучреждениях, а также осторожно подходить к этому мероприятию в больницах. Нежелательно также было собирать подписи в рабочее время. Председатель Центризбиркома обратил внимание на необходимость правильного оформления подписных листов, а его заместитель А.В. Иванченко рекомендовал собирать подписи с запасом на случай, если вдруг часть из них будет оформлена неправильно (как показала практика, примерно 30% подписных листов заполнялось с ошибками⁵).

В столице некоторые избирательные объединения собирали подписи в местах, имевших для них символическое значение. Например, коммунисты вели подписную кампанию около бывшего Музея В.И. Ленина. Аграрии (АПР) действовали возле Минсельхоза в Орликовом переулке. Представители блока «Отечество» разместились в сквере рядом с обгоревшим Домом Советов. Активисты «Выбора России» расположились на Васильевском спуске, о чем широко извещали общественность официальные СМИ. Правда, иногда подобные мероприятия под открытым небом заканчивались плачевно: так, подписные листы Российского христианского демократического движения, в первую тройку которого входил известный советский спортсмен и писатель Юрий Власов, были разорваны (вместе с паспортом легендарного тяжелоатлета) нетрезвыми стражами порядка, несшими службу возле станции метро «Сокол», где проходила подписная кампания РХДД. Гораздо осмотрительнее действовали активисты ЛДПР, объезжая по несколько раз российские города и делая ставку на митинговые встречи с избирателями. Там, куда не поспевал В.В. Жириновский, демонстрировались агитационный фильмы с записями «вождя», после чего объявлялось о месте сбора подписей. Такая тактика, по словам руководителя аппарата партии В. Кобелева, требовала немалых расходов⁶.

Наиболее успешно вели подписную кампанию те объединения, которые опирались на разветвленную сеть низовых ячеек (КПРФ, АПР, ДПР) или производственные структуры. Так, движение «Кедр» действовало через систему санитарно-эпидемиологических станций, блок «Достоинство и милосердие» — через местные отделения Общества инвалидов, а «Гражданский союз...» опирался на работников предприятий, директора которого входили в союз «Обновление» — одного из коллективных членов ГС. Преуспели также те партии, которые обладали значительными финансовыми возможностями (ВР, РДДР, ПРЕС (Партия российского единства и согласия), ЛДПР). Если учесть, что на выборах 1993 г. деньги впервые выступали в качестве легального электорального

⁵ Круковский В. Россия выберет свою судьбу // Российские вести. 1993. 20 октября; Луговская А. Центризбирком сообщает подробности // Известия. 1993. 27 октября; Кто добьется успеха // Московская правда. 1993. 5 ноября; Иванов В. Избирательная борьба ожидается напряженной // Российские вести. 1993. 6 ноября; Избирательные объединения получили право сбора подписей // Россия. 1993. 5 ноября; ЦИК встречался с блоками // Независимая газета. 1993. 6 ноября; Бюллетень ЦИК РФ. 1994. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <https://bcik.rf.org.ru/1994/1/> (дата обращения: 06.02.2025); Выборы в Государственную думу РФ 1993 // Большая российская энциклопедия [Электронный ресурс]. URL: <https://bigenc.ru/c/vybory-v-gosudarstvennuuu-dumu-rossiiskoi-federatsii-1993-c50941> (дата обращения: 06.02.2025); Соломонова О. Сотня за автограф избирателя // Труд. 1993. 15 октября; Первая крайняя — партия Жириновского // Сегодня. 1993. 14 октября; Гарбузова О. Демократы торопятся на выборы // Ъ. 1993. 8 октября; Родин И. Избирательная кампания идет вяло // Независимая газета. 1993. 23 октября; Родин И. Избирательная кампания подходит к своей середине // Независимая газета. 1993. 26 октября; Ачалова Е., Янаев Е. Избирательные объединения не успевают собрать подписи // Ъ. 1993. 4 ноября; Голоса стоят денег // Российская газета. 1993. 5 ноября.

⁶ Кокурина Е. Подписка на кандидатов принимается без ограничений // Общая еженедельная газета. 1993. 28 октября – 5 ноября; Янченков В. Вести борьбу за избирателя уважительно и достойно // Российская газета. 1993. 12 ноября; Иванов-Смоленский Г. Выборную гонку продолжают 21 блок и партия // Известия. 1993. 9 ноября; Маринин Г. «Август» не дотянул до декабря // Комсомольская правда. 1993. 9 ноября.

ресурса, процедура сбора подписей превратилась в неплохой способ заработка. Базовая ставка для сборщика колебалась от 100 руб. за одну подпись до 1–2 тыс. руб. (менее 1 долл.) за подписной лист (20 подписей). Правда, в условиях цейтнота отдельные партии готовы были выложить до 600 руб. за подпись. По информации СМИ, наибольшую щедрость проявлял штаб ЛДПР, выплачивая наиболее активным сборщикам (в основном желавшим подработать студентам) по 30–40 тыс. руб. в день. Сам Н.Т. Рябов не видел ничего предосудительного в том, что новое занятие находило достойную оплату: «А почему бы и нет?» Хотя зачастую имела место банальная торговля автографами избирателей. По некоторым данным, средняя стоимость подписной кампании обходилась в 100 млн руб. (более 80 тыс. долл.)⁷.

Аберрации подписной кампании

В Центризбирком поступали письменные и устные (телефонные) обращения граждан о различных нарушениях, злоупотреблениях и махинациях, имевших место во время подписной кампании. Зачастую недобросовестные контрагенты, нанятые партиями и блоками, маскировали свою деятельность под сбор подписей в поддержку какой-либо инициативы, значимой среди той социальной группы, в рамках которой проводилась акция (например, для студентов одного из вузов Санкт-Петербурга подписная кампания была закамуфлирована под сбор подписей за повышение стипендий). В Москве подростки (одна из наиболее активных возрастных категорий, зарабатывавших на выборах) под видом представителей ДЭЗ обходили квартиры и собирали паспортные данные и подписи избирателей на чистых листах бумаги. Свои действия они объясняли необходимостью «сверки списков избирателей». В Ульяновске на одной из АЗС заправляли только те автомобили, владельцы которых вписывали свои фамилии в подписной лист одной из партий, а в местном пединституте некий доцент предлагал студентам собрать по несколько десятков подписей, намекая на последующую благосклонность на экзамене. Имели место случаи, когда добросовестные сборщики сталкивались с агрессивным поведением электората. Так, по словам одного из лидеров блока «Отечество» Д.О. Рогозина, его активисты, обходя квартиры с подписными листами, были ошпарены кипятком⁸.

Откровенно криминальная история случилась в Рыбинске, где трое активистов Российской христианско-демократической партии, раздобыв обманным путем в городском паспортном столе данные местных жителей, изготавливали поддельные подписные листы вместе с самими подписями. На момент задержания христианские демократы успели «налепить» 70 поддельных листов с подписями 700 чел. Бывали случаи, когда начальство привлекало к подписной кампании вип-кандидатов своих подчиненных, но чаще такая практика встречалась при выдвижении кандидатов в Совет Федерации. В целом можно сказать, что в ходе избирательной кампании 1993 г. различного рода злоупотребления, связанные со сбором подписей, судя по сообщениям прессы, были скорее исключением, нежели устоявшейся практикой. В ЦИК, по словам А.В. Иванченко, поступил лишь десяток жалоб, которые «скрупулезно, тщательно рассматриваются»⁹.

⁷ Соломонова О. Сотня за автограф избирателя // Труд. 1993. 15 октября; Политики нарушают положения о выборах // Ъ. 1993. 30 октября; Герасимов В. Голосование без голосов // Правда. 1993. 3 ноября; Кто добьется успеха // Московская правда. 1993. 5 ноября; Чугаев С. В новый парламент рвутся люди, не брезгующие подкупом избирателей // Известия. 1993. 5 ноября; Голоса стоят денег // Российская газета. 1993. 5 ноября; Маслинин В. В ходу и деньги, и угрозы // Правда. 1993. 13 ноября; Скоробогатько Т. Голы, очки, секунды // Московские новости. 1993. 14 ноября; Лепихин В. Выборы — не народные гулянья. Это жесткая, бескомпромиссная борьба за власть // Новая ежедневная газета. 1993. 5 ноября.

⁸ Ачалова Е., Янаев Е. Избирательные объединения не успевают собрать подписи // Ъ. 1993. 4 ноября; Клиш Б. «Мертвые души» выдвигают кандидатов в новый парламент // Ъ. 1993. 30 октября; Невельский В. В избирательной кампании обнаружена первая фальшивка // Известия. 1993. 27 октября; Чугаев С. Сбор подписей за кандидатов в члены Федерального собрания завершается. Ставки растут // Известия. 1993. 6 ноября; Луговская А., Виноградов Б. Пяти блокам грозит отказ в регистрации. Они подозреваются в фальсификации списков // Известия. 1993. 10 ноября.

⁹ Чугаев С. В новый парламент рвутся люди, не брезгующие подкупом избирателей // Известия. 1993. 5 ноября; Маслинин В. В ходу и деньги, и угрозы // Правда. 1993. 13 ноября; Богатая палитра кандидатов // Московская правда. 1993. 25 ноября; Иванов В. Избирательная борьба ожидается напряженной // Российские вести. 1993. 6 ноября; Васильев В. Кому и как выдвигать кандидатов // Российская Федерация. 1994. № 8. С. 44.

Интересная история приключилась с подписными листами Российского общенародного союза (РОС) С.Н. Бабурина. Сергей Бабурин был одним из активных сторонников парламента в ходе политического кризиса осени 1993 г. 4 октября 1993 г. РОС был включен комендантом района чрезвычайного положения в г. Москве генерал-лейтенантом милиции А. Куликовым в список объединений, деятельность которых приостанавливалась. Однако в последующие минюстовские и президентские проскрипции, лишавшие ряд избирательных объединений и кандидатов права на участие в выборах, Российский общенародный союз не попал. Но едва ли Кремль хотел видеть партию Бабурина в Государственной Думе. Об этом свидетельствует загадочный инцидент, произошедший в офисе РОС, расположенном на востоке столицы: 5 ноября 1993 г. после визита туда вооруженных омоновцев, искавших якобы скрывавшегося Баркашова, бабуринцы не досчитались более 20 тыс. подписей, собранных в разных регионах России. На следующий день Бабурин обратился в ЦИК и выразил решительный протест против действий сотрудников МВД. В ходе пресс-конференции он заявил, что считает действия МВД провокацией, направленной на то, чтобы не допустить оппозиционное объединение до участия в выборах. В пресс-службе ГУВД признали сам факт нахождения сотрудников милиции в офисе РОС (которые разыскивали там «неких граждан, подозреваемых в совершении преступлений»), но заявили, что правоохранители ограничились лишь визуальным осмотром помещения и не трогали сейф¹⁰.

Остается непонятно, были ли подписи действительно украдены или же Бабурин, движение которого не успевало уложиться в отведенный срок, решил, что называется, воспользоваться ситуацией, чтобы добиться снисхождения ЦИК. Надо сказать, что на отдельных представителей даже идеологически чуждых политических сил эта история произвела впечатление. Например, С.А. Ковалев («Выбор России») назвал случившееся «варварской и провокационной акцией» и предложил Рябову продлить для РОС сроки сбора подписей. Центризбирком направил запрос в прокуратуру и в Министерство безопасности, однако при любом раскладе партия Бабурина едва ли могла рассчитывать на снисхождение, так как ответственность за хранение подписных листов целиком и полностью лежала на избирательных объединениях¹¹.

Результаты подписной кампании как фактор грядущей электоральной поддержки

Подписная кампания близилась к завершению. Избирательные объединения должны были представить в Центризбирком подписные листы не позднее 6 ноября включительно (до 24-00). Однако партии и блоки не спешили в ЦИК. За два дня до окончания срока ни одно избирательное объединение не представило свои подписные листы (более того, были те, которые только 5 ноября приступили к сбору подписей). 5 ноября финишировали «Кедр» и «Женщины России». Всего в установленные сроки свои документы представило 21 избирательное объединение. 10 ноября ЦИК назвал 13 партий, движений и блоков, списки которых были зарегистрированы. Из восьми ассоциаций, которые сошли с дистанции, два объединения (Ассоциация независимых профессионалов и блок «Новая Россия»), понимая, что не набирают необходимых 100 тыс., сами отозвали свои списки. Остальным шести участникам предвыборной гонки (Конституционно-демократической партии, Партии консолидации, Национал-республиканской партии, РОС, блоку «Преображение» и РХДД) в регистрации было отказано. Таким образом, до «полуфинала» предвыборной гонки дошли чуть больше трети начинавших избирательный марафон объединений. Николай Рябов, не будучи

¹⁰ Из заявления председателя правления Российского общенародного Союза С. Бабурина // Правда. 1993. 9 ноября; Гарбузова О. Оппозиционный союз может быть не допущен к выборам // Ё. 1993. 10 ноября; Иванов В. Судьбу «восьмерки» решили избиратели // Российские вести. 1993. 13 ноября; Тодрес В. Подлинность подписей уже ставится под сомнение // Сегодня. 1993. 9 ноября; Призрак Баркашова бродит по Москве // Труд. 1993. 9 ноября.

¹¹ Иванов-Смоленский Г. Выборную гонку продолжают 21 блок и партия // Известия. 1993. 9 ноября; Цуканова Л. Двадцать одно предвыборное объединение продолжит борьбу за депутатские мандаты // Российские вести. 1993. 9 ноября; Тодрес В. Подлинность подписей уже ставится под сомнение // Сегодня. 1993. 9 ноября.

политически суеверным, заявил, что его не пугает количество зарегистрированных объединений, ибо 13 — «число счастливое»¹².

Своеобразный рекорд по количеству представленных подписей установила Аграрная партия — 500 тыс. Не отставала КПРФ — 187 тыс. Всего же коммунисты собрали 438 тыс. подписей, хотя включились в избирательную кампанию с опозданием. По словам первого зампреда ЦК КПРФ В.А. Купцова, партия решила не утруждать ЦИК и представила только те подписи, которые успели просмотреть активисты. Примерно по 170 тыс. представили жириновцы и яблочники. Чуть меньше собрали «Женщины России» — 130 тыс. Солидно выглядели результаты проправительственных сил: «Выбор России» — 200 тыс. и ПРЕС — 220 тыс. Лишь результаты ДПР как организации, преодолевшей 5-процентный барьер, смотрелись наиболее скромно — 109 тыс. С другой стороны, далеко не всегда количество собранных подписей гарантировало победу на самих выборах. Например, «Гражданский союз...» (150 тыс. подписей), Конституционно-демократическая партия (130 тыс.), «Достоинство и милосердие» (130 тыс.), РДДР (135 тыс.) и «Кедр» (150 тыс.) так и не смогли пройти в Думу¹³.

Всего 21 избирательное объединение собрало по всей стране около 3 млн подписей (причем почти миллион приходился на коммунистов и аграриев), что свидетельствовало как о достаточно низкой политической активности населения, так и о невысокой популярности самих партий. Это подтверждалось аналитической запиской, которая была подготовлена для Администрации Президента и неведомым образом попала в печать. В ней говорилось о том, что в условиях низкой политической активности населения сумели собрать подписи те партии и блоки, которые, во-первых, сохранили прежних сторонников, а также имеют организационно-политический опыт массовой работы (КПРФ). Во-вторых, добились успеха те организации, которые сумели зарекомендовать себя среди населения (ДПР, РДДР) или же опирались на поддержку властных структур в центре и на местах (ВР, ПРЕС), а также имели достаточную базу в виде хозяйственных (новых рыночных или прежних государственно-плановых) структур (АПР, ГС). Наконец, успешную подписную кампанию провели корпоративные объединения (ЖР, «Достоинство и милосердие», «Будущее России — новые имена»). В целом кремлевские аналитики отмечали, что чрезвычайно короткий срок, отведенный на регистрационный этап, не принес существенных дивидендов проправительственным силам, так как оставил их один на один с более мощными оппонентами¹⁴.

Верификация подписных листов: эффективный контроль или простая формальность?

После получения подписных листов Центризбирком начал процедуру проверки избирательной документации, на которую, как мы помним, отводилось пять дней. Причем на саму проверку подписей должны были уйти лишь первые два дня; третий день занимало оформление необходимой документации, четвертый — разрешение возможных споров, и, наконец, на пятый день было запланировано принятие решений о допуске избирательных объединений к выборам.

¹² Аутсайдеры объявлены официально // Независимая газета. 1993. 12 ноября; Родин И. Пока до выборов допущен 21 избирательный блок // Независимая газета. 1993. 9 ноября; Журавлев П. Зарплата кандидата в депутаты — 54 тыс. рублей // Сегодня. 1993. 13 ноября; Гарбузова О., Ачалова Е. В выборах участвуют 13 избирательных объединений // Ъ. 1993. 11 ноября; Жуков А. Чертова дюжина выходит во второй круг // Общая еженедельная газета. 1993. 12 – 18 ноября; Трушков В. Из «разведки» вернулись не все // Правда. 1993. 9 ноября; Иванов В. Судьбу «восьмерки» решили избиратели // Российские вести. 1993. 13 ноября; Островский И. Тринадцать – число счастливое // Труд. 1993. 11 ноября; Бюллетень ЦИК РФ. 1993. № 8. С. 5; Ачалова Е. Регистрацию не прошли восемь избирательных объединений // Ъ. 1993. 12 ноября.

¹³ Бюллетень ЦИК РФ. 1994. № 1. [Электронный ресурс]. URL: <https://bcik.rf.org.ru/1994/1/> (дата обращения: 06.02.2025); Ачалова Е., Янаев Е. Избирательные объединения не успевают собрать подписи // Ъ. 1993. 4 ноября; Ачалова Е. Расходы на избирательную кампанию будут увеличены // Ъ. 1993. 5 ноября.

¹⁴ Оппозиция составит в Госдуме большинство // Независимая газета. 1993. 10 ноября; Чугаев С. В новый парламент рвутся люди, не брезгающие подкупом избирателей // Известия. 1993. 5 ноября; ЦИК встречался с блоками // Независимая газета. 1993. 6 ноября; Чугаев С. Сбор подписей за кандидатов в члены Федерального собрания завершается. Ставки растут // Известия. 1993. 6 ноября.

По свидетельству А.В. Иванченко, экспертиза подписных листов проводилась ЦИК на самом высоком уровне, чтобы избежать судебных конфликтов. В этом мероприятии, по словам Н.Т. Рябова, «в обстановке строжайшей секретности» обещали быть задействованы не только 30 сотрудников аппарата Центризбиркома, но также графологи из МВД или ВНИИ судебных экспертиз Минюста, оснащенные современным зарубежным оборудованием. При обнаружении в подписных листах 3% брака ЦИК грозил выдать санкцию на их тотальную верификацию. Всю информацию о нарушениях зампред ЦИК обещал передать на рассмотрение Мандатной комиссии будущей Думы. Такой подход вызвал протест у представителей оппозиции: КПРФ и РОС обратились в Центризбирком с требованием еще до выборов провести публичную проверку подписей независимыми экспертами с участием прессы и самих партий. В противном случае перманентная угроза лишения депутатских мандатов участников ряда фракций из-за ранее допущенного брака в подписных листах грозила превратить парламентариев в заложников исполнительной власти¹⁵.

Существуют определенные сомнения по поводу того, насколько тщательной была проверка подписных листов со стороны ЦИК. Ведь, как мы помним, само Положение не требовало от избиркома тщательной экспертизы собранных подписей на предмет их аутентичности. ЦИК, получив списки кандидатов, главным образом следила за наличием необходимых реквизитов (аналогичным образом поступали ОИК, регистрируя кандидатов-одномандатников). Так, обязательно проверялось свидетельство о регистрации избирательного объединения и просматривался его устав на предмет наличия в нем пункта об участии в выборах. Сама процедура выдвижения кандидатов в плане ее соответствия уставным требованиям того или иного объединения едва ли интересовала проверяющих. Тем более что в некоторых уставах порядок выдвижения кандидатов вообще не был зафиксирован, что предоставляло партийным лидерам широкую возможность самолично составлять списки [Выборы в Государственную Думу 1995, 34, 36]¹⁶.

Отбраковка избирательных объединений на стадии проверки представленной документации осуществлялась по формальным основаниям: неправильное оформление подписных листов (отсутствие реквизитов сборщиков подписей, а также паспортных данных самих подписантов), превышение лимита избирательных автографов на один субъект Федерации или недостаточное количество подписей. Так, в ходе проверки обнаружилось, что Партия консолидации и Конституционно-демократическая партия представили около 90 тыс. подписей, Национально-республиканская партия — 60 тыс., блок «Преображение» — 45 тыс., РХДД — 83 тыс. Что касается Российского общенародного союза, то ему удалось компенсировать потерю утраченных 20 тыс. подписей (движение представило в ЦИК 102 тыс.). Однако в двух субъектах РФ (в том числе в Москве) РОС превысил 15-процентный лимит. Кроме того, не были засчитаны подписи, собранные среди российских граждан, проживавших в Эстонии и Приднестровье, но не заверенные консульской службой МИД России. В итоге партии Бабурина зачли только 81 тыс. подписей. Сергей Бабуринов назвал решение ЦИК «устранением опасного политического соперника». Похожая история случилась с избирательным объединением «Отечество», 20 тыс. подписей которого были собраны в Нарве и Кишиневе. Дмитрий Рогозин попросил ЦИК об отсрочке, но получил отказ. Николай Рябов отказался

¹⁵ Волков Д. Национал-патриоты выявляют злоупотребления в предвыборной борьбе // Сегодня. 1993. 18 ноября; Дунаева И. Требуют произвести проверку подписей // Независимая газета. 1995. 27 ноября; Журавлев П. Официальные итоги подписной кампании будут объявлены в конце недели // Сегодня. 1993. 9 ноября; Луговская А. Восемь блоков и партий оказались за бортом предвыборной борьбы // Известия. 1993. 11 ноября; Луговская А. Центризбирком сообщает подробности // Известия. 1993. 27 октября; Рыбина А. Почерк в бюллетенях будут исследовать специалисты // Новая ежедневная газета. 1993. 3 ноября; Выбор // Московские новости. 1993. 14 ноября; Иванов В. Избирательная борьба ожидается напряженной // Российские вести. 1993. 1993. 6 ноября.

¹⁶ См. также: Васильев В. Кому и как выдвигать кандидатов // Российская Федерация. 1994. № 8. С. 42–43.

не только продлевать сроки представления подписных листов, но и сокращать обязательное количество подписей, на чем настаивали некоторые лидеры¹⁷.

Как бы то ни было, всем избирательным объединениям, не прошедшим проверку подписных листов, было отказано по формальным основаниям. При этом прямой фальсификации избирательной документации со стороны партий и блоков Центризбирком не обнаружил (или не хотел обнаруживать, дабы не дискредитировать первые многопартийные выборы). Тем не менее есть некоторые основания считать, что далеко не все автографы были аутентичными. Об этом, в частности, свидетельствует саморазоблачение Константина Борового, лидера блока «Август», добровольно сошедшего с предвыборной дистанции. Выбывая из борьбы, известный политик и бизнесмен признался, что из 118 тыс. подписей, собранных его блоком, честным путем удалось добыть лишь 62 тыс., остальные — через «брокерские конторы и депозитарии». Одновременно Боровой высказал смелое предположение о том, что все объединения, кроме блока «Выбор России», при сборе подписей допускали многочисленные нарушения. Чтобы доказать это, он предложил профинансировать независимую экспертизу подписных листов. С другой стороны, оппозиционные СМИ, ссылаясь на оценки некоторых сотрудников ЦИК, писали, что в действительности именно «Выбор России» собрал гораздо меньшее число подписей (около 100 тыс.), нежели было заявлено. Регистрацию партии Гайдара даже пытались оспорить в Верховном Суде [Там же, 44]¹⁸.

Возникает вопрос: каким образом Центризбирком, не прибегая к детальному изучению автографов избирателей, определял слабые звенья подписной кампании? Осмелимся предположить, что из числа потенциальных «жертв» исключались проправительственные партии, а также влиятельные оппозиционные объединения, собравшие подписи с большим запасом. Проверка последних означала бессмысленную трату времени и сил, ибо те же коммунисты, вступившие в предвыборную кампанию с некоторым «скрипом», провели предварительную санацию подписей своих сторонников. Таким образом, на подозрении оказались либо те объединения, которые набрали чуть больше 100 тыс. подписей, либо явились в ЦИК за несколько минут до полуночи. Данные обстоятельства указывали на то, что такая партия балансирует на грани, и стоит проверяющим проявить побольше пристрастия, как число участников предвыборной гонки сократиться. В любом случае все восемь избирательных объединений, которым было отказано в регистрации (или те из них, которые сами отказались от участия в дальнейшей борьбе), соответствовали двум вышеназванным критериям. Выбывшие из гонки призвали Президента разрешить участвовать в выборах всем 35 избирательным объединениям, изначально вступившим в подписную кампанию. «Если мы хотим иметь цивилизованный парламент, то должны разрешить участвовать в выборах всем», — заявил К.Н. Боровой. Но подобные просьбы остались без ответа. К 11 ноября 1993 г.

¹⁷ Ачалова Е., Янаев Е. Избирательные объединения не успевают собрать подписи // Ъ. 1993. 4 ноября; Журавлев П. Зарплата кандидата в депутаты — 54 тыс. рублей // Сегодня. 1993. 13 ноября; Ачалова Е. Регистрацию не прошли восемь избирательных объединений // Ъ. 1993. 12 ноября; Аутсайдеры объявлены официально // Независимая газета. 1993. 12 ноября; Некоторым в регистрации откажут // Независимая газета. 1993. 10 ноября; Иванов-Смоленский Г. Выборную гонку продолжают 21 блок и партия // Известия. 1993. 9 ноября; Гарбузова О. Оппозиционный союз может быть не допущен к выборам // Ъ. 1993. 10 ноября; Островский И. Обошлось без скандала // Труд. 1993. 12 ноября; Ачалова Е. Расходы на избирательную кампанию будут увеличены // Ъ. 1993. 5 ноября; Трушков В. Выбраковка на Новом Арбате // Правда. 1993. 12 ноября; Выбор // Московские новости. 1993. 14 ноября; Иванов В. Судьбу «восьмерки» решили избиратели // Российские вести. 1993. 13 ноября; Гарбузова О. Оппозиция первой набрала необходимое число подписей // Ъ. 1993. 5 ноября; Васильев В. Кому и как выдвигать кандидатов // Российская Федерация. 1994. № 8. С. 44.

¹⁸ См. также: Маслин В. О чем умалчивает Центризбирком // Правда. 1993. 16 ноября; Ачалова Е. Регистрацию не прошли восемь избирательных объединений // Ъ. 1993. 12 ноября; Ачалова Е. Избирательные объединения сдали подписи в Центризбирком // Ъ. 1993. 9 ноября; Тодрес В. Подлинность подписей уже ставится под сомнение // Сегодня. 1993. 9 ноября; Жуков А. Чертова дюжина выходит во второй круг // Общая еженедельная газета. 1993. 12–18 ноября; Первый барьер позади // Сегодня. 1993. 9 ноября.

зарегистрированные списки кандидатов должны были быть официально опубликованы, после чего начинался период предвыборной агитации¹⁹.

Выдвижение и регистрация кандидатов в одномандатных округах завершалась 19 ноября. Здесь независимые кандидаты, помимо того, что уже находились в неравном положении по сравнению с выдвиженцами от партий и блоков, столкнулись с очередной проблемой, связанной с разной плотностью населения российских регионов. Получилось так, что даже 1% подписей жителей избирательного округа стал серьезным барьером для кандидатов-одномандатников. В Москве, например, это число составило 70 тыс., тогда как в иных округах — в десятки, а то и сотни раз меньше. Для того, чтобы преодолеть этот дисбаланс, ЦИК скорректировал нормы, установив, что в округах, где проживает до 4 млн избирателей, кандидат должен был собрать не менее 25 тыс. подписей, а где более 4 млн — не менее 35 тыс.²⁰

В ходе подписной кампании в I Думу по общефедеральному округу было выдвинуто 1756 претендентов на 225 мест. Конкуренция здесь составила в среднем 7,8 чел. на один мандат. В одномандатных округах было зарегистрировано 1567 кандидатов на 224 места (кроме Чечни). Здесь конкурс составил почти 7 чел. Всего же на одно депутатское кресло в I Думе обобщенно претендовали 7,4 соискателя (как и на выборах 1990). Все 13 объединений одновременно выдвинули 730 кандидатов, включенных в общефедеральные списки, в одномандатных округах (47% среди всех кандидатов-одномандатников). Соответственно, около 840 претендентов на депутатские места в мажоритарных округах не были ассоциированы с какой-либо общественно-политической организацией, являясь выдвиженцами групп избирателей. В общей массе соискателей депутатских мандатов (3323) число кандидатов, выдвинутых избирательными объединениями, составило 2486 чел. (74,8%). Среди кандидатов, баллотировавшихся в обе палаты Федерального Собрания, было не менее 60 бывших народных депутатов²¹.

Заключение

Электоральная реформа 1993 г. существенно изменила процесс регистрации кандидатов в депутаты, установив обязательный сбор подписей избирателей в качестве фактора их предварительной легитимации. Такой порядок радикально отличался от предыдущей советской практики, когда соискатели депутатских мандатов были всецело зависимы от волеизъявления трудовых коллективов, членов общественных организаций или даже своих соседей (по сути — узкого круга выборщиков). Новая практика давала возможность апеллировать к широкому кругу избирателей, преодолевая былую ограниченность. Таким образом, узкий корпоративный подход был заменен на более демократичный территориальный. Данная практика в наибольшей степени соответствовала порядку, установленному в ряде стран передовых западных демократий (США, Канаде, Швеции, Германии и т. д.). Поскольку выборы 1993 г. впервые проводились с участием политических партий, для их выдвиженцев были сделаны существенные послабления. В то же время

¹⁹ Иванов В. Судьбу «восьмерки» решили избиратели // Российские вести. 1993. 13 ноября; Родин И. Пока до выборов допущен 21 избирательный блок // Независимая газета. 1993. 9 ноября; Гарбузова О., Ачалова Е. В выборах участвуют 13 избирательных объединений // Ъ. 1993. 11 ноября.

²⁰ Центризбирком предлагает снизить норму подписей // Сегодня. 1993. 30 октября; Итоги первого этапа // Российская газета. 1993. 13 ноября.

²¹ Цуканова Л. Подписи собраны, кандидаты зарегистрированы // Российские вести. 1993. 23 ноября; Бывшие нардепы охотно баллотируются в Думу // Московская правда. 1993. 20 ноября; Родин И. Будут ли в Госдуме «независимые» депутаты? // Независимая газета. 1993. 11 декабря; Васильев В. Кому и как выдвигать кандидатов // Российская Федерация. 1994. № 8. С. 42; Черкасов Г. Предвыборная агитация в одномандатных округах проходит тихо // Сегодня. 1993. 30 ноября; Вот такие новости // Труд. 1993. 25 ноября; Дорофеев Н. Больше артистов, хороших и разных // Труд. 1993. 16 ноября; Итоги первого этапа // Российская газета. 1993. 13 ноября; Бюллетень ЦИК. 1993. № 8. С. 5; Хрустов В. Зарегистрировано 3822 кандидата. Предстоит избрать 628 депутатов Федерального Собрания // Российские вести. 1993. 1 декабря; Выжutowич В. Уравнение с неизвестными // Известия. 1993. 8 декабря; Колесов А., Петрачев М. Три наследственные болезни государственной Думы // Независимая газета. 1995. 18 октября; Журавлев П. Итоги голосования ждут летной погоды // Сегодня. 1993. 18 декабря.

некоторые президентские поблажки (как, например, отложенное право проверки подписных листов) со временем могли превратиться в инструмент давления на парламентскую оппозицию. В итоге реформа хотя и демонстрировала стремление к демократизации выборов, в то же время сохраняла механизмы политического контроля над новым Федеральным Собранием.

Несмотря на снижение количества обязательных подписей уже непосредственно в ходе предвыборной кампании, далеко не все избирательные объединения были в состоянии собрать даже 100 тыс. автографов избирателей в масштабах страны. Таким образом, происходила естественная кристаллизация партийно-политического спектра, что было важно в условиях отсутствия законодательства о политических партиях. В деле сбора подписей общественно-политические объединения задействовали разные стратегии, опираясь на организационно-партийный, корпоративный или финансовый ресурсы. При этом сама подписная кампания сильно коммерциализировалась, порой превращаясь в банальную скупку автографов избирателей, уровень жизни которых в те годы сильно просел. Вместе с тем не все злоупотребления доходили до сведения Центризбиркома (а если и доходили, то, судя по всему, особо не «подсвечивались»).

Итоги подписной кампании показали, что поддержка политических партий среди населения оставалась низкой. Наиболее успешными оказались коммунисты и их ближайшие союзники — аграрии. Проправительственные партии преуспели в основном благодаря административному ресурсу или же невнимательности Центризбиркома. Некоторые предвыборные ассоциации, осознав в ходе подписной кампании свои реальные шансы, решили отказаться от дальнейшей борьбы. Это указывало на здоровый прагматизм и стремление избежать дальнейших временных и материальных трат без малейших шансов на успех. Значительное количество собранных подписей, как показали дальнейшие события, далеко не всегда гарантировало уверенную победу на выборах. Видимо, в данном случае имело значение не количество, а *качество*.

Процесс верификации подписных листов в Центризбиркоме проводился по формальным (количественным) критериям. Это подчеркивает тот факт, что учредительные выборы проходили в рамках хотя и регламентированной процедуры, но по весьма заниженным требованиям. ЦИК, судя по всему, в условиях политического цейтнота не занималась углубленным изучением подлинности подписей, что позволило избежать обнаружения возможных фальсификаций в листах будущих парламентских партий.

В целом подписная кампания в I Думу, несмотря на свои недостатки, стала важным демократическим механизмом, который позволил осуществить предварительную селекцию, дабы отфильтровать случайных участников избирательной гонки и тем самым минимизировать размывание голосов, укрепляя легитимность будущей Думы. Во-вторых, сбор подписей в масштабах страны или отдельного региона позволил избирательным объединениям и отдельным кандидатам провести агитационную кампанию до ее официального старта. В-третьих, новый механизм способствовал общей демократизации избирательного процесса, открывая возможности для новых партий и независимых кандидатов, подчас не имевших мощных административных или финансовых ресурсов. В-четвертых, собранные подписи подкрепляли легитимность политических акторов, что увеличивало доверие избирателей к предстоящим выборам и их непосредственным участникам. Наконец, верификация подписных листов (пусть и весьма формальная) способствовала транспарентности избирательного процесса и созданию условий для политической конкуренции.

Список литературы:

Балабанова О.В., Большаков И.В., Бузин А.Ю., Воробьев Н.И., Грезев А.В., Евстифеев Р.В., Киселев К.В., Клыга А.А., Ковин В.С., Крызов С.Б., Молчанов О.А., Нестеров Д.В., Покровская О.Л., Рачинский С.З., Рыбин А.В., Титов М.В., Федин Е.В., Худолей Д.М. Регистрация кандидатов и партийных списков на основании подписей избирателей // Электоральная политика. 2024. № 1(11). URL: <http://electoralpolitics.org/ru/articles/registratsiia-kandidatov-i-partiinykh-spiskov-na-osnovanii-podpisei-izbiratelei/>

Выборы в Государственную Думу: правовые проблемы / под ред. В.И. Васильева, А.Е. Постникова. М.: Бек, 1995.

Ковин В.С. «В поддержку выдвижения кандидата»: от «сбора подписей» к «демонстрации поддержки» // Электоральная политика. 2024. № 1(11). URL: <http://electoralpolitics.org/ru/articles/v-podderzhku-vydvizheniia-kandidata-ot-sbora-podpisei-k-demonstratsii-podderzhki/>

Коннов И.А. Мусихина Ю.Р. Сбор подписей избирателей в поддержку выдвижения кандидатов в процессе избирательных кампаний в Российской Федерации и действия лиц, осуществляющих сбор подписей: исторический аспект и современное состояние // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Право. 2024. № 6. С. 141–144. DOI: [10.37882/2223-2974.2024.06.21](https://doi.org/10.37882/2223-2974.2024.06.21)

Кынев А.В., Любарев А.Е.* Партии и выборы в России 2008–2022: история заката. М.: Новое литературное обозрение, 2024.

Любарев А.Е.*, Коргунюк Ю.Г., Михалева Г.М. Законодательство о выборах и партиях: четверть века метаний // Политическая концептология. 2018. № 3. С. 218–225. DOI: [10.23683/2218-5518.2018.3.218225](https://doi.org/10.23683/2218-5518.2018.3.218225)

Мельников П.А. Сбор подписей избирателей в поддержку выдвижения кандидатов: современное состояние и эволюция процедуры // NOMOTNETIKA: Философия. Социология. Право. 2023. Т. 48. № 2. С. 333–340. DOI: [10.52575/2712-746X-2023-48-2-333-340](https://doi.org/10.52575/2712-746X-2023-48-2-333-340)

Рымарев Д.С., Дегтярев М.А. Сбор подписей избирателей в поддержку выдвижения кандидата (списка кандидатов): проблемы реализации и возможные пути их решения // Избирательное право. 2020. № 2. С. 2–6.

Хубецов Г.С. The Federal Parliamentary Elections of 2016 and the Constitutional and Legal Innovations That Accompany Them // Молодой ученый. 2018. № 27(213). С. 115–117.

Lyubarev A.E.* Is There Logic in the Legislative Regulation of the Candidate Registration Based on Electoral Signatures // SENTENTIA. European Journal of Humanities and Social Sciences. 2016. № 2. P. 27–34. DOI: [10.7256/1339-3057.2016.2.19395](https://doi.org/10.7256/1339-3057.2016.2.19395)

Mamontova V., Gladun E. Local Legislative Process in Russia: Perspectives and Barriers // Russian Law Journal. 2021. Vol. 9. Is. 3. P. 83–110.

Zaslavsky S.E. Russian Party System: Current State and Dynamics of Development // Political science issues. 2020. Vol. 10. Is. 3. P. 261–276. DOI: [10.35775/PSI.2020.42.3.001](https://doi.org/10.35775/PSI.2020.42.3.001)

References:

Balabanova O.V., Bol'shakov I.V., Buzin A.Yu., Vorob'yev N.I., Grezev A.V., Evstifeyev R.V., Kiselev K.V., Klyga A.A., Kovin V.S., Kryzhov S.B., Molchanov O.A., Nesterov D.V., Po-krovskaya O.L., Rachinskiy S.Z., Rybin A.V., Titov M.V., Fedin E.V., Khudoley D.M. (2024) Candidate and Party List Registration through Voter Signatures Collection. *Elektoral'naya politika*. No. 1(11). Available at: <http://electoralpolitics.org/ru/articles/registratsiia-kandidatov-i-partiinykh-spiskov-na-osnovanii-podpisei-izbiratelei/>

Hubetsov G.S. (2018) The Federal Parliamentary Elections of 2016 and the Constitutional and Legal Innovations That Accompany Them. *Molodoy uchenyy*. No. 27(213). P. 115–117.

Konnov I.A. Musikhina Yu.R. (2024) Collecting Signatures of Voters in Support of the Nomination of Candidates in the Process of Election Campaigns in the Russian Federation and the Actions of Persons Collecting Signatures: Historical Aspect and Current State. *Sovremennaya nauka: aktual'nyye problemy teorii i praktiki. Pravo*. No. 6. P. 141–144. DOI: [10.37882/2223-2974.2024.06.21](https://doi.org/10.37882/2223-2974.2024.06.21)

Kovin V.S. (2024) “In Support of Candidate Nomination”: From Signature Collection to “Displaying Support”. *Elektoral'naya politika*. No. 1(11). Available at: <http://electoralpolitics.org/ru/articles/v-podderzhku-vydvizheniya-kandidata-ot-sbora-podpisei-k-demonstratsii-podderzhki/>

Lyubarev A.E.* (2016) Is There Logic in the Legislative Regulation of the Candidate Registration Based on Electoral Signatures. *SENTENTIA. European Journal of Humanities and Social Sciences*. No. 2. P. 27–34. DOI: [10.7256/1339-3057.2016.2.19395](https://doi.org/10.7256/1339-3057.2016.2.19395)

Kynev A.V., Lyubarev A.E.* (2024) *Partii i vybory v Rossii 2008 –2022: istoriya zakata* [Parties and elections in Russia 2008–2022: A sunset story]. Moscow: Novoye literaturnoye obozreniye.

Lyubarev A.E.*, Korgunyuk Yu.G., Mikhaleva G.M. (2018) Zakonodatel'stvo o vyborakh i partiyakh: chetvert' veka metaniy [Election legislation and parties: A quarter of a century of throwing]. *Politicheskaya kontseptologiya*. No. 3. P. 218–225. DOI: [10.23683/2218-5518.2018.3.218225](https://doi.org/10.23683/2218-5518.2018.3.218225)

Mamontova V., Gladun E. (2021) Local Legislative Process in Russia: Perspectives and Barriers. *Russian Law Journal*. Vol. 9. Is. 3. P. 83–110.

Melnikov P.A. (2023) Collecting Signatures in Support of Candidate Nomination: Current Status and Evolution of the Procedure. *NOMOTHETIKA: Filosofiya. Sotsiologiya. Pravo*. Vol. 48. No. 2. P. 333–340. DOI: [10.52575/2712-746X-2023-48-2-333-340](https://doi.org/10.52575/2712-746X-2023-48-2-333-340)

Rymarev D.S., Degtyarev M.A. (2020) Sbor podpisey izbirateley v podderzhku vydvizheniya kandidata (spiska kandidatov): problemy realizatsii i vozmozhnyye puti ikh resheniya [Collecting signatures of voters in support of the nomination of a candidate (list of candidates): Implementation problems and possible solutions]. *Izбирatel'noe pravo*. No. 2. P. 2–6.

Vasil'yev V.I., Postnikov A.E. (eds.) (1995) *Vybory v Gosudarstvennuyu Dumu: pravovyye problem* [Elections to the State Duma: Legal issues]. Moscow: Bek.

Zaslavsky S.E. (2020) Russian Party System: Current State and Dynamics of Development. *Political Science Issues*. Vol. 10. Is. 3. P. 261–276. DOI: [10.35775/PSI.2020.42.3.001](https://doi.org/10.35775/PSI.2020.42.3.001)