

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)

#113  
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 (БИП, Минск, Беларусь);

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

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

**Лившин А.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);

**Смолрицкая 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](mailto: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](mailto:e-journal@spa.msu.ru)

## Содержание

### Цифровая экономика

**Орлов Андрей Евгеньевич; Чаадаев Виталий Константинович**

Опережающее развитие здравоохранения на основе цифровой трансформации ..... 7

**Петрунин Юрий Юрьевич; Нуралиева Нателла Загидовна**

Доверие к технологиям генеративного искусственного интеллекта как зеркало доверия к институтам ..... 22

**Харитоновна Екатерина Сергеевна**

Особенности и барьеры оценки ИИ-зрелости (на примере реализации в федеральных органах исполнительной власти Российской Федерации) ..... 31

### Социология управления

**Бузулуцкий Михаил Игоревич**

Интеграционная модель жилищной политики с учетом региональной социально-экономической дифференциации и инфраструктурных ограничений ..... 45

**Волковицкая Галина Андреевна**

Влияние мотивационных ожиданий персонала на эволюцию рынка корпоративных льгот ..... 56

**Селезнева Елена Владимировна**

Смысловые детерминанты представлений государственных служащих о современном российском руководителе ..... 71

### Управление образованием

**Силакова Любовь Владимировна; Антипов Антон Александрович; Пузанова Виктория Михайловна; Иванов Артем Вацлавович**

Развитие предпринимательской культуры в контексте трансформации университетов: кейс Университета ИТМО ..... 91

### Проблемы управления: теория и практика

**Гвоздева Маргарита Александровна; Баринова Вера Александровна**

Ограничения развития устойчивого туризма в России ..... 110

**Кошкидько Владимир Григорьевич; Гордеев Александр Александрович**

Формирование нормативной правовой основы местного самоуправления в Калужской и Владимирской областях в 1993–2003 гг. .... 126

**Лаевский Павел Владимирович; Красова Елена Викторовна**

Управление сферой физической культуры и спорта в США и Китае: особенности зарубежного опыта ..... 137

**Логвенков Илья Сергеевич**

Слияние власти и управления: переход к «ручному» режиму на начальном этапе рыночных преобразований в России в 1991 г. .... 154

**Панова Екатерина Андреевна**

Преодоление кадрового дефицита на малых и средних промышленных предприятиях ... 168

**Путина Ольга Владимировна**

Эволюция целей и задач государственной национальной политики России в контексте формирования Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на новый период ..... 180

## **Региональная экономика**

**Ветренюк Андрей Алексеевич**

Типологизация региональной устойчивости в ESG-логике: матричный подход к стратегическим моделям пространственного развития ..... 193

## **Экономические вопросы управления**

**Чжан Юйши**

Влияние раскрытия информации о выбросах углерода на финансовую эффективность компаний: эмпирические данные из Китая ..... 205

## **Contents**

### **Digital economy**

**Andrey E. Orlov; Vitaly K. Chaadaev**

Advanced Development of Healthcare Based on Digital Transformation ..... 7

**Yuriy Y. Petrunin; Natella Z. Nuralieva**

Trust in Generative Artificial Intelligence as a Mirror of Institutional Trust..... 22

**Ekaterina S. Kharitonova**

Features and Barriers of AI Maturity Assessment (Case Study of the Federal Executive Authorities of the Russian Federation) ..... 31

### **Sociology of management**

**Mikhail I. Buzulutsky**

Integrative Model of Housing Policy Considering Regional Socio-Economic Differentiation and Infrastructure Constraints ..... 45

**Galina A. Volkovitskaya**

The Impact of Motivational Expectations of Personnel on the Evolution of the Corporate Benefits Market..... 56

**Elena V. Selezneva**

Semantic Determinants of Civil Servants' Representations of the Modern Russian Leader ..... 71

### **Education management**

**Liubov V. Silakova; Anton A. Antipov; Victoria M. Puzanova; Artem V. Ivanov**

Development of Entrepreneurial Culture in the Context of University Transformation: A Case Study of ITMO University ..... 92

### **Administrative issues: theory and practice**

**Margarita A. Gvozdeva ; Vera A. Barinova**

Limits of Sustainable Tourism Development in Russia ..... 110

**Vladimir G. Koshkidko ; Aleksandr A. Gordeyev**

Formation of the Legal Basis of Local Self-Government in the Kaluga and Vladimir Regions in 1993–2003 ..... 126

**Pavel V. Laevskiy; Elena V. Krasova**

Physical Education and Sports Management in the USA and China: The Features of Foreign Countries' Experience ..... 137

**Ilya S. Logvenkov**

The Merger of Power and Management: Transition to a “Manual” Regime at the Initial Stage of Market Reforms in Russia in 1991 ..... 154

**Ekaterina A. Panova**

Overcoming the Personnel Shortage in Small and Medium-Sized Industrial Enterprises..... 168

**Olga V. Putina**

Evolution of the Goals and Objectives of Russia’s State National Policy in the Context of Forming the Strategy of the State National Policy of the Russian Federation for the New Period ..... 180

### **Regional economy**

**Andrey A. Vetrenyuk**

Typologization of Regional Sustainability in the ESG Framework: A Matrix-Based Approach to Strategic Models of Spatial Development..... 193

### **Economic issues in administration**

**Zhang Yushi**

The Impact of Carbon Disclosure on Corporate Financial Performance: Empirical Evidence from China..... 205



Цифровая экономика  
Digital economy

УДК 351

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-7-21

**Опережающее развитие здравоохранения на основе цифровой трансформации<sup>1</sup>**

**Орлов Андрей Евгеньевич**

Доктор медицинских наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [8902-5712](#), ORCID: [0000-0003-3957-9526](#), [zdravso@samregion.ru](mailto:zdravso@samregion.ru)

Самарский государственный медицинский университет, Самара, РФ.

**Чаадаев Виталий Константинович<sup>2</sup>**

Доктор экономических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [1853-8406](#), ORCID: [0000-0001-7484-5848](#), [vkchaadaev@niiss.ru](mailto:vkchaadaev@niiss.ru)

Научно-исследовательский институт социальных систем при МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

**Аннотация**

В условиях глобальных изменений, таких как пандемии, экономические кризисы и технологические преобразования, когда традиционные методы управления и оказания медицинской помощи зачастую приводят к снижению качества обслуживания и росту нагрузки на персонал, вопрос совершенствования процессов отрасли здравоохранения становится особенно острым. Одной из ключевых задач в таких условиях является повышение производительности труда в здравоохранении. Цель статьи — проведение технологического поиска, рассмотрение основных трендов цифровизации здравоохранения и их влияния на повышение производительности труда медицинских работников и улучшение качества лечения пациентов. Методологической основой исследования является теория стратегии и методология стратегирования академика В.Л. Квинта. В результате проведены систематизация данных о сквозных цифровых технологиях, используемых в медицине, и анализ их влияния на различные аспекты здравоохранения для составления комплексного представления о текущем состоянии и перспективах использования инноваций. Цифровая трансформация рассматривается не столько как процесс комплексной модернизации, сколько как изменение управленческого мышления, а также традиционных ментальных навыков всех экономических агентов отрасли здравоохранения. Показано, что цифровая трансформация позволит не только обеспечить существенное повышение производительности труда, но и максимально полно использовать накопленный опыт и информацию для обеспечения нового качества медицинской помощи широким слоям населения, разработки обоснованных приоритетных стратегических и оперативных управленческих решений. Статья является первой в планируемом цикле, ориентированном на исследование вопросов повышения производительности труда в здравоохранении: в частности, авторы предполагают выявить и обосновать статистически значимые факторы, управление которыми позволит осознанно оперировать дефицитными ресурсами для обеспечения опережающего цифрового развития региональных систем здравоохранения.

**Ключевые слова**

Здравоохранение, инновации, медицина, производительность труда, тренды опережающего развития, цифровая трансформация, цифровые технологии.

**Для цитирования**

Орлов А.Е., Чаадаев В.К. **Опережающее развитие здравоохранения на основе цифровой трансформации** // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 113. С. 7–21. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-7-21

**Advanced Development of Healthcare Based on Digital Transformation<sup>3</sup>**

**Andrey E. Orlov**

DSc (Medicine), Associate Professor, ORCID: [0000-0003-3957-9526](#), [zdravso@samregion.ru](mailto:zdravso@samregion.ru)

Samara State Medical University, Samara, Russian Federation.

**Vitaly K. Chaadaev<sup>4</sup>**

DSc (Economics), Associate Professor, ORCID: [0000-0001-7484-5848](#), [vkchaadaev@niiss.ru](mailto:vkchaadaev@niiss.ru)

Social Systems Research Institute at Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

**Abstract**

In the context of global changes, such as pandemics, economic crises and technological transformations, when traditional methods of management and delivery of medical care often lead to a decrease in the quality of service and an increase in the workload of personnel, the issue of improving the processes of the healthcare industry becomes especially acute. One of the key tasks therefore is to increase labour productivity in healthcare. The aim of the article is to conduct a technological search, consider the main trends in the digitalization of healthcare and their impact on increasing the productivity of medical workers and improving the quality of patient treatment. The methodological basis of the study is the theory of strategy and the methodology of strategizing

<sup>1</sup> Авторы посвящают статью памяти Натальи Робертовны Владимировой, друга и человека, способного своим энтузиазмом, жизненной энергией и оптимизмом придать нужный импульс добрым свершениям и начинаниям.

<sup>2</sup> Корреспондирующий автор.

<sup>3</sup> The authors dedicate the article to the memory of Natalia Robertovna Vladimirova, a friend and a person who, with her enthusiasm, vitality and optimism, was able to give the necessary impetus to good deeds and endeavours.

<sup>4</sup> Corresponding author.

by academician Vladimir L. Kvint. As a result, data on end-to-end digital technologies used in medicine were systematized and their impact on various aspects of healthcare was analyzed to compile a comprehensive picture of the current state and prospects for using innovations. Digital transformation is considered not so much as a process of comprehensive modernization, but as a change in management thinking, as well as traditional mental skills of all economic agents in the healthcare industry. It is shown that digital transformation will not only ensure a significant increase in labour productivity, but also make the most of the accumulated experience and information to ensure a new quality of medical care for wide sections of the population, and develop sound priority strategic and operational management decisions. The article is the first in the planned cycle aimed at studying issues of increasing labour productivity in healthcare, in particular, the authors propose to identify and substantiate statistically significant factors, the management of which will allow consciously operating with scarce resources to ensure advanced digital development of regional healthcare systems.

#### Keywords

Healthcare, innovation, medicine, labour productivity, advanced development trends, digital technologies, digital transformation.

#### For citation

Orlov A.E., Chaadaev V.K. (2025) Advanced Development of Healthcare Based on Digital Transformation. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 113. P. 7–21. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-7-21

Дата поступления/Received: 02.07.2025

### Введение

Отрасль здравоохранения является одной из ключевых составляющих благополучия общества и государства в целом. Она отражает уровень социально-экономического развития страны, степень заботы государства о своих гражданах и готовность решать вызовы, связанные с обеспечением здоровья населения. Однако российская система здравоохранения, несмотря на значительные достижения в медицинской науке и практике, сталкивается с рядом серьезных проблем, которые требуют комплексного анализа и своевременного решения.

Сложившаяся организационно-экономическая структура здравоохранения в России имеет как свои сильные стороны, так и очевидные уязвимости. Среди последних — высокие цены на лекарственные средства и медикаменты, долгое ожидание медицинской помощи, плохая организация приема пациентов в поликлиниках и больницах, дефицит квалифицированных кадров<sup>5</sup>. Эти проблемы усугубляются демографическими вызовами, такими как старение населения, высокий уровень заболеваемости хроническими болезнями и низкая доступность качественной медицинской помощи для жителей отдаленных территорий<sup>6</sup>.

Решение этих проблем для государства является приоритетным, и в рамках национальных проектов «Здравоохранение» и «Демография» выполняется значительный объем работ, а финансирование отрасли на протяжении многих лет остается стабильным (Таблица 1).

**Таблица 1. Расходы бюджетной системы Российской Федерации на здравоохранение<sup>7</sup>**

Наименование показателя	В процентах от общего объема расходов				В процентах к ВВП			
	2015	2019	2020	2021	2015	2019	2020	2021
Консолидированный бюджет Российской Федерации и бюджетов государственных внебюджетных фондов, в том числе	9,6	10,1	11,6	11,0	3,4	3,5	4,6	3,8
федеральный бюджет	3,3	3,9	5,8	6,0	0,6	0,7	1,2	1,1

<sup>5</sup> Мурашко попросил на решение кадровой проблемы в отрасли 4–5 лет // Медвестник [Электронный ресурс]. URL: <https://medvestnik.ru/content/news/Murashko-poprosil-na-reshenie-kadrovoy-problemy-v-otrasli-4-5-let.html> (дата обращения: 15.03.2025); Состояние здравоохранения и самые острые проблемы этой сферы // Госуслуги [Электронный ресурс]. URL: [https://pos.gosuslugi.ru/lkp/polls/465520/?utm\\_source=vk2&utm\\_medium=36&utm\\_campaign=1056325070042](https://pos.gosuslugi.ru/lkp/polls/465520/?utm_source=vk2&utm_medium=36&utm_campaign=1056325070042) (дата обращения: 18.03.2025).

<sup>6</sup> Юрий Трутнев: система здравоохранения должна обеспечивать все потребности дальневосточников // Официальный сайт полномочного представителя Президента Российской Федерации в Дальневосточном федеральном округе [Электронный ресурс]. URL: [http://www.dfo.gov.ru/press/press\\_service/5282/](http://www.dfo.gov.ru/press/press_service/5282/) (дата обращения: 22.03.2025).

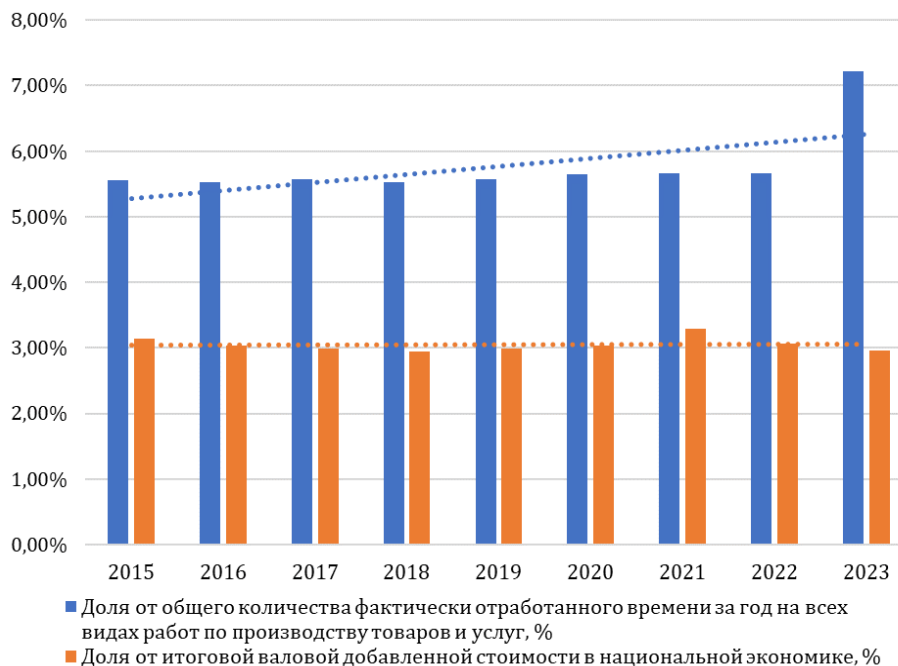
<sup>7</sup> Составлено авторами по: Расходы бюджетной системы Российской Федерации на здравоохранение // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/2024/03-12/M7gJSlv7/Srornik\\_2023/Zdrav\\_07-2023.xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/2024/03-12/M7gJSlv7/Srornik_2023/Zdrav_07-2023.xlsx) (дата обращения: 15.04.2025).



бюджеты государственных внебюджетных фондов	16,5	18,9	18,0	18,3	2,0	2,0	2,2	1,9
консолидированные бюджеты субъектов Российской Федерации	14,3	8,6	12,9	12,0	1,6	1,1	1,9	1,5
бюджеты территориальных государственных внебюджетных фондов	99,0	99,4	99,4	99,4	1,9	2,1	2,3	2,1

В другие годы, не указанные в Таблице 1, расходы консолидированного бюджета Российской Федерации на здравоохранение были схожего порядка<sup>8</sup>.

При этом если рассматривать макроэкономические показатели национальной экономики в целом, то становится очевидным, что общий вклад отрасли здравоохранения в развитие страны на протяжении последнего десятилетия носит экстенсивный характер (Рисунок 1).



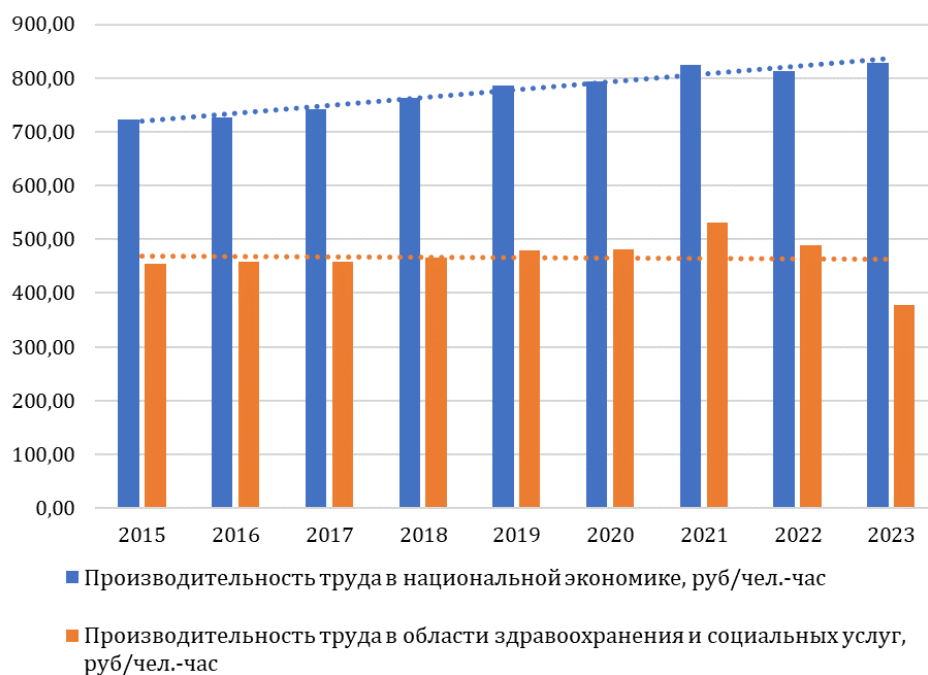
**Рисунок 1. Сравнение макроэкономических показателей в области здравоохранения со средним значением по Российской Федерации, 2015–2023 гг.<sup>9</sup>**

Если в качестве показателя, характеризующего качество управления, степень развития инфраструктуры, инновационную и деловую активность, уровень квалификации трудовой силы и другие аспекты отраслевой эффективности, взять производительность труда, то можно предположить, что одной из основных причин сложившейся ситуации являются относительно низкие его значения: по данным за 2023 год, производительность труда в здравоохранении более чем в 2 раза ниже, чем в среднем по стране (Рисунок 2).

В общем смысле производительность труда измеряется как соотношение между объемом произведенной продукции (или оказанных услуг) и затратами труда, необходимыми для их создания. В здравоохранении этот показатель может быть выражен через количество пациентов, обслуженных за единицу времени, число проведенных процедур или операций, а также качество оказанных услуг. К основным факторам, влияющим на производительность труда в здравоохранении, относят технологические инновации, квалификацию и мотивацию персонала, уровень организации труда, доступность ресурсов [Попсуйко и др. 2021].

<sup>8</sup> Здравоохранение в России // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13218> (дата обращения: 15.04.2025).

<sup>9</sup> Составлено авторами по: Труд и занятость в России // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13210> (дата обращения: 15.04.2025); Национальные счета // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (дата обращения: 15.04.2025).



**Рисунок 2. Сравнение показателя «производительность труда» в области здравоохранения со средним значением по Российской Федерации, 2015–2023 гг. (руб./человеко-час)<sup>10</sup>**

Сделать эти факторы реально управляемыми, а цели отрасли здравоохранения достижимыми возможно путем проведения цифровой трансформации — внедрения сквозных цифровых технологий на всем протяжении лечебного процесса с целью повышения эффективности, качества медицинской помощи, доступности услуг для пациентов и оптимизации работы медицинских учреждений [Крылова 2024]. Этот процесс затрагивает как организационные, так и технические аспекты здравоохранения, меняя традиционные подходы к диагностике, лечению, управлению данными и взаимодействию между врачами и пациентами. Цифровая трансформация предлагает новые подходы к решению существующих проблем за счет автоматизации процессов, анализа больших объемов данных и внедрения инновационных технологий.

Цель данной статьи — провести технологический поиск, рассмотреть основные тренды, технологии и вызовы, а также обсудить их влияние на повышение производительности труда медицинских работников и улучшение качества лечения пациентов. Особое внимание будет уделено роли цифровых инноваций в формировании будущего здравоохранения, где технологии становятся неотъемлемой частью медицинской экосистемы.

### **Методология исследования**

Основой успешных преобразований является объективное представление будущего развития объекта стратегирования. Формирование предметной информационной базы такого плана представляет собой системный анализ внешних и внутренних факторов, что позволяет принимать обоснованные решения для получения возможных предпочтений в будущем. Важный результат такого анализа — получение критериев для технологического поиска, представляющих собой требования к техническим, организационным, социальным и другим условиям, выполнение которых в долгосрочной перспективе приведет к достижению целей опережающего развития [Квинт и др. 2022].

<sup>10</sup> Составлено авторами по: Национальные счета. Произведенный ВВП // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (дата обращения: 12.04.2025); Труд и занятость в России // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13210> (дата обращения: 12.04.2025). Производительность труда определена как отношение валовой добавленной стоимости к количеству фактически отработанного времени за год на всех видах работ по производству товаров и услуг.

Научно-технический прогноз или технологический поиск относятся к действиям, в перспективе направленным на внедрение таких изменений объекта стратегирования, после которых последний получает существенные преимущества в долгосрочном периоде, например технологический суверенитет. То есть технологический поиск направлен на прогнозирование возможного будущего состояния технологий или внешних факторов, оказывающих максимальное влияние на достижение стратегических целей.

Исходя из изложенного, можно предложить следующую последовательность действий при осуществлении технологического поиска:

- 1) стратегическое предвидение. Предвидение — это процесс, направленный на создание общего видения будущего, которое предполагается реализовывать действиями, предпринимаемыми в настоящем. Предвидение основано на анализе качественных и количественных индикаторов, отражающих реальную ситуацию, для выстраивания тенденций их развития. То есть предвидение — это не только формирование реалистичного образа будущего, но и возможность непосредственного влияния на свершение тех или иных событий.
- 2) стратегическое прогнозирование. Прогнозирование представляет собой сбор, обработку и анализ разнообразной информации (исторической, экономической, статистической). Благодаря таким технологиям, как искусственный интеллект, большие данные, предиктивный анализ, имеется возможность создания эффективных имитационных моделей и цифровых двойников процессов, что помогает существенно минимизировать ошибки, в том числе связанные с предвидением.
- 3) стратегическая оценка технологий. Оценка технологий (англ. technology assessment) направлена на изучение потенциальных результатов применения инноваций, чтобы заранее выявить возможные преимущества или неблагоприятные последствия их использования. По сути, это практический процесс определения ценности новой или появляющейся технологии как таковой или по сравнению с существующими.

### **Результаты**

По результатам проведенного научного обзора выполнена систематизация данных о цифровых технологиях, используемых в медицине, и анализ их влияния на различные аспекты здравоохранения для составления комплексного представления о текущем состоянии и перспективах использования инноваций.

Телемедицина — дистанционно предоставляемые при помощи телекоммуникационных и компьютерных технологий медицинские услуги, такие как мониторинг состояния здоровья, постановка предварительного диагноза, консультирование по применению лекарственных препаратов, контроль исполнения предписаний, физическая и психологическая реабилитация и пр.

Телемедицина в основном ориентирована на получение профилактической поддержки, получаемой пациентом по удобному ему графику, означающему что человеку не нужно менять рабочие планы или беспокоиться по поводу ухода за ограниченными в своих способностях членами семьи. Кроме того, у людей с хроническими медицинскими проблемами или ослабленной иммунной системой нет необходимости в личном посещении кабинета врача, что предотвращает возможность их инфицирования [Вошев и др. 2023; Орлов, Чугунов 2023].

Решения телемедицины, особенно в сочетании с искусственным интеллектом, существенно повышают качество и производительность неотложной помощи, сокращают время постановки диагноза и экономят расходы как для врачей, так и для пациентов за счет оптимизации клинических процедур и упрощения исполнения основных задач, уменьшая рабочую нагрузку.

Технологии телемедицины в сочетании с цифровыми, такими как анализ больших данных, интернет вещей, приложения для потоковой передачи медицинских данных, помогают поставить более точный диагноз, отслеживают состояние пациента в режиме реального времени и дают возможность оперативной коррекции плана лечения [Мизаев и др. 2024]. Медицинские цифровые платформы<sup>11</sup> могут использовать системы виртуальной (англ. virtual reality, VR) и дополненной реальности (англ. augmented reality, AR) для моделирования данных пациента и графическую среду с видеоконференциями для оптимизации общения с врачом. Наличие медицинских данных в цифровом виде позволяет создавать базы данных и знаний, объединяя наилучшие практики, опыт и знания врачей, минимизируя время на постановку диагноза, выработку планов обследования и лечения [Wendimu, Biredagn 2023]. В Таблице 2 приведены основные значимые области применения телемедицины в здравоохранении.

**Таблица 2. Области применения телемедицины в секторе здравоохранения<sup>12</sup>**

№№ п/п	Функция	Характеристика
1	Облегчение доступа к услугам и повышение качества обслуживания пациентов с ограниченными возможностями [Айдумова, Гаранин 2024]	Расширенный перечень медицинских услуг, прежде всего для маломобильных граждан, паллиативных больных, людей, находящихся в изоляции. Сокращение транспортных расходов, личного и рабочего времени, возможность постоянного контакта
2	Дистанционное лечение	Виртуальная помощь, основанная на использовании глобальных баз данных и знаний. Сквозное управление процессом лечения «опрос — постановка диагноза — план лечения — подбор и выписка лекарств — заказ лекарства в аптеке — доставка — контроль приема — мониторинг — консультации — оценка результатов лечения — корректировка плана»
3	Профилактические осмотры	Проведение консультаций граждан, находящихся в труднодоступных местах. Первичная диспансеризация (образовательные учреждения, предприятия) без выезда на место. Сбор и обработка медицинских данных для конкретизации назначений
4	Цифровой мониторинг здоровья [Давыденко и др. 2023]	Интернет вещей в сочетании с искусственным интеллектом обеспечивает точную диагностику. Использование технологий машинного обучения по каждому пациенту позволяет усовершенствовать алгоритм для выработки лучшего плана лечения
5	Лечение кожно-венерологических заболеваний	Пациенты общаются с врачом, используя смартфон, планшет или компьютер. Дерматологи могут оценивать пациентов, страдающих псориазом, пролежнями, экземой и другими заболеваниями, используя фотографии с высоким разрешением, что позволяет безопасно выявлять и лечить нарушения кожного покрова
6	Улучшение информированности и повышение базового уровня медицинской грамотности пациентов	Организация семинаров, лекций, обучение основам оказания первой помощи на региональном и муниципальном уровнях
7	Повышение общей эффективности системы здравоохранения	Проведение административных совещаний, получение непрерывного медицинского образования, управление оборотом лекарственных средств, повышение производительности труда, сокращение непроизводительных расходов

В целом телемедицина является одной из важнейших политик государства, решая ряд проблем, ограничивающих получение гражданами квалифицированной медицинской помощи и лечения:

<sup>11</sup> Путь к долголетию: как цифровые медицинские сервисы помогают сохранять здоровье москвичей // Официальный портал мэра и правительства Москвы [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mos.ru/news/item/139702073/> (дата обращения: 03.04.2025).

<sup>12</sup> Составлено авторами.

- увеличение доступности услуг для маломобильной части населения и людей, проживающих в сельских и удаленных районах;
- выравнивание «медицинского неравенства», обеспечение равных условий и возможностей получения надлежащих услуг;
- повышение производительности труда в здравоохранении, ликвидация избыточных и дублирующих процессов при обслуживании пациентов;
- формирование условий для укрепления здоровья и повышения благополучия людей, увеличение ожидаемой продолжительности жизни.

В телемедицине используется целый ряд технологий. Обозначим некоторые из них.

**Интернет вещей (англ. Internet of Things, IoT).** Интернет вещей представляет собой быстро развивающуюся технологию, меняющую способ взаимодействия с окружающей средой. IoT подразумевает связь различных видов физических субъектов, типов оборудования и датчиков через Интернет, что позволяет им общаться друг с другом и обмениваться данными. В здравоохранении IoT используется для улучшения ухода за пациентами, реализует новые возможности для удаленного мониторинга, разработки персонализированных планов лечения, эффективного предоставления медицинских услуг, организации умного больничного пространства [Аксенова, Горбатов 2021].

Помимо улучшения ухода за пациентами, IoT может значительно снизить расходы бюджета на здравоохранение за счет оптимизации процессов, автоматизации рутинных задач и снижения потребности в дорогостоящих вмешательствах. Во-первых, технология, обеспечивая сбор и мониторинг данных в реальном времени, сокращает время реагирования на изменения, тем самым повышая эффективность лечебных мероприятий; во-вторых, оптимизирует процессы управления за счет автоматизации административных задач, что экономит время и ресурсы.

Неотъемлемым компонентом устройств IoT являются датчики, которые могут собирать и передавать данные о параметрах человеческого организма, таких как температура, артериальное давление, частота сердечных сокращений, уровень глюкозы в крови и т. д. [Моминалиев и др. 2023]: Датчики, как правило, интегрированы в носимые медицинские устройства и оборудование, могут быть размещены и внутри человека<sup>13</sup>. В Таблице 3 приведены примеры наиболее распространенных в медицине датчиков.

**Таблица 3. Типы наиболее распространенных устройств IoT с датчиками<sup>14</sup>**

Тип датчика	Измеряемый параметр	Клиническое примечание
Электрокардиограмма	Электрическая активность сердца	Выявление аритмий, заболеваний сердца
Пульсоксиметр	Уровень насыщения кислородом и частота сердечных сокращений	Мониторинг оксигенации во время операции, хроническая обструктивная болезнь легких, бронхиальная астма
Артериальное давление	Систолическое и диастолическое давление	Мониторинг гипертонии и гипотонии
Глюкоза	Уровень глюкозы в крови или интерстициальной жидкости	Мониторинг диабета
Температура	Температура тела	Выявление лихорадки или гипотермии
Респираторный	Частота и ритм дыхания	Мониторинг нарушений дыхания, таких как апноэ во сне

<sup>13</sup> Прорывы в мировом протезировании: магнитные датчики внутри мышц и восстановление роговицы // Therapy School [Электронный ресурс]. URL: <https://therapy.school/feed/proryvy-v-mirovom-protezirovanii-magnitnye-datchiki-vnutri-myshts-i-vosstanovlenie-rogovitsy/> (дата обращения: 03.04.2025).

<sup>14</sup> Составлено авторами.



Передача данных между устройствами IoT осуществляется при помощи современных телекоммуникационных технологий, обеспечивающих бесперебойно работающую в режиме реального времени сеть связи между пациентами, лечебным учреждением и медицинским оборудованием [Михеев 2024]. Датчики IoT также могут контролировать факторы окружающей среды, такие как температура, влажность и качество воздуха, что может помочь предотвратить распространение инфекций.

Кроме того, технология определения местоположения в помещении позволяет отслеживать и управлять медицинским оборудованием и активами. Прикрепляя метки RFID или используя сенсорные сети, поставщики медицинских услуг могут эффективно контролировать местоположение, использование и потребности в обслуживании медицинских устройств, обеспечивая их доступность и сокращая расходы, связанные с потерей или неправильным размещением оборудования.

С точки зрения безопасности и реагирования на чрезвычайные ситуации IoT в помещениях медицинских учреждений облегчает внедрение современных систем наблюдения, контроля доступа и систем экстренного вызова. Эти технологии усиливают меры безопасности, предотвращают несанкционированный доступ и позволяют быстро реагировать на чрезвычайные ситуации, обеспечивая безопасность пациентов, персонала и активов в учреждении.

**Искусственный интеллект (англ. Artificial Intelligence, AI).** Алгоритмы искусственного интеллекта (ИИ) являются мощными инструментами в здравоохранении, особенно в сочетании с данными с устройств IoT. Используя огромный объем данных, которые генерируют эти устройства, алгоритмы ИИ могут предоставлять информацию о здоровье пациентов в режиме реального времени и обеспечивать персонализированные вмешательства в методы и планы лечения [Старченкова, Величенкова 2022].

Модели машинного обучения (англ. machine learning, ML), подмножество ИИ, могут анализировать и выявлять закономерности в данных IoT для прогнозирования прогрессирования заболевания и предлагать персонализированные планы лечения. Эти модели могут обучаться на основе исторических данных и обнаруживать незначительные изменения или аномалии в параметрах здоровья пациента, что позволяет на ранней стадии выявлять потенциальные проблемы со здоровьем [Krajcer 2022; Соколова и др. 2024]. В контексте IoT в здравоохранении алгоритмы ИИ могут анализировать данные с носимых устройств и других датчиков для мониторинга жизненных функций, уровня активности, режимов сна и других сопутствующих показателей. Постоянно отслеживая и анализируя эти данные, алгоритмы ИИ предоставляют врачам ранние предупреждения об ухудшении здоровья или рецидивах, что позволяет своевременно вмешиваться и улучшать результаты лечения пациентов.

Объединение синергических возможностей ИИ и IoT открывает возможности для формирования инновационных моделей здравоохранения, сбалансированных с имеющимися ресурсами и объективными потребностями пациентов [Myatra et al. 2024]. Сочетание технологии блокчейн (англ. blockchain) и Интернета вещей имеет огромный потенциал для повышения безопасности данных и облегчения бесперебойного обмена данными между лечебными учреждениями. Децентрализованная и неизменяемая природа блокчейна защищает данные пациентов от несанкционированного доступа, подделки и искажений. Оптимизированный обмен данными позволяет иметь полное представление об истории болезни пациента и принимать более обоснованные решения. Пациенты могут иметь больше контроля над своими данными, предоставляя разрешение на доступ к ним.

**Анализ больших данных (англ. Big Data).** Анализ больших данных в сфере здравоохранения помогает структурировать информацию, получаемую лечебными учреждениями от различных



источников, в действенные идеи и новые знания о заболеваниях, лекарствах и методах лечения [Batko, Ślęzak 2022]. Главным преимуществом больших данных в здравоохранении являются расширенные возможности проводить исследования и разрабатывать цифровые модели процессов, основанные на выявленных новых закономерностях, тенденциях и зависимостях. С практической точки зрения использование аналитики данных в здравоохранении позволяет обеспечить [Дедов 2019; Журавлев и др. 2023а; Denton 2023; Бисултанова и др. 2024]:

- расширенную клиническую помощь — медицинские специалисты могут анализировать широкий объем и разнообразие клинических данных для более объективной реакции пациентов на предлагаемые протоколы лечения, выявлять потенциальные проблемы со здоровьем на начальном этапе, предлагая профилактические или ранние меры оперативного вмешательства;
- расширенную профилактическую помощь — предиктивная аналитика в здравоохранении может определить вероятность развития определенного состояния и предсказать будущие результаты для пациента; обладая этими знаниями, специалисты в области здравоохранения могут предложить профилактические меры, чтобы избежать дорогостоящих госпитализаций, экономя расходы для медицинских учреждений, страховых компаний и пациентов;
- повышение вероятного правильного диагноза — интеллектуальные алгоритмы могут эффективно выявлять аномалии на основе динамики состояния пациента, позволяющие проводить сравнения на большом объеме данных клинических случаев, предлагать оптимальные варианты выявления сложных заболеваний и обнаруживать их на ранних стадиях;
- ускоренные клинические исследования — обеспечение высокой степени объективности и разнообразия в ходе мониторинга клинических испытаний, выявление побочных эффектов и новых трендов эффективности лекарств;
- персонализированное лечение — широкий спектр исторических и прогностических сведений о здоровье пациента.

Специалисты здравоохранения используют аналитику данных для преобразования фрагментированных, разрозненных данных в новые клинические доказательства, методики и инновационные идеи [Журавлев и др. 2023b; Ламоткин и др. 2024]:

*Прогнозирование плановых и повторных госпитализаций.* Предиктивная аналитика (англ. redictive analytics) — один из основных вариантов использования больших данных в здравоохранении; используя исторические данные о госпитализациях с помощью методов статистического моделирования, лечебные учреждения могут оптимальным образом распределять ресурсы в соответствии с объективными показаниями и запросами пациентов на получение медицинской помощи. Данные, получаемые от медицинских устройств IoT, выводят возможности предсказательной аналитики на новый уровень, позволяя прогнозировать плановую и повторную госпитализацию в нужное время. Для этого используются демографические данные пациентов, история болезни и сопутствующие заболевания, первоначальные данные о приеме, история приема лекарств и госпитализаций, результаты лабораторных исследований и пр.

*Сокращение времени на разработку и внедрение лекарств.* В настоящее время порядка 90% исследований по разработке новых препаратов терпят неудачу после проведения клинических испытаний либо из-за слишком большого количества побочных эффектов, либо из-за отсутствия таковых вообще [Hingorani et al. 2019]. Модели машинного обучения могут найти оптимальных

кандидатов на лечение, анализируя различные комбинации химических элементов на предмет эффективности и токсичности, сокращая время и стоимость разработки препаратов.

*Улучшение оперативных решений.* Нередко пациенты попадают в неправильное отделение (например, в общую палату, а не в отделение интенсивной терапии) из-за ограниченной вместимости, что приводит к более длительному пребыванию в больнице и более высоким показателям повторной госпитализации. Аналитика данных может использоваться для прогнозирования ожидаемого количества госпитализаций, выписок и переводов в палату и из нее, предоставляя медицинским работникам дополнительные знания для управления процессом оборота коек.

*Оптимизация закупок и цепочки поставок.* Организации здравоохранения потребляют много ресурсов: от энергии и воды до специализированного оборудования и медицинских принадлежностей, поэтому устойчивая и эффективная логистика может иметь решающее значение для эффективности обслуживания пациентов. Аналитика административных данных и построение цифровых моделей процессов управления может помочь больницам минимизировать расходы и оптимально распределять доступные ресурсы.

### **Обсуждение**

Процесс цифровой модернизации системы здравоохранения можно охарактеризовать как разработку и последовательную реализацию комплексного плана, включающего как технологические, так и организационные меры. Основная цель такого подхода — внедрение современных цифровых решений во все сферы деятельности учреждений здравоохранения: от административного управления до практической реализации лечебно-профилактических мероприятий [Пугачев и др. 2021].

Реализация проектов цифровизации должна быть направлена на максимально полное использование возможностей современных медицинских практик. Это касается не только оптимизации функционирования всех компонентов системы здравоохранения, но и развития человеческого капитала, расширения доступности и качества медицинских услуг, а также повышения эффективности управленческих процессов — как стратегического, так и оперативного уровня [Kakale 2024].

Особое внимание в этом контексте заслуживает аспект принятия управленческих решений. Именно от четкости поставленных целей, наличия измеримых показателей эффективности, точной формулировки задач и необходимых действий зависит успешность всей трансформации. Не менее важным является и понимание того, какие данные и в каком объеме потребуются для достижения поставленных целей [Кравцова и др. 2021; Мартюшев-Поклад и др. 2021].

Эффективное управление процессами цифровой реформы возможно лишь при системном анализе четырех ключевых параметров: уровня выполнения поставленных задач; доступности и качества данных; степени проникновения цифровых технологий; наличия квалифицированных кадров и уровня их адаптации к изменениям. Учет кадрового и социального факторов требует от руководителей любого уровня постоянного поиска наиболее рациональных управленческих решений. Кроме того, специалисты, ответственные за реализацию проектов, должны обладать достаточным уровнем цифровой грамотности, чтобы осознанно подходить к внедрению инноваций и критически оценивать их применимость в конкретной ситуации [Кравцова и др. 2021; Мартюшев-Поклад и др. 2021].

Необходимо отметить, что цифровая трансформация должна рассматриваться не столько как процесс комплексной модернизации технологической и управленческой структур соответствующего объекта, сколько как изменение управленческого и производственного мышления, а также

традиционных ментальных навыков всех экономических агентов отрасли здравоохранения (органов власти; граждан; пациентов; производственного, управленческого и медицинского персонала лечебных учреждений).

В наибольшей степени значимость этого аспекта цифровой трансформации проявляется в необходимости постоянного обучения управляющего, обслуживающего и медицинского персонала навыкам работы с новыми технологиями. Необходимость постоянного обучения может вызвать объективные организационные и управленческие трудности, поскольку в рамках традиционных моделей предоставления медицинских услуг персонал обычно должен обладать навыками работы только с ограниченным набором цифровых инструментов и информационных систем, использование которых без существенных изменений предполагается в течение длительного времени. Напротив, для успешного выполнения проекта цифровой трансформации сотрудники любого уровня ответственности должны быть готовы к оперативной адаптации к любым потенциальным изменениям в информационном обеспечении и цифровом инструментарии, используемом в реализации имеющихся или вновь создаваемых процессов, если эти изменения необходимы для качественного роста характеристик функционирования всей системы здравоохранения в целом [Морозова, Костевич 2024].

### **Заключение**

Проведенный анализ темпов роста производительности труда в системы здравоохранения показал, что, несмотря на наличие как отраслевой стратегии цифровой трансформации, так и региональных, на сегодняшний день каких-либо существенных сдвигов в направлении повышения эффективности отрасли не достигнуто. Однако сказанное не означает, что глобальные тренды цифровизации национальной экономики не оказали должного воздействия на отраслевые процессы. Очевидно, что происходит эволюционный переход от этапа планирования к вдумчивому и обоснованному выбору стратегических приоритетов опережающего цифрового развития, объективному анализу возможностей и условий реализации огромного потенциала отрасли здравоохранения.

Накопленный опыт и информация постепенно переходят в знание того, как и каким образом реализовать имеющиеся возможности и перспективные технологии для обеспечения нового качества медицинской помощи широким слоям населения.

В этом плане понимание трендов развития, сущности и роли использования цифровых технологий в медицине, возможностей цифровой трансформации поможет преодолеть существующие барьеры (психологические, социальные, технологические, моральные и пр.), препятствующие масштабному применению инноваций.

Данная статья является первой в планируемом цикле, ориентированном на исследование вопросов повышения производительности труда в здравоохранении: в частности, авторы предполагают выявить и обосновать статистически значимые факторы (организационные, технологические, финансовые), управление которыми позволит осознанно оперировать дефицитными ресурсами для обеспечения опережающего цифрового развития региональных систем здравоохранения.

### **Список литературы:**

Айдумова О.Ю., Гаранин А.А. Возможности телемедицины для наблюдения за пациентами с синдромом старческой астении // Успехи геронтологии. 2024. Т. 37. № 4. С. 463–469. DOI: [10.34922/AE.2024.37.4.018](https://doi.org/10.34922/AE.2024.37.4.018)

Аксенова Е.И., Горбатов С.Ю. Интернет медицинских вещей (IoMT): новые возможности для здравоохранения. М.: Государственное бюджетное учреждение города Москвы «Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы», 2021.

Бисултанова Т.А., Матыгов М.М., Ибрагимова М.А. Большие данные в сфере здравоохранения: влияние социально-экономических и других факторов на здоровье населения // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14. № 3–1. С. 59–66.

Вошев Д.В., Вошева Н.А., Шепель Р.Н., Сон И.М., Драпкина О.М. Сравнительный анализ использования электронных технологий Интернета вещей в сфере здравоохранения зарубежных стран и России // Менеджер здравоохранения. 2023. № 8. С. 44–53. DOI: [10.21045/1811-0185-2023-8-44-53](https://doi.org/10.21045/1811-0185-2023-8-44-53)

Давыденко В.В., Галилеева А.Н., Гензик О.В., Монаенкова О.С., Хартахоева Г.Л. Использование телемедицины после амбулаторного хирургического лечения варикозной болезни нижних конечностей // Амбулаторная хирургия. 2023. Т. 20. № 2. С. 28–34. DOI: [10.21518/akh2023-018](https://doi.org/10.21518/akh2023-018)

Дедов И.И. Персонализированная медицина // Вестник Российской академии медицинских наук. 2019. Т. 74. № 1. С. 61–70. DOI: [10.15690/vramn1108](https://doi.org/10.15690/vramn1108)

Журавлев Д.М., Копылов Ф.Ю., Чаадаев В.К., Ардатов С.В., Чаадаев К.В. Автоматизированный комплекс мультидисциплинарной нейросетевой поддержки врачебных решений при лечении ишемической болезни сердца // Врач и информационные технологии. 2023а. № 3. С. 58–71. DOI: [10.25881/18110193\\_2023\\_3\\_58](https://doi.org/10.25881/18110193_2023_3_58)

Журавлев Д.М., Копылов Ф.Ю., Чаадаев В.К., Ардатов С.В., Чаадаев К.В. Обучающий программный пошаговый симуляционный комплекс по наиболее распространенным типам оперативных вмешательств с интегрированным медицинским контентом // Международный научно-исследовательский журнал. 2023b. № 8(134). DOI: [10.23670/IRJ.2023.134.46](https://doi.org/10.23670/IRJ.2023.134.46)

Квинт В.Л., Новикова И.В., Алимуратов М.К., Сасаев Н.И. Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики // Управленческое консультирование. 2022. № 9(165). С. 57–67. DOI: [10.22394/1726-1139-2022-9-57-67](https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67)

Кравцова М.В., Санина Н.П., Козлов С.Е. Гибкие методы управления национальными проектами в условиях цифровой трансформации: кейс в здравоохранении // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. 2021. № 2(60). С. 175–183.

Крылова И.А. Этапы цифровой трансформации здравоохранения: итоги и перспективы // Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture. 2024. Т. 16. № 5. С. 426–443. DOI: [10.12731/2658-6649-2024-16-5-915](https://doi.org/10.12731/2658-6649-2024-16-5-915)

Ламоткин А.И., Корабельников Д.И., Ламоткин И.А., Лившиц С.А., Перевалова Е.Г. Искусственный интеллект в здравоохранении и медицине: история ключевых событий, его значимость для врачей, уровень развития в разных странах // Фармакоэкономика. Современная фармакоэкономика и фармакоэпидемиология. 2024. Т. 17. № 2. С. 243–250. DOI: [10.17749/2070-4909/farmakoeconomika.2024.254](https://doi.org/10.17749/2070-4909/farmakoeconomika.2024.254)

Мартюшев-Поклад А.В., Гулиев Я.И., Казаков И.Ф., Панелеев С.Н., Романов А.И., Янкевич Д.С. Персонализированные инструменты цифровой трансформации здравоохранения: пути совершенствования // Врач и информационные технологии. 2021. № S5. С. 4–13. DOI: [10.25881/18110193\\_2021\\_S5\\_4](https://doi.org/10.25881/18110193_2021_S5_4)

Мизаев М.М., Борлакова М.А., Борлакова Д.А. Телемедицина: исследование методов использования технологии интернета вещей в медицине // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 15. № 10. С. 129–135. DOI: [10.36871/ek.up.p.r.2024.10.15.019](https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.10.15.019)

Михеев А.Е. Перспективы создания цифровых медицинских экосистем в России: цифровые двойники и другие технологии, проблемы и подходы // Менеджер здравоохранения. 2024. № S13. С. 4–32. DOI: [10.21045/1811-0185-2024-S-4-32](https://doi.org/10.21045/1811-0185-2024-S-4-32)

Момыналиев К.Т., Прокопьев М.В., Иванов И.В. Обзор современных датчиков для непрерывного мониторингирования уровня глюкозы // Сахарный диабет. 2023. Т. 26. № 6. С. 575–584. DOI: [10.14341/DM13043](https://doi.org/10.14341/DM13043)

Морозова Ю.А., Костевич М.И. Основные принципы стратегирования кадрового обеспечения системы здравоохранения // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 3(13). С. 341–359. DOI: [10.21603/2782-2435-2024-4-3-341-359](https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-341-359)

Орлов Г.М., Чугунов А.В. Цифровое здравоохранение: использование электронных сервисов пожилыми // Успехи геронтологии. 2023. Т. 36. № 3. С. 375–382. DOI: [10.34922/AE.2023.36.3.012](https://doi.org/10.34922/AE.2023.36.3.012)

Попсуйко А.Н., Бацина Е.А., Артамонова Г.В., Морозова Е.А. Производительность труда в медицинских организациях как объект научного анализа // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2021. Т. 18. № 2. С. 77–89. DOI: [10.21686/2413-2829-2021-2-77-89](https://doi.org/10.21686/2413-2829-2021-2-77-89)

Пугачев П.С., Гусев А.В., Кобякова О.С., Кадыров Ф.Н., Гаврилов Д.В., Новицкий Р.Э., Владимирский А.В. Мировые тренды цифровой трансформации отрасли здравоохранения // Национальное здравоохранение. 2021. Т. 2. № 2. С. 5–12. DOI: [10.47093/2713-069X.2021.2.2.5-12](https://doi.org/10.47093/2713-069X.2021.2.2.5-12)

Соколова Е.А., Сергеев Т.В., Куропатенко М.В. Искусственный интеллект в медицине: нейросети для анализа системной гемодинамики // Медицинский академический журнал. 2024. Т. 24. № 2. С. 5–12. DOI: [10.17816/MAJ631404](https://doi.org/10.17816/MAJ631404)

Старченкова О.Д., Величенкова Д.С. Анализ внедрения цифровых технологий в рамках высокотехнологичного здравоохранения // П-Economy. 2022. Т. 15. № 6. С. 18–32. DOI: [10.18721/JE.15602](https://doi.org/10.18721/JE.15602)

Batko K., Ślęzak A. The Use of Big Data Analytics in Healthcare // Journal of Big Data. 2022. Vol. 9. DOI: [10.1186/s40537-021-00553-4](https://doi.org/10.1186/s40537-021-00553-4)

Denton B.T. Frontiers of Medical Decision-Making in the Modern Age of Data Analytics // IISE Transactions. 2023. Vol. 55. Is. 1. P. 94–105. DOI: [10.1080/24725854.2022.2092918](https://doi.org/10.1080/24725854.2022.2092918)

Hingorani A.D., Kuan V., Finan C., Kruger F.A., Gaulton A., Chopade S., Sofat R., MacAllister R.J., Overington J.P., Hemingway H., Denaxas S., Prieto D., Casas J.P. Improving the Odds of Drug Development Success through Human Genomics: Modelling Study // Scientific Reports. 2019. Vol. 9. DOI: [10.1038/s41598-019-54849-w](https://doi.org/10.1038/s41598-019-54849-w)

Kakale M.M. Of Digital Transformation in the Healthcare (Systematic Review of the Current State of the Literature) // Health and Technology. 2024. Vol. 14. P. 35–50. DOI: [10.1007/s12553-023-00803-w](https://doi.org/10.1007/s12553-023-00803-w)

Krajcer Z. Artificial Intelligence in Cardiovascular Medicine: Historical Overview, Current Status, and Future Directions // Texas Heart Institute Journal. 2022. Vol. 49. Is. 2. DOI: [10.14503/thij-20-7527](https://doi.org/10.14503/thij-20-7527)

Myatra Sh.N., Jagiasi B.G., Singh N.P., Divatia J.V. Role of Artificial Intelligence in Haemodynamic Monitoring // Indian Journal of Anaesthesia. 2024. Vol. 68. Is. 1. P. 93–99. DOI: [10.4103/ija.ija\\_1260\\_23](https://doi.org/10.4103/ija.ija_1260_23)

Wendimu D., Biredagn K. Developing a Knowledge-Based System for Diagnosis and Treatment Recommendation of Neonatal Diseases // Cogent Engineering. 2023. Vol. 10. Is. 1. DOI: [10.1080/23311916.2022.2153567](https://doi.org/10.1080/23311916.2022.2153567)

### **References:**

Aksenova E.I., Gorbatov S.Yu. (2021) *Internet meditsinskikh veshchey (IoMT): novyye vozmozhnosti dlya zdravookhraneniya* [Internet of Medical Things (IoMT): New opportunities for healthcare]. Moscow: Gosudarstvennoye byudzhethnoye uchrezhdeniye goroda Moskvy "Nauchno-issledovatel'skiy institut organizatsii zdravookhraneniya i meditsinskogo menedzhmenta Departamenta zdravookhraneniya goroda Moskvy".

Aydumova O.Yu., Garanin A.A. (2024) Telemedicine Capabilities for Monitoring Patients with Fragility. *Uspekhi gerontologii*. Vol. 37. No. 4. P. 463–469. DOI: [10.34922/AE.2024.37.4.018](https://doi.org/10.34922/AE.2024.37.4.018)

Batko K., Ślęzak A. (2022) The Use of Big Data Analytics in Healthcare. *Journal of Big Data*. Vol. 9. DOI: [10.1186/s40537-021-00553-4](https://doi.org/10.1186/s40537-021-00553-4)



- Bisultanova T.A., Matygov M.M., Ibragimova M.A. (2024) Big Data in Healthcare: Influence of Socio-Economic and Other Factors on Population Health. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*. Vol. 14. No. 3–1. P. 59–66.
- Davydenko V.V., Galileeva A.N., Genzik O.V., Monaenkova O.S., Khartakhoyeva G.L. (2023) The Use of Telemedicine after Outpatient Surgical Treatment of Varicose Veins of the Lower Extremities. *Ambulatornaya khirurgiya*. Vol. 20. No. 2. P. 28–34. DOI: [10.21518/akh2023-018](https://doi.org/10.21518/akh2023-018)
- Dedov I.I. (2019) Personalized Medicine. *Vestnik Rossiyskoy akademii meditsinskikh nauk*. Vol. 4. No. 1. P. 61–70. DOI: [10.15690/vramn1108](https://doi.org/10.15690/vramn1108)
- Denton B.T. (2023) Frontiers of Medical Decision-Making in the Modern Age of Data Analytics. *IIE Transactions*. Vol. 55. Is. 1. P. 94–105. DOI: [10.1080/24725854.2022.2092918](https://doi.org/10.1080/24725854.2022.2092918)
- Hingorani A.D., Kuan V., Finan C., Kruger F.A., Gaulton A., Chopade S., Sofat R., MacAllister R.J., Overington J.P., Hemingway H., Denaxas S., Prieto D., Casas J.P. (2019) Improving the Odds of Drug Development Success through Human Genomics: Modelling Study. *Scientific Reports*. Vol. 9. DOI: [10.1038/s41598-019-54849-w](https://doi.org/10.1038/s41598-019-54849-w)
- Kakale M.M. (2024) Of Digital Transformation in the Healthcare (Systematic Review of the Current State of the Literature). *Health and Technology*. Vol. 14. P. 35–50. DOI: [10.1007/s12553-023-00803-w](https://doi.org/10.1007/s12553-023-00803-w)
- Krajcer Z. (2022) Artificial Intelligence in Cardiovascular Medicine: Historical Overview, Current Status, and Future Directions. *Texas Heart Institute Journal*. Vol. 49. Is. 2. DOI: [10.14503/thij-20-7527](https://doi.org/10.14503/thij-20-7527)
- Kravtsova M.V., Sanina N.P., Kozlov S.E. (2021) Flexible Methods for Managing National Projects in the Context of Digital Transformation: A Case in Healthcare. *Informatsionno-ekonomicheskiye aspekty standartizatsii i tekhnicheskogo regulirovaniya*. No. 2(60). P. 175–183.
- Krylova I.A. (2024) Stages of Digital Transformation of Healthcare: Results and Prospects. *Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture*. Vol. 16. No. 5. C. 426–443. DOI: [10.12731/2658-6649-2024-16-5-915](https://doi.org/10.12731/2658-6649-2024-16-5-915)
- Kvint V.L., Novikova I.V., Alimuradov M.K., Sasaev N.I. (2022) Strategizing the National Economy during a Period of Burgeoning Technological Sovereignty. *Upravlencheskoye konsul'tirovaniye*. No. 9(165). P. 57–67. DOI: [10.22394/1726-1139-2022-9-57-67](https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67)
- Lamotkin A.I., Korabelnikov D.I., Lamotkin I.A., Livshitz S.A., Perevalova E.G. (2024) Artificial Intelligence in Healthcare and Medicine: The History of Key Events, Its Significance for Doctors, the Level of Development in Different Countries. *Farmakoekonomika. Sovremennaya farmakoekonomika i farmakoepidemiologiya*. Vol. 17. No. 2. P. 243–250. DOI: [10.17749/2070-4909/farmakoekonomika.2024.254](https://doi.org/10.17749/2070-4909/farmakoekonomika.2024.254)
- Martyushev-Poklad A.V., Guliev Y.I., Kazakov I.F., Panteleev S.N., Romanov A.I., Yankevich D.S. (2021) Person-Centered Instruments in Digital Transformation of Healthcare: Ways to Improve. *Vrach i informatsionnyye tekhnologii*. No. S5. P. 4–13. DOI: [10.25881/18110193\\_2021\\_S5\\_4](https://doi.org/10.25881/18110193_2021_S5_4)
- Mikheev A.E. (2024) Prospects for the Creation of Digital Medical Ecosystems in Russia: Digital Twins and Other Technologies, Problems and Approaches. *Menedzher zdravookhraneniya*. No. S13. P. 4–32. DOI: [10.21045/1811-0185-2024-S-4-32](https://doi.org/10.21045/1811-0185-2024-S-4-32)
- Mizaev M.M., Borlakova M.A., Borlakova Dz. A. (2024) Telemedicine: Research of Methods of Using Internet of Things Technology in Medicine. *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 15. No. 10. P. 129–135. DOI: [10.36871/ek.up.p.r.2024.10.15.019](https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.10.15.019)
- Momynaliev K.T., Prokopiev M.V., Ivanov I.V. (2023) Overview of Modern Sensors for Continuous Glucose Monitoring. *Sakharnyy diabet*. Vol. 26. No. 6. P. 575–584. DOI: [10.14341/DM13043](https://doi.org/10.14341/DM13043)
- Morozova Yu.A., Kostevich M.I. (2024) Human Resourcing in Healthcare: Strategizing Principles. *Strategirovanie: teoriya i praktika*. Vol. 4. No. 3(13). P. 341–359. DOI: [10.21603/2782-2435-2024-4-3-341-359](https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-341-359)
- Myatra Sh.N., Jagiasi B.G., Singh N.P., Divatia J.V. (2024) Role of Artificial Intelligence in Haemodynamic Monitoring. *Indian Journal of Anaesthesia*. Vol. 68. Is. 1. P. 93–99. DOI: [10.4103/ija.ija\\_1260\\_23](https://doi.org/10.4103/ija.ija_1260_23)
- Orlov G.M., Chugunov A.V. (2023) Digital Healthcare: The Use of Electronic Services by the Elderly. *Uspekhi gerontologii*. Vol. 36. No. 3. P. 375–382. DOI: [10.34922/AE.2023.36.3.012](https://doi.org/10.34922/AE.2023.36.3.012)



- Popsuyko A.N., Batsina E.A., Artamonova G.V., Morozova E.A. (2021) Labour Productivity in Medical Institutions as an Object of Scientific Analysis. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova*. Vol. 18. No. 2. P. 77–89. DOI: [10.21686/2413-2829-2021-2-77-89](https://doi.org/10.21686/2413-2829-2021-2-77-89)
- Pugachev P.S., Gusev A.V., Kobyakova O.S., Kadyrov F.N., Gavrilov D.V., Novitsky R.E., Vladzimirsky A.V. (2021) Global Trends in the Digital Transformation of the Healthcare Industry. *Natsional'noye zdravookhraneniye*. Vol. 2. No. 2. P. 5–12. DOI: [10.47093/2713-069X.2021.2.2.5-12](https://doi.org/10.47093/2713-069X.2021.2.2.5-12)
- Sokolova E.A., Sergeev T.V., Kuropatenko M.V. (2024) Artificial Intelligence in Medicine: Neural Networks for Analyzing Systemic Hemodynamics. *Meditinskiy akademicheskij zhurnal*. Vol. 24. No. 2. P. 5–12. DOI: [10.17816/MAJ631404](https://doi.org/10.17816/MAJ631404)
- Starchenkova O.D., Velichenkova D.S. (2022) Analysis of Implementing Digital Technologies in High-Tech Healthcare. *P-Economy*. Vol. 15. No. 6. C. 18–32. DOI: [10.18721/JE.15602](https://doi.org/10.18721/JE.15602)
- Voshev D.V., Vosheva N.A., Shepel R.N., Son I.M., Drapkina O.M. (2023) Comparative Analysis of the Use of Electronic Internet of Things Technologies in the Healthcare Sector of Foreign Countries and Russia. *Menedzher zdravookhraneniya*. No. 8. P. 44–53. DOI: [10.21045/1811-0185-2023-8-44-53](https://doi.org/10.21045/1811-0185-2023-8-44-53)
- Wendimu D., Biredagn K. (2023) Developing a Knowledge-Based System for Diagnosis and Treatment Recommendation of Neonatal Diseases. *Cogent Engineering*. Vol. 10. Is. 1. DOI: [10.1080/23311916.2022.2153567](https://doi.org/10.1080/23311916.2022.2153567)
- Zhuravlev D.M., Kopylov F.Yu., Chaadaev V.K., Ardatov S.V., Chaadaev K.V. (2023a) Automated Complex of Multidisciplinary Neural Network Support of Medical Decisions in the Treatment of Coronary Heart Disease. *Vrach i informatsionnyye tekhnologii*. No. 3. P. 58–71. DOI: [10.25881/18110193\\_2023\\_3\\_58](https://doi.org/10.25881/18110193_2023_3_58)
- Zhuravlev D.M., Kopylov F.Yu., Chaadaev V.K., Ardatov S.V., Chaadaev K.V. (2023b) Educational Software Step-by-Step Simulation Complex on the Most Common Types of Surgical Interventions with Integrated Medical Content. *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal*. No. 8(134). DOI: [10.23670/IRJ.2023.134.46](https://doi.org/10.23670/IRJ.2023.134.46)

## Доверие к технологиям генеративного искусственного интеллекта как зеркало доверия к институтам

**Петрунин Юрий Юрьевич**

Доктор философских наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [2206-8155](#), ORCID: [0000-0003-4218-2255](#), [petrunin@spa.msu.ru](mailto:petrunin@spa.msu.ru)

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

**Нуралиева Нателла Загидовна**

Соискатель, [natella.nuralieva@yandex.ru](mailto:natella.nuralieva@yandex.ru)

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

### Аннотация

Статья посвящена анализу взаимосвязей доверия к генеративному искусственному интеллекту (генИИ) как особому типу технологий и доверия к социальным институтам, а также поиску методов, способных раскрывать глубинные причины подобных взаимосвязей. Актуальность темы обусловлена растущей автономностью технологий, что повышает их включенность в социальные отношения и усложняет распределение ответственности между акторами, вовлеченными в процесс создания, развития и эксплуатации технологии. Целью работы является демонстрация того, что уровень доверия к технологиям генИИ и способы их использования могут служить индикатором институционального доверия и отражать более широкий социальный контекст. Методологически статья опирается на теоретико-аналитический подход: проведен обзор классических и современных работ в областях институционального доверия, социологии технологий и исследований доверия к искусственному интеллекту. Особое внимание уделено сопоставлению классических социологических концепций с современными эмпирическими трудами и анализу существующих противоречий в эмпирических данных. Описано взаимное влияние доверия к институтам и технологиям: в условиях низкого институционального доверия технологии нередко замещают институты, выступая их функциональными аналогами, тогда как высокий уровень доверия к институтам, напротив, усиливает доверие к внедряемым ими технологиям. Выявлены методологические сложности определения доверия к генеративному искусственному интеллекту, и охарактеризованы последствия данных сложностей. Результаты анализа показывают, что доверие к генИИ не может сводиться к техническим критериям надежности и объяснимости в силу социальной природы доверия, а также культурных и институциональных предпосылок его формирования. Делается вывод о необходимости применения качественных интерпретативных методов — нарративного, феноменологического и этнографического анализа — для выявления механизмов формирования и перераспределения доверия между институтами и технологиями. Эти подходы позволяют раскрыть социокультурные основания доверия и определить перспективы дальнейших исследований.

### Ключевые слова

Доверие к искусственному интеллекту, генеративный искусственный интеллект, институциональное доверие, социология технологий, доверие к технологиям, интерпретативные методы, социокультурные основания доверия.

### Для цитирования

Петрунин Ю.Ю., Нуралиева Н.З. Доверие к технологиям генеративного искусственного интеллекта как зеркало доверия к институтам // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 113. С. 22–30. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-22-30

## Trust in Generative Artificial Intelligence as a Mirror of Institutional Trust

**Yuriy Y. Petrunin**

DSc (Philosophy), Professor, ORCID: [0000-0003-4218-2255](#), [petrunin@spa.msu.ru](mailto:petrunin@spa.msu.ru)

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

**Natella Z. Nuralieva**

PhD applicant, [natella.nuralieva@yandex.ru](mailto:natella.nuralieva@yandex.ru)

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

### Abstract

The article examines the relationship between trust in generative artificial intelligence (GenAI) as a specific type of technology and trust in institutions, as well as methods capable of uncovering the deeper causes of these interconnections. The relevance of the topic is determined by the growing autonomy of technologies, which increases their integration into social relations and complicates the distribution of responsibility among actors involved in the creation, development, and operation of technology. The aim of the study is to demonstrate that the level of trust in GenAI technologies and the ways they are used can serve as an indicator of institutional trust and reflect a broader social context. Methodologically, the paper relies on a theoretical and analytical approach: it includes a review of classical and contemporary works in the fields of institutional trust, sociology of technology, and trust in artificial intelligence. Special attention is paid to comparing classical sociological concepts with modern empirical research and analyzing existing contradictions in empirical data. The paper describes the mutual influence between institutional and technological trust: in conditions of low institutional trust, technologies often substitute for institutions, serving as their functional analogues, whereas a high level of institutional trust, conversely, strengthens trust in technologies introduced by those institutions. The study identifies methodological

challenges in defining trust in GenAI and characterizes their implications. The results show that trust in GenAI cannot be reduced to technical criteria of reliability and explainability due to the social nature of trust and its cultural and institutional foundations. The paper concludes by emphasizing the need for qualitative interpretative methods — narrative, phenomenological, and ethnographic analysis — to uncover the mechanisms of trust formation and redistribution between institutions and technologies. These approaches make it possible to reveal the sociocultural foundations of trust and outline perspectives for further interdisciplinary research.

#### **Keywords**

Trust in artificial intelligence, generative artificial intelligence, institutional trust, sociology of technology, trust in technology, interpretative methods, sociocultural foundations of trust.

#### **For citation**

Petrinin Y.Y., Nuralieva N.Z. (2025) Trust in Generative Artificial Intelligence as a Mirror of Institutional Trust. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 113. P. 22–30. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-22-30

Дата поступления/Received: 13.08.2025

#### **Введение**

В социологии технологии могут рассматриваться как зеркало общества: они являются отражением морали, общественных ценностей и формируют новые социальные практики [Winner 1980]. Они усиливают и делают видимыми социальные проблемы, вынося их в новую плоскость наблюдаемости. Технологии генеративного искусственного интеллекта (далее — генИИ) не исключение. Они оголяют социальные проблемы, делая более заметными неравенство социальных групп, недоверие к институтам, отсутствие управленческого ресурса для эффективного и справедливого внедрения технологий. Практики использования технологий отражают социальные условия их применения, а исследование опыта взаимодействия пользователей с генеративным искусственным интеллектом, с большими языковыми моделями может открыть перспективы для выводов о более широком социальном контексте, способствующем или препятствующем принятию технологии.

С ростом потенциальной автономности технологий растет интерес к теме доверия к ним и распределения ответственности между различными акторами, вовлеченными в процесс создания и развития этих технологий. Генеративный искусственный интеллект, в силу своего беспрецедентного потенциала к автономности, выходит на первый план. Эта технология обладает уникальными характеристиками, отличающими его от предшествующих технологий: она воспринимается более антропоморфно, способна к непредсказуемому поведению, не заложенному изначально разработчиками, адаптивна под поведение пользователя и способна на генерацию оригинального контента — что усложняет определение ее роли в социальных взаимодействиях и распределение ответственности за результаты ее работы.

Все это обуславливает рост интереса к теме доверия к генИИ. На Рисунке 1 представлена динамика роста числа публикаций по теме «доверие к искусственному интеллекту» за период 2018–2025 гг. Видно, что количество публикаций за этот период стабильно увеличивалось.

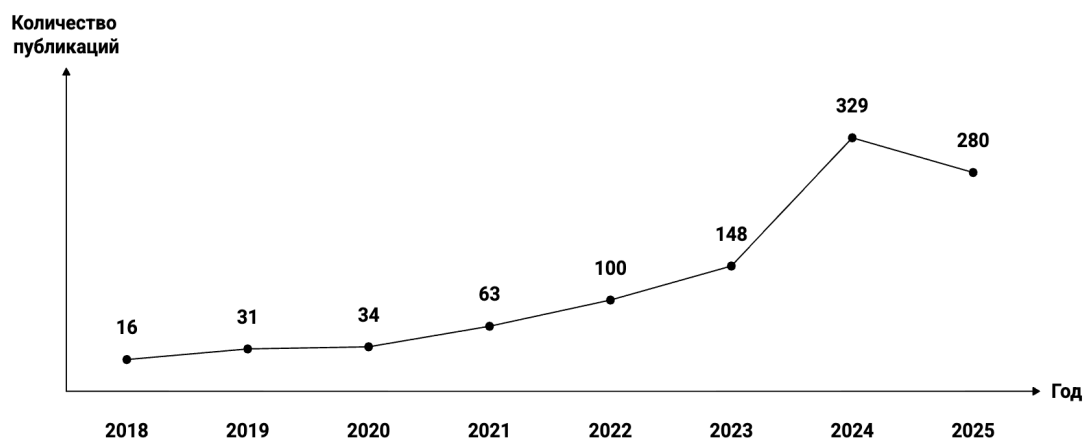


Рисунок 1. Динамика публикаций по теме доверия к ИИ<sup>1</sup>

Рост интереса к теме доверия к генИИ происходит не только в академической сфере, но и в сфере государственного управления и коммерческом секторе. Проявляется он при этом скорее в техническом понимании доверия, в использовании понятий доверенного, надежного, интерпретируемого искусственного интеллекта в документах крупнейших международных центров, отчетах компаний, законотворческих документах и становится частью политической и экономической повестки. Но доверие к генИИ нельзя свести только к технологическим критериям объяснимости и прозрачности. Доверие к генИИ имеет социальную природу и отражает более широкий институциональный и культурный контекст. Недоверие не только к технологии, но именно к ее создателям способно привести к институциональным и регуляторным последствиям — от усиления запросов на ужесточение регулирования до обострения международных и этических споров [Петрунин и др. 2025].

Цель данной статьи — продемонстрировать, что уровень доверия к технологиям генИИ и практика их использования открывают перспективы для понимания институционального доверия, то есть могут использоваться как диагностический инструмент для понимания более широких процессов социальных изменений, сигнализирующих о кризисах доверия к институтам. Для достижения этой цели необходимо опираться на качественные интерпретативные методы социологического анализа, способные выявить культурные основания и скрытые мотивы взаимодействия с технологией.

Методология исследования основана на теоретическом и аналитическом подходе. В статье проведен анализ источников, включая работы классиков социологии, а также современные обзорные и эмпирические исследования в областях институционального доверия, доверия к искусственному интеллекту и технологиям в целом.

### **Доверие к институтам как фактор отношения к технологиям**

Уровень доверия к технологиям — явление, обусловленное институционально. Для понимания этой обусловленности требуется прояснить природу институционального доверия. Эта тема подробно разработана в классических теориях доверия. Н. Луман (а за ним Э. Гидденс) разграничил доверие межличностное и системное. Э. Гидденс подчеркивал, что в условиях современности общество вынуждено доверять более абстрактным системам. При этом к этому классу систем относятся как технологии, так и институты. Обе системы слишком сложные для понимания, и общество вынуждено формировать доверие к ним опосредованно, например через точки доступа — элементы этих систем, служащие своего рода мостом между обществом и институтом [Гидденс 2011]. Получается, и институты, и технологии — два объекта системного (или абстрактного) доверия.

<sup>1</sup> Составлено авторами на основе данных информационно-аналитического портала eLibrary.ru по поисковому запросу «доверие к искусственному интеллекту» на октябрь 2025 г.

В центре внимания данной статьи именно институциональное доверие в контексте генИИ, поскольку, во-первых, генеративные модели не существуют вне институциональной рамки: они разрабатываются, регулируются, легитимируются различными институтами. Доверие или недоверие к институтам влияет на отношение и к самой технологии, и к конкретным продуктам, на ней основанным.

Во-вторых, институциональное доверие имеет устойчивый и структурный характер по сравнению с ситуативным межличностным доверием, что позволяет выявлять глубинные социальные и культурные паттерны. Культурный контекст влияет на уровень доверия к институтам. Это классический тезис, подтвержденный многочисленными эмпирическими исследованиями: там, где выше дистанция власти, ниже доверие к институтам [Kaasa, Andriani 2022]; доверие к институтам основано не только на оценке результатов их работы, но и на укорененной в культуре склонности к сотрудничеству [Angino et al. 2022]. Культура влияет и на доверие к ИИ [Dang, Li 2025]. Мы наблюдаем разный уровень доверия к этой технологии в странах с разными политическими и культурными контекстами. Так, доверие к ИИ в некоторых странах Азии, Африки и арабского мира на порядок выше, чем в странах Европейского союза и англосаксонского мира<sup>2</sup>.

Наконец, именно институты разделяют ответственность за управление технологиями, за их регулирование и безопасное внедрение, что делает доверие к самим институтам одним из ключевых факторов социального принятия генИИ. Эмпирические данные демонстрируют, что при внедрении технологий, в том числе технологий искусственного интеллекта, общество в большей степени доверяет бизнесу<sup>3</sup>. Государство воспринимается общественностью как недостаточно компетентное в вопросах внедрения технологий<sup>4</sup>, хотя от него и ожидается грамотное регулирование<sup>5</sup>. Ученым общество доверяет больше всего донесение до себя правдивой информации о технологиях<sup>6</sup>, хотя наука и воспринимается как политизированная<sup>7</sup>. Все это демонстрирует разнонаправленность адресатов доверия и разный уровень доверия к ним.

При этом социологические исследования демонстрируют противоречивые эмпирические данные о взаимном влиянии доверия к институтам и технологиям. С одной стороны, низкое доверие к институтам может стимулировать обращение к технологиям как к более нейтральным заменителям [Бахтигараева, Брызгалин 2018]. В подобных случаях технология воспринимается как альтернатива институциональным дефицитам. С другой стороны, ряд исследований подчеркивает, что доверие к институту способствует более высокому уровню доверия к внедряемым им технологиям. Если граждане доверяют государству, системе здравоохранения или иному институту, то и внедряемые ими технологии воспринимаются с большим доверием [Никишина, Припузова 2022; Wang et al. 2024]. При этом доверие к сектору экономики не гарантирует доверие к конкретной технологии этого сектора. Так, доверие к технологическому сектору не влечет за собой высокий уровень доверия к ИИ<sup>8</sup>.

Таким образом, данные показывают неоднозначную динамику: уровень доверия к институтам по-разному влияет на отношение к технологиям в зависимости от сферы, типа

<sup>2</sup> Trust, attitudes and use of artificial intelligence: A global study 2025. P. 32 // KPMG [Электронный ресурс]. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2025/05/trust-attitudes-and-use-of-ai-global-report.pdf> (дата обращения: 10.08.2025); 2025 Edelman Trust Barometer: Insights Technology Sector. P. 5 // Edelman [Электронный ресурс]. URL: [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2025-02/2025%20Edelman%20Trust%20Barometer\\_Insights%20Technology%20Sector\\_FINAL.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2025-02/2025%20Edelman%20Trust%20Barometer_Insights%20Technology%20Sector_FINAL.pdf) (дата обращения: 10.08.2025).

<sup>3</sup> 2024 Edelman Trust Barometer: Global Report. P. 12 // Edelman [Электронный ресурс]. URL: [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2024-02/2024%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report\\_FINAL.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2024-02/2024%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_FINAL.pdf) (дата обращения: 10.08.2025).

<sup>4</sup> Там же. С. 16.

<sup>5</sup> Там же. С. 34.

<sup>6</sup> Там же. С. 10.

<sup>7</sup> Там же. С. 17.

<sup>8</sup> Там же. С. 13.



института и роли технологии. При этом наблюдается дихотомия: с одной стороны, прослеживается тенденция на замещение институциональных практик технологиями в ситуациях низкого доверия к институтам, с другой стороны, наблюдается повышенное доверие к технологиям, внедряемым институтами, которые сами пользуются доверием.

Противоречивость эмпирических данных может интерпретироваться и иным образом, без использования темы замещения. Когда общество более склонно обратиться к продуктам технологическим вместо продуктов, предлагаемых социальными институтами, это может быть не актом недоверия к последним, а прагматичным выбором более подходящего в конкретной ситуации, более удобного и уместного канала. Различие принципиально: в первом случае мы, вероятно, имеем дело с кризисом легитимности институтов, во втором — с их цифровой трансформацией и эволюцией форм социальной коммуникации. Таким образом, использование технологии может отражать не отказ от институтов, а новые ожидания от форм взаимодействия с ними. Эта двойственность восприятия требует глубоких методологических инструментов для ее изучения.

Генеративный ИИ ставит данный вопрос еще острее в силу своей природы. Он может проникать в глубоко чувствительные темы и в каких-то контекстах может еще активнее служить альтернативным способом решения проблемы индивида: пользователь может обратиться за медицинской рекомендацией к чат-боту на базе большой языковой модели в силу недоверия к государственной системе здравоохранения, заменяя таким образом обращение к представительству института технологией. Повышенная автономия и характеристики систем генИИ дают больше возможностей для замещения. В данной связи необходим более глубокий анализ доверия к генИИ.

### ***Доверие к генеративному искусственному интеллекту***

Доверие к генеративному ИИ является сложным феноменом, оно складывается из широкого ряда факторов [Afroogh et al. 2024; Huynh, Aichner 2025]: от конкретных качеств доверяющего и свойств системы — адресата доверия до более широких вопросов распределения ответственности, сопряженных рисков и доверия агентам, имеющим прямое или косвенное отношение к самой технологии (разработчикам, регулятору, профессиональным сообществам — «экосистеме ИИ» [Алексеев, Гарбук 2022]). Подобная широта и многогранность объекта исследования усложняют его изучение.

И доверие, и генИИ — широкие категории, а попытки их сузить могут вести к избыточным упрощениям. ГенИИ обладает особым статусом среди других технологий, так как обладает повышенной агентностью, антропоморфностью, и логика, стоящая за результатом его работы, не может быть полностью объяснена. В академической повестке присутствует дискуссия о самой допустимости использования термина «доверие» в отношении генИИ. Этот методологический вопрос решается разными путями, например техническим сужением понятия: утверждением, что доверие к технологии невозможно, возможно лишь полагание на надежность системы (reliability) [Ryan 2020]. Подобного рода полагание на систему может являться фактором, влияющим на более широкую рамку доверия к социальной системе ИИ [Lee, See 2004]. Иная позиция озвучивается известным философом М. Кекельбергом: он полагает, что если посмотреть на вопрос с феноменологически-социальной перспективы (в противовес контрактуалистско-индивидуалистскому подходу), то доверие к интеллектуальным системам возможно как доверие к «квазидругому». «Мы уже делегируем задачи машинам и, судя по всему, уже доверяем им» [Coeckelbergh 2012, 53]. Другие авторы выделяют различные виды доверия, например функциональное и человекоподобное доверие [Choung et al. 2023]. Существуют и другие подходы к проблеме доверия по отношению к генИИ.



Каждая из представленных позиций вносит свой вклад в понимание феномена доверия к генИИ, однако их множественность также указывает на отсутствие консенсуса в академическом сообществе относительно базовых определений и подходов.

Наблюдается операционализация понятия доверия к генИИ через нормативные описания доверенного ИИ и повестку о создании объяснимой, интерпретируемой, прозрачной технологии. Часто исследования доверенного ИИ смотрят на доверие как на инструмент принятия технологии и исследуют методы повышения доверия для более широкого социального принятия технологии, в том числе через настройку технических характеристик генИИ. С позиции классической социологии же доверие рассматривается скорее как инструмент общества для упрощения сложности мира [Luhmann 1979].

Все перечисленные позиции определения доверия к генИИ справедливы для различных решаемых задач, но имеют ряд ограничений. Так, например, утверждение, что в отношении ИИ невозможно доверие, а возможно лишь полагание на надежность системы [Ryan 2020], может быть полезно для управления технологиями, но не способствует раскрытию всей сложности этой социотехнической системы, социокультурных и институциональных измерений формирования доверия. Более того, присутствует риск редуцирования понятия исключительно до требований в области защиты информации систем ИИ [Гарбук 2024]. Ряд эмпирических исследований демонстрирует, что повышение прозрачности и объяснимости технологий не обязательно влечет повышение доверия, поэтому вопрос доверия к ИИ не может ограничиваться раскрытием логики его работы [Dahlin 2025]. Доверие — это базовый факт социальной жизни, оно присутствует в любых социальных отношениях и способствует снижению уровня неопределенности. И если мы ставим перед собой цель раскрытия более глубоких взаимосвязей между разными уровнями доверия и механизмов его перераспределения, то и понимание доверия к генИИ не должно упрощать всей сложности этого явления.

### ***Методология дальнейших исследований***

Многогранность феномена доверия к генИИ и поставленная исследовательская задача предполагают необходимость осмысления методологических подходов, способных раскрыть глубину данного явления. Подобного рода методами могут выступать качественные методы социологического анализа и интерпретативные методы прочтения результатов. Это могут быть глубинные интервью с последующим нарративным анализом, дневниковые записи пользователей с феноменологическим прочтением (например, в духе интерпретативного феноменологического анализа), цифровая этнография с дискурсивным или фреймовым анализом. Такой инструментарий позволяет выявлять не только поверхностные оценки, но и скрытые механизмы формирования доверия и недоверия, которые проявляются в повседневных практиках взаимодействия с генИИ.

В современных крупных исследованиях, основанных на анализе реальных пользовательских данных, как, например, исследование практик использования ChatGPT, проведенное совместно OpenAI и Гарвардским университетом [Chatterji et al. 2025], часто не хватает именно интерпретативного прочтения, которое позволило бы выйти за рамки фиксации практик и раскрыть их культурные основания. Несмотря на масштаб и репрезентативность таких исследований, они часто оставляют за рамками анализа те нюансы взаимодействия с технологией, которые могут быть выявлены только через глубокое погружение в индивидуальный опыт пользователей. Хотя именно подобное глубокое погружение может поставить под сомнение некоторые превалирующие в сегодняшнем дискурсе доверенного ИИ идеи, как недавняя работа Э. Далин. Она провела этнографическое исследование в медицинских учреждениях и наблюдала за взаимодействием сотрудников с технологиями ИИ, что позволило ей сделать выводы о вариативности формирования доверия в разных контекстах [Dahlin 2025].

В качестве примера интерпретативного метода можно привести метод плотного (насыщенного) описания, предложенный К. Гирцем [Geertz 1973]. Он позволяет развернуть зафиксированные данные — будь то жалоба на врачей или восторг от мгновенного ответа ИИ — в их культурные и символические контексты. Такой подход помогает увидеть за простыми рассказами о неудобстве записи на прием или высоких расходах ожидания респондента в отношении института или технологии: справедливость, внимание, уважение, рациональность. Другими словами, выбор того или иного метода интерпретации определяет, какие именно слои смысла мы сможем извлечь из собранных данных. Более того, применение данного метода к изучению взаимодействия с генИИ позволит увидеть не только, как технология встраивается в существующие социальные отношения, но и как она трансформирует их, а также культурные паттерны. Это особенно важно для понимания долгосрочных социальных последствий внедрения генИИ.

Комбинирование нескольких методов позволит уловить не только содержание ответов, но и динамику их возникновения. Так, сопоставление нарративов из интервью с самоописаниями в дневниках дает возможность увидеть расхождения между декларативным и практическим доверием: когда, например, участник говорит, что не доверяет ИИ, но продолжает им пользоваться.

Этнографический подход, особенно в цифровых пространствах, позволяет дополнить это наблюдением за тем, как формируются коллективные нормы доверия — в профессиональных чатах, на медицинских форумах, в сообществе разработчиков. Здесь доверие может проявляться даже не в ответах, а в ритуализированных практиках: просьбах проверить ответ, ссылках на конкретные модели, совместной выработке критериев надежности.

Необходимо также учитывать темпоральное измерение: доверие к генИИ формируется и трансформируется значительно быстрее, чем к традиционным институтам, что требует лонгитюдных исследований с короткими временными интервалами. Живые наблюдения за тем, как меняются ожидания респондентов от технологии, позволят сделать более глубокие выводы о социальных изменениях и могут быть продуктивны для обсуждения перспектив развития институциональных практик.

### **Заключение**

Рассмотренные взаимосвязи между доверием к технологиям генИИ и социальными институтами позволили выявить противоречия в существующих эмпирических данных. Кроме того, рассмотрена проблема определения доверия к генеративному ИИ; приведены некоторые варианты решения этой проблемы, и предложен путь для дальнейшего глубокого изучения темы.

Продемонстрировано, что исследование практик использования генИИ может стать фундаментом для выводов, выходящих далеко за дисциплинарные рамки исследования технологий. Они могут раскрывать сложные взаимосвязи между различными уровнями доверия, быть эффективны в диагностировании кризисов доверия к институтам, выявлять предпосылки перераспределения доверия. При этом для получения подобных выводов требуется использование качественных, интерпретативных методов социологического анализа, предлагающих инструментарий для более глубокого поиска социальных смыслов, культурных кодов и контекстов.

Об этом, в частности, свидетельствует проведенный анализ теоретических работ на стыке социальных наук и технологий, а также эмпирических работ. Основанные на количественных методах исследования могут служить фундаментом для формулирования более точечных вопросов, нацеленных на нахождение глубинных причин определенного поведения и предпочтений общества.

**Список литературы:**

- Алексеев А.Ю., Гарбук С.В. Как можно доверять системам искусственного интеллекта? Объективные, субъективные и интерсубъективные параметры доверия // Искусственные общества. 2022. Т. 17. № 2. DOI: [10.18254/S207751800020550-4](https://doi.org/10.18254/S207751800020550-4)
- Бахтигараева А.И., Брызгалин В.А. Роль социального капитала и институционального доверия в отношении населения к инновациям // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2018. № 4. С. 3–24.
- Гарбук С.В. Модель доверия к прикладным системам искусственного интеллекта // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). 2024. Т. 21. № 4. С. 151–169. DOI: [10.55959/MSU2073-2643-21-2024-4-151-169](https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2024-4-151-169)
- Гидденс Э. Последствия современности. М.: Праксис, 2011.
- Никишина Е.Н., Припузова Н.А. Институциональное доверие как фактор отношения к новым технологиям // Журнал институциональных исследований. 2022. Т. 14. № 2. С. 22–35. DOI: [10.17835/2076-6297.2022.14.2.022-035](https://doi.org/10.17835/2076-6297.2022.14.2.022-035)
- 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)
- Afroogh S., Akbari A., Malone E., Kargar M., Alambeigi H. Trust in AI: Progress, Challenges, and Future Directions // Humanities and Social Sciences Communications. 2024. Vol. 11. DOI: [10.1057/s41599-024-04044-8](https://doi.org/10.1057/s41599-024-04044-8)
- Angino S., Ferrara F.M., Secola S. The Cultural Origins of Institutional Trust: The Case of the European Central Bank // European Union Politics. 2022. Vol. 23. Is. 2. P. 212–235. DOI: [10.1177/14651165211048325](https://doi.org/10.1177/14651165211048325)
- Chatterji A., Cunningham T., Deming D.J., Hitzig Z., Ong C., Shan C.Y., Wadman K. How People Use ChatGPT // NBER Working Paper No. 34255. 2025. DOI: [10.3386/w34255](https://doi.org/10.3386/w34255)
- Choung H., David P., Ross A. Trust and Ethics in AI // AI & Society. 2023. Vol. 38. P. 733–745. DOI: [10.1007/s00146-022-01473-4](https://doi.org/10.1007/s00146-022-01473-4)
- Coeckelbergh M. Can We Trust Robots? // Ethics and Information Technology. 2012. Vol. 14. Is. 1. P. 53–60. DOI: [10.1007/s10676-011-9279-1](https://doi.org/10.1007/s10676-011-9279-1)
- Dahlin E. Trust in AI // AI & Society. 2025. Vol. 40. P. 6089–6095. DOI: [10.1007/s00146-025-02429-0](https://doi.org/10.1007/s00146-025-02429-0)
- Dang Q., Li G. Unveiling Trust in AI: The Interplay of Antecedents, Consequences, and Cultural Dynamics // AI & Society. 2025. DOI: [10.1007/s00146-025-02477-6](https://doi.org/10.1007/s00146-025-02477-6)
- Geertz C. Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture // The Interpretation of Cultures: Selected Essays. New York: Basic Books, 1973. P. 3–30.
- Huynh M.-T., Aichner T. In Generative Artificial Intelligence We Trust: Unpacking Determinants and Outcomes for Cognitive Trust // AI & Society. 2025. Vol. 40. P. 5849–5869. DOI: [10.1007/s00146-025-02378-8](https://doi.org/10.1007/s00146-025-02378-8)
- Kaasa A., Andriani L. Determinants of Institutional Trust: The Role of Cultural Context // Journal of Institutional Economics. 2022. Vol. 18. Is. 1. P. 45–65. DOI: [10.1017/S1744137421000199](https://doi.org/10.1017/S1744137421000199)
- Lee J.D., See K.A. Trust in Automation: Designing for Appropriate Reliance // Human Factors. 2004. Vol. 46. Is. 1. P. 50–80. DOI: [10.1518/hfes.46.1.50.30392](https://doi.org/10.1518/hfes.46.1.50.30392)
- Luhmann N. Trust and Power. Chichester: John Wiley & Sons, 1979.
- Ryan M. In AI We Trust: Ethics, Artificial Intelligence, and Reliability // Science and Engineering Ethics. 2020. Vol. 26. P. 2749–2767. DOI: [10.1007/s11948-020-00228-y](https://doi.org/10.1007/s11948-020-00228-y)
- Winner L. Do Artifacts Have Politics? // Daedalus. 1980. Vol. 109. Is. 1. P. 121–136.

References:

- Afroogh S., Akbari A., Malone E., Kargar M., Alambeigi H. (2024) Trust in AI: Progress, Challenges, And Future Directions. *Humanities and Social Sciences Communications*. Vol. 11. DOI: [10.1057/s41599-024-04044-8](https://doi.org/10.1057/s41599-024-04044-8)
- Alekseev A., Garbuk S. (2022) How Can You Trust Artificial Intelligence Systems? Objective, Subjective and Intersubjective Parameters of Trust. *Iskusstvennyye obshchestva*. Vol. 17. No. 2. DOI: [10.18254/S207751800020550-4](https://doi.org/10.18254/S207751800020550-4)
- Angino S., Ferrara F.M., Secola S. (2022) The Cultural Origins of Institutional Trust: The Case of the European Central Bank. *European Union Politics*. Vol. 23. Is. 2. P. 212–235. DOI: [10.1177/14651165211048325](https://doi.org/10.1177/14651165211048325)
- Bakhtigaraeva A.I., Bryzgalin V.A. (2018) The Impact of Social Capital and Institutional Trust on Attitudes Towards Innovation. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika*. No. 4. P. 3–24.
- Chatterji A., Cunningham T., Deming D.J., Hitzig Z., Ong C., Shan C.Y., Wadman K. (2025) How People Use ChatGPT. *NBER Working Paper No. 34255*. DOI: [10.3386/w34255](https://doi.org/10.3386/w34255)
- Choung H., David P., Ross A. (2023) Trust and Ethics in AI. *AI & Society*. Vol. 38. P. 733–745. DOI: [10.1007/s00146-022-01473-4](https://doi.org/10.1007/s00146-022-01473-4)
- Coeckelbergh M. (2012) Can We Trust Robots? *Ethics and Information Technology*. Vol. 14. Is. 1. P. 53–60. DOI: [10.1007/s10676-011-9279-1](https://doi.org/10.1007/s10676-011-9279-1)
- Dahlin E. (2025) Trust in AI. *AI & Society*. Vol. 40. P. 6089–6095. DOI: [10.1007/s00146-025-02429-0](https://doi.org/10.1007/s00146-025-02429-0)
- Dang Q., Li G. (2025) Unveiling Trust in AI: The Interplay of Antecedents, Consequences, and Cultural Dynamics. *AI & Society*. DOI: [10.1007/s00146-025-02477-6](https://doi.org/10.1007/s00146-025-02477-6)
- Garbuk S.V. (2024) Trust Model for Artificial Intelligence Application Systems. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21. Upravlenie (gosudarsvo i obshchestvo)*. Vol. 21. No. 4. P. 151–169. DOI: [10.55959/MSU2073-2643-21-2024-4-151-169](https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2024-4-151-169)
- Geertz C. (1973) Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture. In: *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York: Basic Books. P. 3–30.
- Giddens A. (2011) *The Consequences of Modernity*. Moscow: Praxis.
- Huynh M.-T., Aichner T. (2025) In Generative Artificial Intelligence We Trust: Unpacking Determinants and Outcomes for Cognitive Trust. *AI & Society*. Vol. 40. P. 5849–5869. DOI: [10.1007/s00146-025-02378-8](https://doi.org/10.1007/s00146-025-02378-8)
- Kaasa A., Andriani L. (2022) Determinants of Institutional Trust: The Role of Cultural Context. *Journal of Institutional Economics*. Vol. 18. Is. 1. P. 45–65. DOI: [10.1017/S1744137421000199](https://doi.org/10.1017/S1744137421000199)
- Lee J. D., See K. A. (2004) Trust in Automation: Designing for Appropriate Reliance. *Human Factors*. Vol. 46. Is. 1. P. 50–80. DOI: [10.1518/hfes.46.1.50\\_30392](https://doi.org/10.1518/hfes.46.1.50_30392)
- Luhmann N. (1979) *Trust and Power*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Nikishina E.N., Pripuzova N.A. (2022). Institutional Trust as a Factor in Attitudes toward New Technologies. *Zhurnal institutsional'nykh issledovaniy*. Vol. 14. No. 1. P. 22–35. DOI: [10.17835/2076-6297.2022.14.2.022-035](https://doi.org/10.17835/2076-6297.2022.14.2.022-035)
- 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)
- Ryan M. (2020) In AI We Trust: Ethics, Artificial Intelligence, and Reliability. *Science and Engineering Ethics*. Vol. 26. P. 2749–2767. DOI: [10.1007/s11948-020-00228-y](https://doi.org/10.1007/s11948-020-00228-y)
- Winner L. (1980) Do Artifacts Have Politics? *Daedalus*. Vol. 109. Is. 1. P. 121–136.

## Особенности и барьеры оценки ИИ-зрелости (на примере реализации в федеральных органах исполнительной власти Российской Федерации)

Харитоновна Екатерина Сергеевна

Научный сотрудник, SPIN-код РИНЦ: [1513-0488](#), ORCID: [0000-0001-6366-7388](#), [kharitonova-es@ranepa.ru](mailto:kharitonova-es@ranepa.ru)

Высшая школа государственного управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, РФ.

### Аннотация

В статье рассматривается практическая реализация измерения индекса ИИ-зрелости на примере федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации, в результате которой выявлены ключевые проблемы проведения такой оценки, а также методы их решения. В ходе апробации методики на примере госсектора выявлены три укрупненных группы барьеров: организационно-коммуникационные, методологические, технические. Важно отметить, что сформулированные рекомендации, направленные на преодоление выявленных барьеров, носят универсальный характер и могут быть адаптированы для оценки цифровой зрелости организаций любой сферы. Опыт проведенного анализа помогает сотрудникам, проводящим подобные измерения, заранее предвидеть проблемы и воспользоваться соответствующими решениями. Этот подход обеспечивает прозрачность, точность и масштабируемость процедуры, что важно для организаций любого типа в условиях цифровой трансформации. Аспекты данной работы могут быть использованы при разработке государственной политики в области внедрения ИИ, а также при формировании рекомендаций по повышению цифровой зрелости органов власти.

### Ключевые слова

Цифровая трансформация, цифровая зрелость, модель зрелости, оценка уровня ИИ-зрелости, искусственный интеллект, ИИ в государственном секторе.

### Для цитирования

Харитоновна Е.С. Особенности и барьеры оценки ИИ-зрелости (на примере реализации в федеральных органах исполнительной власти Российской Федерации) // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 113. С. 31–44. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-31-44

## Features and Barriers of AI Maturity Assessment (Case Study of the Federal Executive Authorities of the Russian Federation)

Ekaterina S. Kharitonova

Researcher, ORCID: [0000-0001-6366-7388](#), [kharitonova-es@ranepa.ru](mailto:kharitonova-es@ranepa.ru)

Higher School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation.

### Abstract

This paper describes the practical implementation of measuring the AI maturity index using the example of federal executive authorities of the Russian Federation. The key barriers to the practical implementation of the assessment are identified, as well as the methods used by the author to solve them. During the testing of the methodology, three enlarged groups of barriers were identified using the example of the public sector: organizational and communication, methodological, and technical. It is important to note that the recommendations formulated in the article aimed at overcoming the identified barriers are universal and can be adapted to assess the digital maturity of organizations in any field. The experience of the analysis helps employees conduct such measurements to anticipate barriers in advance and take advantage of appropriate solutions. This approach ensures transparency, accuracy and scalability of the procedure, which is important for organizations of any type in the context of digital transformation. Also, aspects of this work can be used in the development of public policy in the field of AI implementation, as well as in the formation of recommendations for increasing the digital maturity of government authorities.

### Keywords

Digital transformation, digital maturity, maturity model, AI maturity assessment, artificial intelligence, AI in the public sector.

### For citation

Kharitonova E.S. (2025) Features and Barriers of AI Maturity Assessment (Case Study of the Federal Executive Authorities of the Russian Federation). *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 113. P. 31–44. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-31-44

Дата поступления/Received: 05.07.2025

### Введение

В последние годы в Российской Федерации, как и во всем мире, наблюдается активное внедрение технологий, основанных на искусственном интеллекте (ИИ), во многие сферы экономики и государственного управления. Развитие ИИ рассматривается как один из ключевых факторов



цифровой трансформации организаций, способствующий повышению их эффективности, автоматизации процессов и оптимизации принимаемых решений. В таком контексте цифровизация государственного управления приобретает особую актуальность, поскольку применение ИИ позволяет государственным органам оперативно реагировать на возникающие вызовы, оптимизировать административные процессы и повышать качество предоставляемых услуг обществу.

Одним из инструментов развития уровня внедрения и использования искусственного интеллекта является оценка ИИ-зрелости, которая является не только методом измерения, но и стимулирующим фактором развития. Оценка ИИ-зрелости представляет собой универсальную методику, применимую в любых крупных организациях, регионах и отраслях, включая как коммерческий, так и государственный сектор.

Существующие на сегодняшний день научные исследования описывают подходы и метрики индексов зрелости. Поскольку основу измерения ИИ-зрелости федеральных органов исполнительной власти (ФОИВ) составляет самооценка посредством заполнения специализированной анкеты, то организационные решения оказывают существенное влияние на финальные результаты. В данном направлении выявлен дефицит научных публикаций. При этом важно подчеркнуть, что ИИ-зрелость — это не только исследование, но и эффективный инструмент развития, в том числе за счет вовлечения руководителей в процесс.

Целью данной публикации является выявление особенностей и барьеров оценки ИИ-зрелости, а также разработка метода их преодоления. Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

- проанализированы существующие подходы к проведению процедуры измерения уровня ИИ-зрелости в организациях и органах государственной власти;
- описана процедура оценки индекса ИИ-зрелости, этапы ее реализации на примере государственных органов РФ;
- представлены специфические барьеры, выявленные в процессе измерения ИИ-зрелости;
- разработан и описан метод нивелирования выявленных особенностей и преодоления барьеров.

Практическая значимость работы определяется возможностью применения описанной процедуры измерения ИИ-зрелости не только при оценке федеральных органов исполнительной власти, но организаций в других сферах и областях. Результаты работы могут быть использованы при разработке государственной политики в области внедрения ИИ, а также при формировании рекомендаций по повышению цифровой зрелости органов власти.

### ***Обзор опыта существующих подходов и процедур измерения уровня зрелости организаций***

В настоящее время существует большой пул инструментов и систем измерений зрелости организаций, которые позволяют оценивать различные аспекты их развития. Например, модели оценки уровня зрелости управления, модели зрелости в сфере информационных систем, модели цифровой зрелости и др. Такие инструменты являются универсальными и применяются для анализа и развития организаций в различных отраслях, помогая выявлять слабые места и определять стратегические направления роста.

Разработка моделей зрелости основана на систематическом анализе и верификации. Среди основных подходов к разработке таких моделей [Adekunle et al. 2022] можно выделить два ключевых — scientometrics (анализ библиографических данных для выявления существующих



исследований и тенденций) и meta-synthesis (критический обзор существующих моделей зрелости с целью выявления лучших практик и критериев).

Первый подход основан на анализе больших массивов научной литературы и исследовательских публикаций. Он позволяет выявить ключевые тенденции, исследовательские пробелы и популярные направления в разработке моделей зрелости, но не всегда учитывает практическое применение моделей зрелости в реальных условиях.

Второй метод фокусируется на критическом обзоре существующих моделей зрелости, выявляя их сильные и слабые стороны. Используется для создания новых моделей на основе обобщения лучших практик и дает возможность сформировать рекомендации по улучшению моделей зрелости. При этом он ограничен существующими исследованиями, что может привести к повторению старых ошибок, и не всегда применим для выявления новых подходов, так как базируется на существующих моделях. Эффективным подходом является именно комбинация этих методов [Ibid.]. Не существует универсальной модели — выбор зависит от специфики организации и области применения модели. Выбор правильной модели и грамотное внедрение методологии оценки зрелости способны помочь организации управлять развитием и эффективно адаптироваться к изменениям [Kucińska-Landwójtowicz et al. 2023]. Сочетание научного анализа и практического внедрения обеспечит успешное применение моделей в различных отраслях.

Разработка и применение моделей зрелости позволяют организациям объективно оценивать состояние своих информационных систем и строить стратегию цифровой трансформации. Выбор подходящей модели и методологии зависит от специфики работы и уровня цифровизации компании [Proença, Borbinha 2016].

В мировой и российской практике разработано и применяется большое количество моделей оценки цифровой зрелости предприятий. Для того чтобы выявить наиболее общие и приоритетные направления, проведем сравнительный анализ некоторых подходов к измерению цифровой зрелости, а также изучим прикладной опыт проведения самой процедуры измерения.

Модель цифровой зрелости — это инструмент для измерения уровня готовности компании к использованию технологий, а модель ИИ-зрелости позволяет измерить и оценить готовность к применению ИИ [Sadiq et al. 2021]. Она представляет собой структурированный набор некоторых критериев, который помогает определить текущее состояние компании и предложить стратегию перехода на следующий уровень. Различные модели зрелости помогают оценить текущее состояние внедрения ИИ, выявить барьеры и определить пути развития.

Для оценки цифровой зрелости разработано множество моделей как в мировом, так и в российском сообществе. Когда мы говорим о практической реализации, эффективно использовать разные элементы моделей и комбинировать подходы [Adekunle et al. 2022], а ключевые аспекты цифровой зрелости должны включать процессы, технологии, данные, организационные структуры и безопасность. Некоторые из основных и наиболее популярных моделей приводятся в Таблице 1.

**Таблица 1. Характеристика некоторых моделей цифровой зрелости<sup>1</sup>**

Модель	Ключевые направления оценки	Особенности
MIT & Capgemini	Клиенты, процессы, бизнес-модели	Фокус на трех областях и 9 элементах трансформации
Deloitte Digital Maturity Model	Стратегия, технологии, операции, потребители, культура	28 субизмерений, 179 показателей
Arthur D. Little	Стратегия, продукты, клиенты, операции, ИТ, управление	Диаграмма-радар, отраслевые сравнения

<sup>1</sup> Составлено автором на основе работ: [Гилева 2019; Кузин 2019; Кричевский и др. 2022; Кузнецова, Ивашкевич 2023; Аленина, Курицына 2024].

KPMG DBA	Стратегия, цифровые таланты, процессы, технологии, руководство	Самооценка, визуализация данных
Digitization Piano	7 категорий (модель, процессы, сотрудники и т. д.)	Одновременная трансформация нескольких элементов
Acatech 4.0	Разработка, производство, логистика, маркетинг	Фокус на индустриальном секторе
Команда-А	Клиенты, данные, инновации, культура, технологии	Российская специфика, экосистемный подход

Приведенные выше модели цифровой зрелости сопоставлены по ключевым направлениям и блокам, которые они оценивают. Каждая из моделей обладает своими особенностями и спецификой, на которые стоит обратить внимание.

Модель цифровой зрелости MIT и Cargemini [Кузин 2019] — включает три ключевые области: клиентский опыт, операционные процессы и бизнес-модели. Каждая из них содержит три взаимодополняющих элемента, что формирует 9 строительных блоков цифрового преобразования<sup>2</sup>.

Digital Maturity Model (Deloitte) [Аленина, Курицына 2024] — определяет 5 ключевых направлений: стратегия, технологии, потребители, операции, организационная культура. Она включает 28 субизмерений и 179 показателей, что делает ее одной из самых детализированных<sup>3</sup>.

Digital Transformation Index (Arthur D. Little) [Гилева 2019] — анализирует уровень цифровизации по семи направлениям, включая стратегию, продукты, клиентский менеджмент, операции, IT-инфраструктуру и корпоративное управление. Оценка представляется в виде диаграммы-радара.

Digital Business Aptitude (KPMG) [Аленина, Курицына 2024] — выделяет 5 областей: стратегия, цифровые таланты, процессы, технологии и руководство. Отличается наличием доступного диагностического инструмента самооценки<sup>4</sup>.

Цифровое пианино (Digitization Piano, IMD и Cisco) [Гилева 2019] — использует 7 трансформационных категорий, включая бизнес-модель, процессы, технологии, сотрудников и клиентский опыт. Главная особенность — акцент на синхронное преобразование нескольких элементов.

Индекс зрелости Индустрии 4.0 (Acatech, Германия) [Там же] — ориентирован на промышленность и оценивает развитие цифровизации в разрезе функциональных областей (разработка, производство, логистика и т. д.) и этапов цифровой эволюции<sup>5</sup>.

Модель оценки российских компаний (Команда-А, Россия) [Аленина, Курицына 2024] — включает 6 стратегических направлений: клиентоцентричность, данные, инновации, организационная культура, цифровые технологии и ценностные предложения.

Гибридные подходы, включающие в себя несколько моделей и подходов, считаются наиболее перспективными, так как сочетают преимущества разных методологий. Это позволяет соблюсти баланс между структурированностью и гибкостью, учесть отраслевую специфику и, как следствие, обеспечить повышенную точность оценки ИИ-зрелости [Sadiq et al. 2021]. Оценка ИИ-зрелости должна учитывать не только технологии, но и организационные и культурные аспекты.

<sup>2</sup> Westerman G., Bonnet D., McAfee A. The Nine Elements of Digital Transformation // MIT Sloan Management Review [Электронный ресурс]. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation> (дата обращения: 23.02.2025).

<sup>3</sup> Digital Maturity Model. Achieving Digital Maturity to Drive Growth // Deloitte [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/deloitte-digital-maturity-model.pdf> (дата обращения: 20.02.2025); Digital Strategy and Roadmap // CGI [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cgi.com/sites/default/files/pdf/digital\\_strategy\\_and\\_roadmap.pdf](https://www.cgi.com/sites/default/files/pdf/digital_strategy_and_roadmap.pdf) (дата обращения: 18.02.2025).

<sup>4</sup> Are You Ready for Digital Transformation? Measuring Your Digital Business Aptitude // KPMG [Электронный ресурс]. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/measuring-digital-business-aptitude.pdf> (дата обращения: 03.02.2025).

<sup>5</sup> The Index of Maturity of Industry 4.0. Managing The Digital Transformation of Companies // Acatech Study [Электронный ресурс]. URL: [https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech\\_STUDIE\\_rus\\_Maturity\\_Index\\_WEB.pdf](https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech_STUDIE_rus_Maturity_Index_WEB.pdf) (дата обращения: 03.02.2025).

Помимо выбора модели и методологии, важно понимать, какими инструментами и способами будет проведена процедура оценки. Среди существующих процедур оценки цифровой зрелости [Proença, Borbinha 2016; Гилева 2019; Pereira, Serrano 2020], которые могут использоваться как по отдельности, так и в комплексе, выделяются:

- самооценка — проводится внутренними силами предприятия, часто с использованием анкетирования, опросов и анализа ключевых метрик цифрового развития. Позволяет оперативно определить сильные и слабые стороны, но может быть субъективной;
- экспертный анализ — привлечение сторонних консультантов или специализированных агентств, обладающих опытом в цифровой трансформации. Эксперты проводят аудит, анализируют процессы, IT-инфраструктуру и уровень цифровых компетенций сотрудников. Такой подход обеспечивает объективную оценку, но требует дополнительных финансовых вложений;
- экспертные интервью — глубинные интервью с ответственными экспертами исследуемых организаций. Применяются для уточнения или подтверждения корректности собранных данных, а также для выявления особенностей, которые могут быть не отражены в процессе сбора данных, что позволит сформировать объективные результаты;
- сравнительный анализ с конкурентами (бенчмаркинг) — сопоставление показателей цифровой зрелости предприятия с другими компаниями в отрасли. Это помогает определить позицию организации на рынке и выявить лучшие практики, которые можно адаптировать.

Каждый из этих методов может быть представлен в виде количественных и качественных оценок, включая индексы зрелости, рейтинги, диаграммы. Эти методы важно сочетать и комбинировать, чтобы получить эффективные результаты проводимых измерений и исследований [Гилева 2019].

Несмотря на широкий спектр научных работ, описывающих методики и модели цифровой зрелости организаций, возникла потребность в прикладном опыте описания процедуры измерения уровня ИИ-зрелости и возникающих барьеров. Эта потребность послужила основой текущей работы: цель исследования — выявить особенности и барьеры, которые могут возникнуть при проведении оценки ИИ-зрелости, а также разработать метод их преодоления.

### ***Описание методики оценки индекса ИИ-зрелости***

В текущей работе под ИИ-зрелостью ФОИВ понимается степень, в которой ФОИВ освоили и реализуют возможности, связанные с искусственным интеллектом, для повышения эффективности своей деятельности. Таким образом, ИИ-зрелость является инструментом для оценки готовности и способности государственных органов к применению искусственного интеллекта для решения различных задач.

Освоение технологий ИИ органами власти является необходимым и ключевым фактором для эффективной работы как отдельно взятых министерств и ведомств, так и государственного аппарата в целом. При этом важна синхронизация темпов освоения новых технологий органами власти, причем на всех уровнях. Индекс ИИ-зрелости призван решить проблему синхронизации и гармонизации применения технологий на базе ИИ.

Индекс позволяет объективно оценить уровень зрелости использования ИИ в различных органах власти, выявляя сильные и слабые стороны. Понимание текущего уровня зрелости помогает определить приоритетные направления для дальнейшего развития и применения технологий ИИ

в государственном управлении. Регулярное измерение индекса дает возможность отслеживать прогресс в области внедрения ИИ, оценивая эффективность предпринятых мер и корректируя стратегию при необходимости. Индекс позволяет также сравнивать уровень ИИ-зрелости различных органов власти, выявляя лучшие практики и способствуя обмену опытом. В целом индекс ИИ-зрелости способствует повышению прозрачности применения технологий ИИ органами власти, предоставляя объективные данные о степени использования ИИ и его влиянии на эффективность работы.

Реализация сбора данных для измерения уровня ИИ-зрелости ведомств проводилась в формате анкетирования. Методика составлена таким образом, что ответы на вопросы подразумевают самооценку. Такой подход к измерению порождает потенциальную проблему некорректных данных и слишком завышенных оценок, которые не соответствуют реальному положению внутри ФОИВ. В качестве решения этой проблемы большой акцент сделан на разработке способов верификации данных и организации проведения процедуры. Особое внимание было уделено проведению очных глубинных интервью и проверке подтверждающих документов, чтобы исключить завышения оценок и получить реальные результаты измерения.

При разработке методики было важно балансировать между направлениями, которые необходимо измерить, и минимизировать вопросы, сформировать оптимальное количество вопросов и их сложность, а также уделить большое внимание способам проверки и валидации. Чем методика обширнее и сложнее, тем больше возможностей зависить оценки.

В 2024 году методология измерения индекса ИИ-зрелости ФОИВ была разработана Министерством цифрового развития РФ в рамках федерального проекта «Искусственный интеллект» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации».

В соответствии с данной методикой значение ИИ-зрелости каждого ФОИВ рассчитывается как сумма значений по 11 группам показателей («Производство», «Использование», «Эффекты», «Стратегическое планирование», «Регулирование», «Управление», «Кадры», «Исследования и разработки», «Технологии», «Данные», «Доверие»). Всего в анкете 32 показателя, из них 18 являются *количественными* — имеют соответствующие баллы и включаются в расчет индекса ИИ-зрелости, и 14 — *информационными*, не входят в расчет индекса ИИ-зрелости, но собираются для аналитических целей и формирования ориентира для ФОИВ по развитию применения ИИ в деятельности ведомств. Максимальное количество баллов, которое может получить ФОИВ, — 100 (Таблица 2).

**Таблица 2. Показатели оценки ИИ-зрелости ФОИВ<sup>6</sup>**

№	Группа показателей	Общее число показателей	Количественные показатели	Информационные показатели	Максимальный балл за группу
1	Производство	2	1	1	7,5
2	Использование	3	3	0	20
3	Эффекты	3	3	0	20
4	Стратегическое планирование	2	1	1	7,5
5	Регулирование	3	0	3	0
6	Управление	7	4	3	7,5
7	Кадры	2	1	1	7,5

<sup>6</sup> Источник: Измерение индекса ИИ-зрелости федеральных органов исполнительной власти. Методические рекомендации. С. 2 // БФТ [Электронный ресурс]. URL: [https://bft.ru/newspictures/17\\_%D0%BA%20%D0%BE3.3\\_%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%BE%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%B8\\_%D0%98%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81%20%D0%B7%D1%80%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%20%D0%98%D0%98%20\\_%D0%A4%D0%9E%D0%98%D0%92.pdf](https://bft.ru/newspictures/17_%D0%BA%20%D0%BE3.3_%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%BE%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%B8_%D0%98%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81%20%D0%B7%D1%80%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%20%D0%98%D0%98%20_%D0%A4%D0%9E%D0%98%D0%92.pdf) (дата обращения: 25.02.2025).

8	Исследование и разработка	1	1	0	7,5
9	Технологии	4	1	3	7,5
10	Данные	3	1	2	7,5
11	Доверие	2	0	2	7,5
Итого		32	18	14	100

Ключевыми группами показателей, формирующими 40 баллов из 100, являются «Использование» и «Эффекты». Таким образом, ФОИВ, в большем масштабе применяющие ИИ в основных, обеспечивающих или управленческих процессах и получающие больший эффект от применения ИИ, получают больше баллов.

Количественные показатели могут принимать значение, которое соответствует одному из четырех уровней зрелости: начальный, базовый, прогрессивный и лидерский (Рисунок 1).

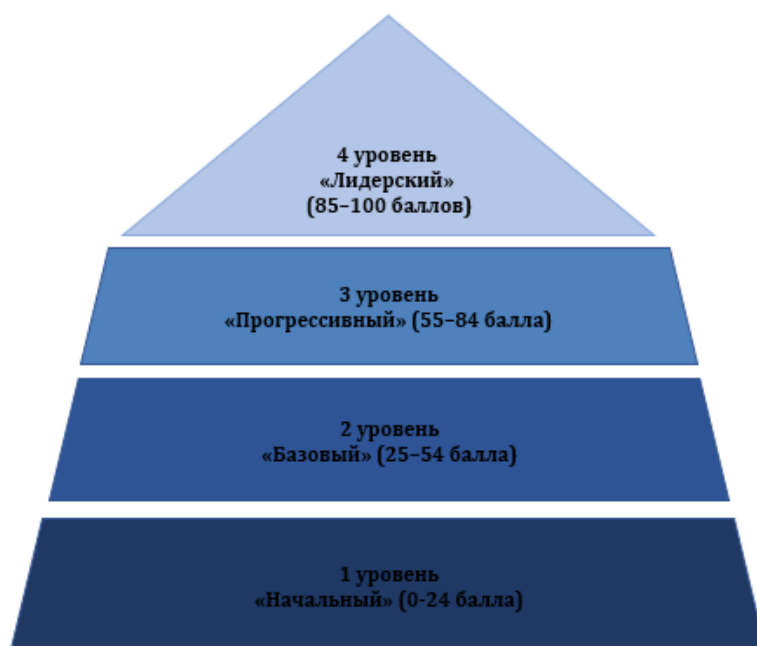


Рисунок 1. Уровни ИИ-зрелости в соответствии с методикой<sup>7</sup>

В 2024 году методика измерения ИИ-зрелости, разработанная Минцифры России, была апробирована на взаимодействии с ФОИВ. В следующем разделе описан практический опыт проведения процедуры измерения ИИ-зрелости.

### **Описание практического опыта измерения ИИ-зрелости ФОИВ**

Процедура измерения ИИ-зрелости включает ряд последовательных этапов, представленных на Рисунке 2.

#### **Этап 1. Разработка и согласование методики расчета индекса ИИ-зрелости ФОИВ.**

Перед началом проведения исследования проект актуализированной методики представлен и согласован на заседании рабочей группы по направлению «Искусственный интеллект» АНО «Цифровая экономика» и с Минцифры России. Кроме того, сформирован и согласован финальный список анкетизируемых в 2024 году ФОИВ.

<sup>7</sup> Источник: Измерение индекса ИИ-зрелости федеральных органов исполнительной власти. Методические рекомендации. С. 5 // БФТ [Электронный ресурс]. URL: [https://bft.ru/newspictures/17\\_%D0%BA%20%D0%BE3.3\\_%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%BE%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%B8\\_%D0%98%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81%20%D0%B7%D1%80%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%20%D0%98%D0%98%20\\_%D0%A4%D0%9E%D0%98%D0%92.pdf](https://bft.ru/newspictures/17_%D0%BA%20%D0%BE3.3_%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%BE%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%B8_%D0%98%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81%20%D0%B7%D1%80%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%20%D0%98%D0%98%20_%D0%A4%D0%9E%D0%98%D0%92.pdf) (дата обращения: 25.02.2025).



Для сбора данных, необходимых для проведения измерения ИИ-зрелости ФОИВ, была разработана специальная форма анкеты в информационной системе «База знаний руководителей цифровой трансформации Российской Федерации» в соответствующем разделе «ИИ-зрелость». Сведения представляются посредством загрузки информации из соответствующего раздела.

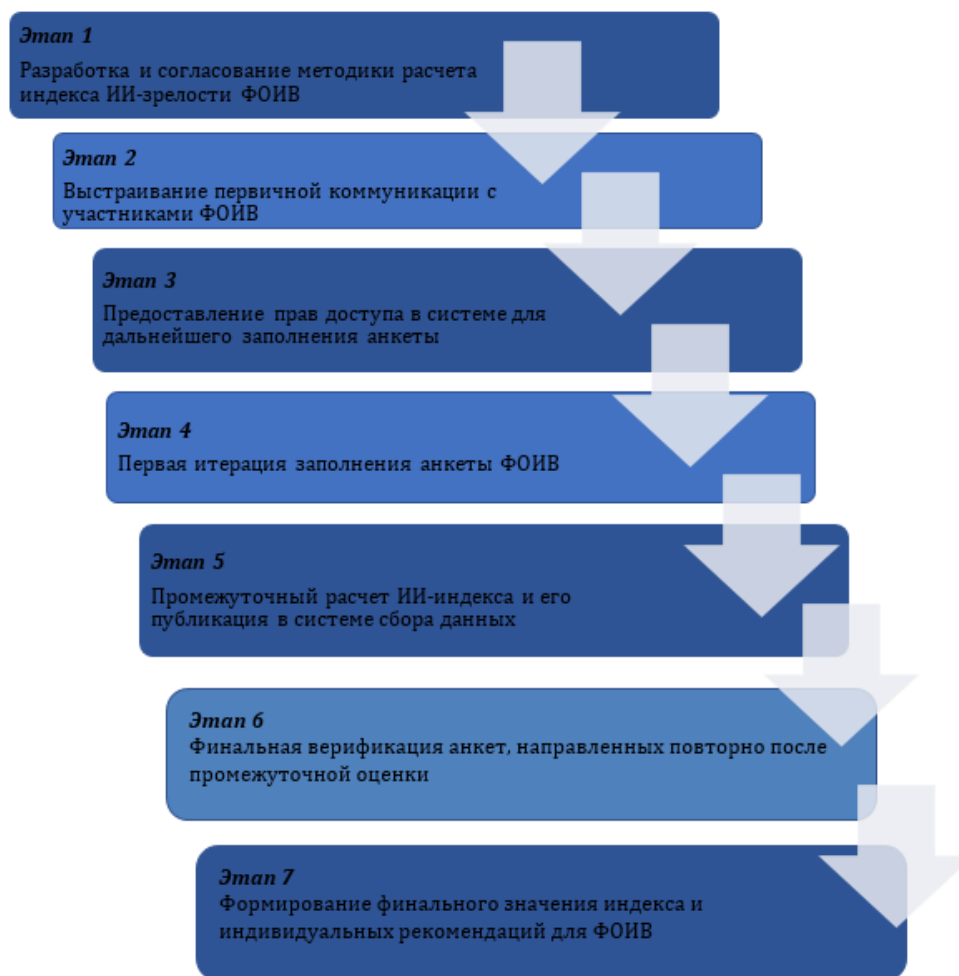


Рисунок 2. Схема этапов реализации измерения ИИ-зрелости ФОИВ<sup>8</sup>

Форма сбора данных состоит из двух блоков — «ИИ-решения» и «Показатели ИИ-зрелости». На основе полученных данных блока «ИИ-решения» сформирован портфель ИИ-решений ФОИВ. При расчете индекса данные блока «Показатели ИИ-зрелости» формируют значение индекса ИИ-зрелости согласно методике. Подготовлены обучающие и разъяснительные материалы для ФОИВ по заполнению анкеты.

**Этап 2. Выстраивание первичной коммуникации с участниками ФОИВ.** Первичная коммуникация и информирование ФОИВ о начале реализации оценки уровня ИИ-зрелости проводилась посредством рассылки официальной корреспонденции. В рамках этой коммуникации были получены контакты ответственных исполнителей и руководителей, которых ФОИВ определяет самостоятельно, направляя ответным официальным письмом. В частности, получены контакты руководителей цифровой трансформации (далее — РЦТ) и ответственных администраторов от каждого ФОИВ. Со стороны организаторов контакт должен быть верифицирован согласно роли в проводимом исследовании.

На основе полученных ответов создана база всех заявленных ответственных исполнителей от ФОИВ, добавленных далее в закрытый чат для дальнейшей оперативной коммуникации.

<sup>8</sup> Составлено автором.

Лишь ответственным исполнителям направляется приглашение на вебинары, проводимые с целью разъяснения актуализированной в 2024 году методики измерения индекса ИИ-зрелости, особенностей заполнения анкеты и работы с порталом, посредством которого осуществляется сбор информации для измерения индекса.

Материалы и запись вебинара также направляются всем ответственным администраторам, заявленным со стороны ФОИВ, которым предоставляется контакт ответственного лица со стороны организации, проводящей исследование.

**Этап 3. Предоставление прав доступа в системе для дальнейшего заполнения анкеты.**

Ответственные исполнители проходят регистрацию в системе сбора данных. Сформированная ранее база администраторов со стороны ФОИВ включает в себя необходимые данные об участниках (наименование ФОИВ, ФИО, должность, роль в процессе, контактные данные, реквизиты полученного письма), на основе которых проводится верификация личности и предоставление прав доступа в системе для заполнения анкеты согласно отведенной роли.

**Этап 4. Первая итерация заполнения анкеты ФОИВ.** Реализация процесса сбора данных происходит посредством разработанной анкетной формы. Заполнение и верификация анкет экспертом проводится в несколько итераций.

Первичное заполнение анкеты: ФОИВ заполняет анкету, прикладывает необходимые подтверждающие документы к каждому ответу (где они необходимы согласно методике) и направляет на верификацию экспертам. При отправке анкеты на проверку ее статус обновляется и становится «На проверке».

Эксперт верифицирует данные, содержащиеся в заполненных анкетах, включая оценку полноты и соответствия установленному перечню подтверждающих документов. Если анкета заполнена корректно и все необходимые подтверждающие документы приложены по каждому показателю, анкета принимается и ей присваивается статус «Принято». В ином случае анкета отправляется на доработку исполнителю со стороны ФОИВ с учетом комментариев эксперта. Значение индекса ИИ-зрелости рассчитывается в автоматическом режиме.

На основе полученных данных блока «ИИ-решения» сформирован портфель ИИ-решений ФОИВ. Данные блока «Показатели ИИ-зрелости» формируют значение индекса ИИ-зрелости согласно методике.

Коммуникационная поддержка и методическое сопровождение со стороны ФОИВ в рамках измерения индекса проводится перманентно, включая индивидуальные коммуникации с сотрудниками ФОИВ по вопросам, возникшим в ходе заполнения анкет.

**Этап 5. Промежуточный расчет ИИ-индекса и его публикация в системе сбора данных.**

Промежуточный расчет индекса проведен на основе данных, которые получены из первично заполненных анкет. Измерение и публикация промежуточного индекса позволяют ФОИВ соотнести значение полученного индекса согласно методике и ожиданиям сотрудников ФОИВ.

Финальная анкета будет направлена руководству ФОИВ, и внесенные данные тщательно верифицируются проверяющими экспертами на предмет полноты заполнения и соответствия установленному перечню подтверждающих документов к каждому вопросу. При необходимости у ответственных исполнителей ФОИВ есть возможность скорректировать текущую версию анкеты и потенциально увеличить балл (в том случае если актуализированные данные будут верифицированы и подтверждены экспертом). Публикация промежуточной оценки является дополнительной мотивацией и инструментом стимулирования ФОИВ к заполнению анкеты в установленный срок.

В рамках верификации содержимого анкет и внесенных ИИ-решений проводятся очные посещения и глубинные интервью с ФОИВ, которые занимают лидерские и прогрессивные позиции

(в соответствии с методикой), с целью изучения лучших практик внедрения и применения технологий ИИ в ФОИВ.

**Этап 6. Финальная верификация анкет, направленных повторно после промежуточной оценки.** В рамках финальной верификации анкет эксперты также убеждаются, что подтверждающие документы соответствуют выбранному при заполнении ответу, а полученные данные соответствуют полученному баллу, который определяет уровень ИИ-зрелости согласно утвержденной методике. К этому моменту все ИИ-решения верифицированы (также посредством очного интервью с ФОИВ).

После итоговой верификации анкет в адрес организатора ФОИВ направляет анкету финальной версии, подписанную на уровне руководителя ведомства (посредством официальной корреспонденции — бумажной либо электронной).

**Этап 7. Формирование финального значения индекса и индивидуальных рекомендаций для ФОИВ.** Итоговое значение индекса сформировано на данных, которые ФОИВ направили в финальных версиях анкет. Составлен итоговый отчет, который включил в себя значения индекса ИИ-зрелости каждого ФОИВ, подробно описанные результаты исследования и индивидуальные рекомендации для каждого уровня зрелости ФОИВ. Финальный отчет опубликован на внутренних и внешних площадках для широкого круга интересующихся с учетом создания новостной повестки.

Итак, в данном разделе поэтапно описана процедура оценки индекса ИИ-зрелости, апробированная на федеральных органах исполнительной власти по методике, разработанной Минцифры России. Процедура включает структурированные этапы: от разработки специализированной анкеты на портале до финального расчета индекса и формирования индивидуальных рекомендаций для ФОИВ. Далее в работе подробно описаны ключевые барьеры практической реализации проведения оценки ИИ-зрелости, а также методы их преодоления.

### ***Барьеры, возникшие в ходе практической реализации проведения оценки ИИ-зрелости, и возможные пути их преодоления***

Во время проведения оценки уровня ИИ-зрелости ФОИВ были выявлены барьеры и особенности организационного и методологического характера — в коммуникации с участниками анкетирования, при валидации и верификации данных, в процессе организации.

В данном разделе приведены основные проблемы и методы их решения. Предложенные решения носят универсальный характер и могут быть применимы при оценке цифровой зрелости организаций любой сферы. Данный опыт поможет сотрудникам, организующим и проводящим такое измерение внутри своей организации, заранее учесть возможные барьеры и яснее понимать, как с ними справиться.

Все выявленные барьеры и особенности разделены по основным укрупненным блокам, связанным с реализацией процедуры: коммуникация с участниками анкетирования, достоверность собираемых данных, техническая сторона организации процедуры.

Первые сложности, которые возникли в ходе коммуникаций с участниками, прежде всего связаны с достаточно большим количеством организаций — участников анкетирования (более 70). Для выстраивания эффективной коммуникации было принято решение о закреплении лишь одного ответственного исполнителя от одного ФОИВ, с которым проходила основная коммуникация, а также создание закрытого чата с исполнителями для оперативной связи (Таблица 3).

**Таблица 3. Барьеры, возникшие в ходе коммуникации с участниками, и возможные пути их преодоления<sup>9</sup>**

Коммуникация с участниками анкетирования	
Барьеры	Решение
Большое количество участников — организаций анкетирования (более 70), сложности с выстраиванием эффективной коммуникации	<p>Закрепление лишь одного ответственного исполнителя (роль — администратор) анкеты со стороны ФОИВ и проведение дальнейшей коммуникации только с администратором.</p> <p>Закрытый чат со всеми участниками для оперативной связи, публикации новостей и ответов на возникающие вопросы (публикация открытой и допустимой информации для общественного поля).</p> <p>Проведение обучающих вебинаров с целью разъяснения процедуры заполнения анкеты, ответов на вопросы.</p> <p>Создание и размещение списка с популярными вопросами и ответами на них.</p> <p>Подробное описание шагов каждого этапа процедуры анкетирования (с конкретными датами, требованиями и т. д.).</p> <p>Доступ к полезным материалам (записи вебинаров, документы, списки)</p>
ФОИВ не направляют необходимые данные, нарушая поставленные сроки	<p>Проведение регулярной рассылки по рабочей почте с указанием сроков и требований.</p> <p>В копию адресатов такой рассылки ставить руководителей ответственных исполнителей со стороны ФОИВ для осведомленности</p>
Отказ ФОИВ участвовать в анкетировании по причине невозможности предоставить данные	<p>Обозначить ответственным исполнителям, что чувствительные данные от ФОИВ не запрашиваются.</p> <p>Ожидать официальное письмо от ФОИВ с указанием соответствующей причины отказа от участия, подписанное руководителем ответственного структурного подразделения.</p> <p>Рассмотреть возможность очного посещения ФОИВ для проведения интервью, цель которого — ознакомиться с внутренними практиками применения технологий ИИ в ФОИВ и информацией, не подлежащей передаче в электронном формате. В дальнейшем эти данные учесть при оценке ИИ-зрелости конкретного ФОИВ</p>

Далее описаны барьеры, связанные с достоверностью собираемых данных, и решения, реализованные для предотвращения возможных нарушений при получении достоверных данных, снижения риска некорректного заполнения анкет и утаивания данных на уровне исполнителей (Таблица 4). Комплекс мер направлен на повышение прозрачности, точности и надежности собираемых данных: четкое распределение ответственности (назначение одного верифицированного исполнителя с закрытием доступа после отправки данных); многоуровневая проверка качества (двойная верификация экспертами, очные интервью, финализация анкет с подписью руководителя); снижение ошибок интерпретации через инструкции, гайды, обучающие вебинары; контроль достоверности (прикрепление подтверждающих документов, очная экспертиза).

**Таблица 4. Барьеры, возникшие в блоке достоверности собираемых данных, и возможные пути их преодоления<sup>10</sup>**

Достоверность собираемых данных	
Барьеры	Решение
Ответственность за достоверность направляемых ФОИВ данных	<p>ФОИВ назначает лишь одного ответственного исполнителя (ОИ) по заполнению формы анкеты. ОИ регистрирует свой личный кабинет в системе, проходит верификацию личности (ОИ должен быть заявлен в официальном письме от ФОИВ), и только подтвержденному исполнителю предоставляется доступ к заполнению формы, он становится администратором.</p> <p>Доступ к редактированию анкеты закрывается после отправки на проверку данных эксперту-организатору</p>

<sup>9</sup> Составлено автором.

<sup>10</sup> Составлено автором.

Обеспечение высокого уровня корректности заполненных анкет (участники не поняли вопрос, могли трактовать его по-другому, как исключить либо минимизировать вероятность иной трактовки и получения максимально корректных данных)	<p>Реализация сбора заполненных анкет и верификация данных совершается в несколько итераций. Двойная верификация проверяющим экспертом данных анкеты — после первого и финального сбора заполненных анкет. А также очное посещение ФОИВ и проведение глубинного интервью.</p> <p>Создание подробной инструкции/методички по заполнению анкеты.</p> <p>Создание гайда с ответами на возникающие часто вопросы.</p> <p>Размещение видеозаписи обучающего вебинара. Это позволит существенно снизить объем поступающих вопросов от исполнителей во время заполнения анкеты</p>
Утаивание информации или недобросовестное заполнение на уровне заполняющего	<p>В процессе заполнения — прикрепление подтверждающих документов, соответствующих выбранному ответу в анкете.</p> <p>Отправка финализированной анкеты (после верификации экспертом организации) с подписью руководителя ФОИВ.</p> <p>Очная верификация посредством проведения экспертного интервью</p>

Среди важных особенностей стоит обозначить необходимость автоматизации и выбор формы сбора данных с учетом специфики компаний. Для цифровизации процесса разработана и «запрограммирована» специальная анкета на портале «База знаний» с автоматическим расчетом индекса ИИ-зрелости и структурированными блоками данных. При этом доступ к заполнению формы анкеты строго регламентирован и ограничен.

Решением проблемы текучести ответственных сотрудников стало дублирование контактов. При запросе и утверждении контакта исполнителя параллельно запрашивались данные руководителя цифровой трансформации/руководителя подразделения для минимизации рисков при смене ответственного (Таблица 5).

**Таблица 5. Барьеры в технической части организации процедуры и возможные пути их преодоления<sup>11</sup>**

<b>Техническая часть организации процедуры</b>	
<b>Барьеры</b>	<b>Решение</b>
Уволился или сменился ответственный сотрудник	На этапе сбора контактов установить согласованный контакт не только ответственного исполнителя, но и РЦТ/руководителя ответственного структурного подразделения
Разделение функций организационного и технического плана на стороне организатора анкетирования	<p>Осуществить разделение коммуникации/содержательной функции и технической поддержки, связанной с работой в информационной системе между несколькими ответственными.</p> <p>Ответственный за коммуникацию/проведение исследования оперативно передает информацию по техническим проблемам другому ответственному</p>
Эффективная организация и выбор формата сбора данных с учетом специфики исследуемых компаний. Автоматизация процесса	<p>Для сбора данных, необходимых для проведения измерения ИИ-зрелости ФОИВ, была разработана специальная форма анкеты на портале (информационной системе) «База знаний руководителей цифровой трансформации Российской Федерации» в соответствующем разделе «ИИ-зрелость».</p> <p>Доступ к заполнению формы анкеты строго регламентирован и ограничен.</p> <p>Сведения представляются посредством загрузки информации в соответствующий раздел анкеты. Форма сбора данных состоит из двух блоков — «ИИ-решения» и «Показатели ИИ-зрелости».</p> <p>При расчете индекса данные блока «Показатели ИИ-зрелости» автоматически формируют значение индекса ИИ-зрелости согласно методике. Формула расчета запрограммирована в системе портала.</p> <p>На основе полученных данных блока «ИИ-решения» сформирован портфель ИИ-решений ФОИВ</p>

<sup>11</sup> Составлено автором.



Таким образом, одними из основных проблемных областей стали: сложности коммуникации, обеспечение достоверности данных (риск ошибок, утаивание информации) и техническая организация процесса (автоматизация, текучесть кадров).

Важно отметить, что для преодоления выявленных барьеров предложены универсальные рекомендации. Эти меры, успешно примененные в работе с ведомствами, адаптируются для оценки зрелости организаций. Описанный опыт проведения оценки уровня ИИ-зрелости на примере работы с ФОИВ является универсальным и может послужить важным инструментом, который систематизирует процесс измерения цифровой зрелости в любой организации.

### **Заключение**

Несмотря на широкий спектр научных школ и существующих подходов к измерению цифровой зрелости, выявлен дефицит описания прикладного опыта оценки ИИ-зрелости. Поэтапно описана процедура оценки индекса ИИ-зрелости, апробированная на федеральных органах исполнительной власти (ФОИВ) согласно методике, разработанной Минцифры России. Процедура предполагает структурированные этапы: от разработки методики расчета индекса ИИ-зрелости до финального расчета индекса и формирования индивидуальных рекомендаций для ФОИВ.

В работе описаны выявленные ключевые барьеры практической реализации проведения оценки ИИ-зрелости, а также методы их преодоления. В ходе апробации методики на примере ФОИВ выявлены три укрупненных группы барьеров: организационно-коммуникационные (множество участников, текучесть кадров); методологические (риск некорректного заполнения данных, утаивание информации); технические (необходимость автоматизации, разделение функций). Их причины связаны с масштабом процедуры, неоднозначностью критериев оценки и сложностью интеграции ИИ-инструментов. Для решения предложены универсальные рекомендации: назначение ответственных исполнителей, многоуровневая верификация данных (экспертные проверки, подпись руководителя), цифровизация сбора информации и другие. Эти меры, успешно примененные в работе с ФОИВ, адаптируются для оценки цифровой зрелости организаций любой отрасли.

Результаты работы дополняют научные подходы, а предложенные решения служат прикладной инструкцией для предупреждения барьеров. Таким образом, описанный опыт проведения оценки уровня ИИ-зрелости на примере работы с ФОИВ, как уже отмечалось, является универсальным и может применяться для измерения цифровой зрелости любой организации. Аспекты данной работы могут быть также использованы при разработке государственной политики в области внедрения ИИ, а также при формировании рекомендаций по повышению цифровой зрелости органов власти.

### **Список литературы:**

- Аленина К.А., Курицына А.В. Разработка алгоритма оценки уровня цифровой зрелости компании // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 4. С. 1057–1078. DOI: [10.18334/epp.14.4.120726](https://doi.org/10.18334/epp.14.4.120726)
- Гилева Т.А. Цифровая зрелость предприятия: методы оценки и управления // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2019. № 1(27). С. 38–52. DOI: [10.17122/2541-8904-2019-1-27-38-52](https://doi.org/10.17122/2541-8904-2019-1-27-38-52)
- Кричевский М.Л., Мартынова Ю.А., Дмитриева С.В. Оценка цифровой зрелости предприятия // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 4. С. 2545–2560. DOI: [10.18334/vinec.12.4.116786](https://doi.org/10.18334/vinec.12.4.116786)
- Кузин Д.В. Проблемы цифровой зрелости в современном бизнесе // Мир новой экономики. 2019. № 3. С. 89–99. DOI: [10.26794/2220-6469-2019-13-3-89-99](https://doi.org/10.26794/2220-6469-2019-13-3-89-99)

Кузнецова Е.К., Ивашкевич Т.В. Организация и развитие системы государственного мониторинга достижения «цифровой зрелости» промышленности в России // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. № 4. С. 1993–2004. DOI: [10.18334/vinec.13.4.119752](https://doi.org/10.18334/vinec.13.4.119752)

Adekunle S.A., Aigbavboa C., Ejohwomu O., Ikuabe M., Ogunbayo B. A Critical Review of Maturity Model Development in the Digitisation Era // Buildings. 2022. Vol. 12. Is. 6. DOI: [10.3390/buildings12060858](https://doi.org/10.3390/buildings12060858)

Kucińska-Landwójtowicz A., Czabak-Górska I.D., Domingues P., Sampaio P., Ferradaz de Carvalho C. Organizational Maturity Models: The Leading Research Fields and Opportunities for Further Studies // International Journal of Quality & Reliability Management. 2024. Vol. 41. Is. 1. P. 60–83. DOI: [10.1108/IJQRM-12-2022-0360](https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2022-0360)

Pereira R., Serrano J. A Review of Methods Used on IT Maturity Models Development: A Systematic Literature Review and a Critical Analysis // Journal of Information Technology. 2020. Vol. 35. Is. 2. DOI: [10.1177/0268396219886874](https://doi.org/10.1177/0268396219886874)

Proença D., Borbinha J. Maturity Models for Information Systems — A State of the Art // Procedia Computer Science. 2016. Vol. 100. P. 1042–1049. DOI: [10.1016/j.procs.2016.09.279](https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.279)

Sadiq R.B., Safie N., Abd Rahman A.H., Goudarzi S. Artificial Intelligence Maturity Model: A Systematic Literature Review // PeerJ Comput Sci. 2021. DOI: [10.7717/peerj-cs.661](https://doi.org/10.7717/peerj-cs.661)

### References:

Adekunle S.A., Aigbavboa C., Ejohwomu O., Ikuabe M., Ogunbayo B. (2022) A Critical Review of Maturity Model Development in the Digitisation Era. *Buildings*. Vol. 12. Is. 6. DOI: [10.3390/buildings12060858](https://doi.org/10.3390/buildings12060858)

Alenina K.A., Kuritsyna A.V. (2024) Developing an Algorithm to Assess Corporate Digital Maturity. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo*. Vol. 14. No. 4. P. 1057–1078. DOI: [10.18334/epp.14.4.120726](https://doi.org/10.18334/epp.14.4.120726)

Gileva T.A. (2019) Digital Maturity of the Enterprise: Methods of Assessment and Management. *Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Seriya: Ekonomika*. No. 1(27). P. 38–52. DOI: [10.17122/2541-8904-2019-1-27-38-52](https://doi.org/10.17122/2541-8904-2019-1-27-38-52)

Krichevskiy M.L., Martynova Yu.A., Dmitrieva S.V. (2022) Assessment of Enterprise's Digital Maturity. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki*. Vol. 12. No. 4. P. 2545–2560. DOI: [10.18334/vinec.12.4.116786](https://doi.org/10.18334/vinec.12.4.116786)

Kucińska-Landwójtowicz A., Czabak-Górska I.D., Domingues P., Sampaio P., Ferradaz de Carvalho C. (2024) Organizational Maturity Models: The Leading Research Fields and Opportunities for Further Studies. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 41. Is. 1. P. 60–83. DOI: [10.1108/IJQRM-12-2022-0360](https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2022-0360)

Kuzin D.V. (2019) Problems of Digital Maturity in Modern Business. *Mir novoy ekonomiki*. No. 3. P. 89–99. DOI: [10.26794/2220-6469-2019-13-3-89-99](https://doi.org/10.26794/2220-6469-2019-13-3-89-99)

Kuznetsova E.K., Ivashkevich T.V. (2023) Organization and Development of the State Monitoring System of the Russian Industry Digital Maturity. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki*. Vol. 13. No. 4. P. 1993–2004. DOI: [10.18334/vinec.13.4.119752](https://doi.org/10.18334/vinec.13.4.119752)

Pereira R., Serrano J. (2020) A Review of Methods Used on IT Maturity Models Development: A Systematic Literature Review and a Critical Analysis. *Journal of Information Technology*. Vol. 35. Is. 2. DOI: [10.1177/0268396219886874](https://doi.org/10.1177/0268396219886874)

Proença D., Borbinha J. (2016) Maturity Models for Information Systems — A State of the Art. *Procedia Computer Science*. Vol. 100. P. 1042–1049. DOI: [10.1016/j.procs.2016.09.279](https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.279)

Sadiq R.B., Safie N., Abd Rahman A.H., Goudarzi S. (2021) Artificial Intelligence Maturity Model: A Systematic Literature Review. *PeerJ Comput Sci*. DOI: [10.7717/peerj-cs.661](https://doi.org/10.7717/peerj-cs.661)

## Интеграционная модель жилищной политики с учетом региональной социально-экономической дифференциации и инфраструктурных ограничений

Бузулуцкий Михаил Игоревич

Кандидат экономических наук, SPIN-код РИНЦ: [5566-4374](#), ORCID: [0009-0003-8873-8498](#), [Buzulutskiy.MI@rea.ru](mailto:Buzulutskiy.MI@rea.ru)

РЭУ им. Г.В. Плеханова, Москва, РФ.

### Аннотация

Статья посвящена разработке интеграционной модели жилищной политики и обоснованию ее структурных элементов. В условиях увеличения межрегиональных социально-экономических и инфраструктурных диспропорций жилищная политика приобретает новое значение — это инструмент не только социальной поддержки, но и пространственного развития, стимулирования инвестиционной активности и повышения качества жизни населения страны. В исследовании использованы методы системного и сравнительного анализа, позволившие выявить ограничения и противоречия действующей жилищной политики в различных типах регионов. Применены элементы структурно-функционального моделирования для разработки интеграционной модели жилищной политики с учетом социально-экономических и инфраструктурных дифференциаций между регионами. Анализ существующих подходов показал, что отсутствие системной координации между уровнями власти, слабая адаптация программ к региональной специфике и инфраструктурные ограничения снижают эффективность реализуемых мер. На основе комплексного анализа предложена интеграционная модель жилищной политики, в которой объединены принципы региональной дифференциации, комплексности, цифровизации, гибкости и гражданского участия. Модель включает два ключевых блока — инфраструктурный и социально-экономический, которые позволяют учитывать приоритеты и ограничения каждого региона. Особое внимание уделено выработке стратегий для различных типов территорий: для агломераций акцент сделан на развитии арендного жилья и инфраструктуры в рамках государственно-частного партнерства; для северных и отдаленных территорий — на комплексной реновации и сопряженной с ней программе социально-экономического развития. Предложенный подход обеспечивает целостность жилищной политики и позволяет использовать ее как действенный механизм снижения пространственного неравенства и устойчивого развития российских регионов.

### Ключевые слова

Жилищная политика, региональная дифференциация, пространственное развитие, интеграционная модель, инфраструктурные ограничения.

### Для цитирования

Бузулуцкий М.И. Интеграционная модель жилищной политики с учетом региональной социально-экономической дифференциации и инфраструктурных ограничений // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 113. С. 45–55. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-45-55

## Integrative Model of Housing Policy Considering Regional Socio-Economic Differentiation and Infrastructure Constraints

Mikhail I. Buzulutsky

PhD, ORCID: [0009-0003-8873-8498](#), [Buzulutskiy.MI@rea.ru](mailto:Buzulutskiy.MI@rea.ru)

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation.

### Abstract

This article is devoted to the development of an integrative model of housing policy and the substantiation of its structural components. In the context of increasing interregional socio-economic and infrastructure disparities, housing policy gains new significance — not only as a tool of social support but also as a mechanism for spatial development, stimulating investment activity, and improving the quality of the population life. The research applies methods of systemic and comparative analysis, which made it possible to identify the limitations and contradictions of the current housing policy across different regional types. Elements of structural-functional modeling are used to construct an integrative housing policy model that takes into account socio-economic and infrastructural differentiation between regions. The analysis of existing approaches reveals that the lack of systematic coordination between government levels, weak adaptation of programs to regional specifics, and infrastructure limitations significantly reduce the effectiveness of current measures. Based on a comprehensive analysis, the paper proposes an integrative housing policy model that incorporates the principles of regional differentiation, complexity, digitalization, flexibility, and civic participation. The model consists of two key components — infrastructure and socio-economic blocks, which enable the consideration of regional priorities and constraints. Special attention is given to strategic approaches tailored to different types of territories: for agglomerations, emphasis is placed on the development of rental housing and infrastructure through public-private partnerships; for northern and remote areas, on integrated renovation coupled with socio-economic revitalization programs. The proposed approach ensures the coherence of housing policy and enables its use as an effective mechanism for reducing spatial inequality and promoting sustainable development of Russian regions.

### Keywords

Housing policy, regional differentiation, spatial development, integrative model, infrastructure constraints.

For citation

Buzulutsky M.I. (2025) Integrative Model of Housing Policy Considering Regional Socio-Economic Differentiation and Infrastructure Constraints. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 113. P. 45–55. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-45-55

Дата поступления/Received: 17.07.2025

**Введение**

Современное развитие Российской Федерации сопровождается нарастанием пространственных диспропорций, на фоне которых обеспечение граждан доступным и качественным жильем выступает не только как базовая социально-экономическая задача, но и как приоритетное направление стратегии пространственного развития регионов страны. Жилищная политика, находясь на стыке социальной и экономической сфер, представляет собой не только механизм удовлетворения базовых потребностей населения, но и важный инструмент стимулирования инвестиционной активности, повышения мобильности трудовых ресурсов и трансформации территориальной структуры экономики. В этих условиях формирование стратегических приоритетов жилищной политики приобретает особую значимость, требуя системного подхода, учитывающего как федеральную повестку, так и региональную специфику.

В научной литературе жилищная политика рассматривается преимущественно через призму обеспечения доступности жилья, механизма ипотечного кредитования, мер государственной поддержки отдельных категорий граждан, развития арендного жилья, а также в контексте программ реновации и модернизации жилищного фонда [Абдрахмет, Бочков 2023; Черкасова, Лукаш 2023]. Исследования последних лет акцентируют внимание на необходимости учета региональной специфики и пространственного измерения при формировании и реализации жилищной политики. В ряде трудов подчеркивается взаимосвязь жилищной политики с социальным неравенством [Коленникова 2024], уровнем урбанизации [Устинова, Ярлакабов 2022] и качеством городской среды [Магель и др. 2022]. Концептуальные основы оценки эффективности реализации жилищной политики нередко строятся на сочетании социального и экономического эффектов, однако единые подходы к формированию стратегических направлений данной политики в условиях пространственного многообразия страны пока не сложились.

Отдельные исследователи концентрируются на институциональных аспектах функционирования жилищного сектора, подчеркивая значимость механизмов государственно-частного партнерства, регулирования застройки и инфраструктурного обеспечения территорий [Лапин 2012; Блохин и др. 2021]. В работах, посвященных проблематике регионального развития, жилищная политика зачастую анализируется как фактор пространственной мобильности населения, влияющий на воспроизводство человеческого капитала и сбалансированное развитие территорий [Святоха 2013; Социальная мобильность в России 2017].

Наше исследование посвящено анализу стратегических приоритетов и направлений реализации жилищной политики в России с учетом современных вызовов и пространственных особенностей социально-экономического развития. Особое внимание уделено необходимости перехода к интеграционной модели жилищной политики, сочетающей региональную дифференциацию, учет инфраструктурных ограничений, комплексный подход к развитию территорий, цифровизацию процессов управления и институционализацию участия гражданского общества.

Целью настоящей работы является разработка концептуальных положений интеграционной модели жилищной политики, адаптированной к условиям пространственной неоднородности социально-экономического и инфраструктурного развития регионов Российской Федерации. В рамках поставленной цели были решены следующие задачи:

- проведен анализ ключевых вызовов и противоречий современной жилищной политики, выявлены институциональные и инфраструктурные ограничения, препятствующие достижению целевых ориентиров;
- представлены структурные блоки и принципы интеграционной модели жилищной политики;
- определены приоритетные направления для различных типов регионов — от крупных агломераций до северных и отдаленных территорий — с учетом специфики задач жилищной политики в каждом случае.

Работа в целом направлена на преодоление фрагментарного подхода в разработке и реализации жилищной политики и предлагает научно обоснованные механизмы перехода к более сбалансированной модели пространственного развития регионов, способствующей выравниванию условий проживания населения страны.

### ***Основные результаты и проблемы реализации жилищной политики в Российской Федерации***

Жилищная сфера занимает важное место в национальной экономике, оказывая влияние как на социальную стабильность, так и на инвестиционную активность в смежных отраслях. По оценкам на 2023 год, прямой вклад сектора жилищного строительства в ВВП составил 1,7%, а по объему инвестиций — 2% ВВП<sup>1</sup>. При этом совокупные расходы россиян на покупку и строительство жилья достигли рекордных 18 трлн рублей, что эквивалентно 11% ВВП и 7% от кадастровой стоимости всего жилого фонда страны<sup>2</sup>.

Несмотря на активное участие государства в стимулировании жилищного строительства, проблема доступности жилья сохраняется на высоком уровне. Так, по данным Росстата за 2023 год, 36,6% семей не могли позволить себе приобретение недвижимости<sup>3</sup>, а четверть российских домохозяйств направляют более 50% дохода на оплату ипотечного кредита. Эти показатели свидетельствуют о продолжающемся дисбалансе между доходами населения и стоимостью жилья<sup>4</sup>.

***Рост цен и структурные искажения на рынке.*** Цены на квартиры в России продолжают расти высокими темпами. За последние десять лет стоимость жилья на первичном рынке увеличилась в 3,5 раза, а на вторичном — в 2 раза. Наиболее интенсивный рост наблюдается с 2020 года, когда годовой прирост цен достигал 23%, а в 2024 году составил рекордные 27%<sup>5</sup>. Такая динамика вызвана не только спросом, но и ограничениями со стороны предложения, в том числе связанными с дефицитом участков с инфраструктурой и затяжным недофинансированием инженерной подготовки территорий.

Дополнительное давление на рынок оказывает высокая степень износа жилищного фонда. По данным Минстроя, в 2024 году площадь аварийного жилья в России увеличилась на 53%<sup>6</sup>. Наряду с этим нарастают демографические вызовы: средняя площадь жилья на одного человека остается

<sup>1</sup> Строительство жилых и нежилых зданий // Veta [Электронный ресурс]. URL: <https://veta.expert/research/catalog-ext/2023/stroitelstvo-zhilykh-i-nezhilykh-zdaniy/> (дата обращения: 18.05.2025).

<sup>2</sup> Россияне потратили на жилье 11% ВВП // Дзен [Электронный ресурс]. URL: <https://dzen.ru/a/Zd7-K7sP0Zl-vKq3> (дата обращения: 18.05.2025).

<sup>3</sup> В России не осталось семей без денег на еду // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/66a093359a794767f7606ef2> (дата обращения: 18.05.2025).

<sup>4</sup> Четверть семей отдадут половину дохода на ежемесячный платеж по ипотеке // ЦИАН [Электронный ресурс]. URL: <https://samara.cian.ru/novosti-chetvert-semej-otdajut-pолоvinu-dohoda-na-ezhemesjachnyj-platezh-po-ipoteke-336388/> (дата обращения: 18.05.2025).

<sup>5</sup> Как изменились цены на квартиры в России за 10 и 25 лет? // ВКвадрате [Электронный ресурс]. URL: <https://xn--80aaeal4a3ct.xn--p1ai/blog/tpost/j32mx5ndi1-kak-izmenilis-tseni-na-kvartiri-v-rossii> (дата обращения: 18.05.2025).

<sup>6</sup> Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/) (дата обращения: 18.05.2025).



недостаточной, что влияет на репродуктивные решения молодых семей. Почти половина россиян репродуктивного возраста (46%) откладывают рождение детей более чем на пять лет, среди ключевых причин — стесненные жилищные условия<sup>7</sup>.

**Государственная жилищная политика: стратегические ориентиры.** Законодательной и концептуальной основой государственной жилищной политики России является реализация права граждан на жилище, закрепленного в статье 40 Конституции РФ<sup>8</sup>. В стратегических документах, в том числе в Указе Президента РФ от 7 мая 2024 года № 309, определены ключевые цели до 2030 и 2036 годов: обеспечение жильем не менее 33 и 38 кв. метров на человека соответственно, а также обновление жилищного фонда<sup>9</sup>.

Современная жилищная политика реализуется через многоуровневую систему инструментов, включая национальные проекты, федеральные программы и территориальное планирование. Центральное место в этой системе занимает национальный проект «Жилье и городская среда», включающий четыре взаимосвязанных федеральных проекта: «Ипотека», «Жилье», «Формирование комфортной городской среды» и «Обеспечение устойчивого сокращения непригодного для проживания жилищного фонда».

Федеральный проект «Ипотека» позволил достичь впечатляющих результатов, в частности, благодаря льготным программам (семейной ипотеке, IT-ипотеке, дальневосточной и сельской ипотеке) — совокупный ипотечный портфель к началу 2025 года превысил 20,1 трлн рублей<sup>10</sup>.

Однако эти меры также привели к побочным эффектам. Снижение ставок привело к росту спроса, который не был подкреплён адекватным увеличением предложения, что стимулировало рост цен. Наиболее выраженное удорожание наблюдалось именно в сегментах, охваченных льготными программами (см. Таблицу 1). Кроме того, сохраняется региональный дисбаланс: наибольшее количество ипотек оформляется в Москве, Санкт-Петербурге и крупных агломерациях, тогда как доступность жилищного кредитования в малых и сельских поселениях остается крайне низкой<sup>11</sup>.

**Таблица 1. Сравнительная эффективность льготных ипотечных программ (2023–2024 гг.)<sup>12</sup>**

Программа	Объем выдачи (трлн руб.)	Средняя ставка	Рост цен в сегменте
Семейная ипотека	3,2	6%	34%
IT-ипотека	0,8	5%	28%
Дальневосточная ипотека	0,3	2%	19%
Сельская ипотека	0,4	3%	15%

Следствием политики реализации льготных программ стало смещение девелоперов в сторону высокодоходных проектов в ущерб строительству жилья экономкласса.

Проект «Жилье» достиг рекордных показателей по вводу жилья: в 2024 году в эксплуатацию было введено 107 млн кв. м, а объем строящегося жилья на 1 января 2025 года составил

<sup>7</sup> Аналитики Сбера и ДОМ.РФ изучили «Семейную ипотеку» с момента запуска программы // Журнал Домклик [Электронный ресурс]. URL: [https://blog.domclick.ru/ipoteka/post/analitiki-sbera-i-domrf-izuchili-semejnyuyu-ipoteku-s-momenta-zapuska-programmy?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://blog.domclick.ru/ipoteka/post/analitiki-sbera-i-domrf-izuchili-semejnyuyu-ipoteku-s-momenta-zapuska-programmy?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F) (дата обращения: 18.05.2025).

<sup>8</sup> Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/) (дата обращения: 18.05.2025).

<sup>9</sup> Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 // Президент России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 18.05.2025).

<sup>10</sup> Обзор рынка ипотечного кредитования в 2024 году // Дом.рф [Электронный ресурс]. URL: <https://xn--d1aqf.xn--p1ai/analytics/mortgage-market-report/year/531130/> (дата обращения: 18.05.2025).

<sup>11</sup> В России выросло число ипотечных сделок // Известия [Электронный ресурс]. URL: <https://iz.ru/1887198/2025-05-18/v-rossii-vyroslo-cislo-ipotecnyh-sdelok> (дата обращения: 18.05.2025).

<sup>12</sup> Составлено автором на основе: Обзор рынка ипотечного кредитования в 2024 году // Дом.рф [Электронный ресурс]. URL: <https://xn--d1aqf.xn--p1ai/analytics/mortgage-market-report/year/531130/> (дата обращения: 18.05.2025).

114,4 млн кв. м — максимум за шесть лет<sup>13</sup>. Внедрение механизма эскроу-счетов практически исключило проблему обманутых дольщиков, что стало одним из самых значимых успехов государственной политики за последние годы.

Однако остаются серьезные качественные недостатки. Согласно данным Общественного совета при Минстрое, 18% новостроек сдаются без одновременного ввода объектов социальной инфраструктуры<sup>14</sup>. Более 25% нового жилья составляют малогабаритные квартиры площадью менее 28 кв. м, что снижает качество жизни и способствует социальному расслоению. Арендный сектор практически не развивается: его доля остается ниже 10%, что несоразмерно европейским стандартам и слабо способствует мобильности населения<sup>15</sup>.

Серьезной проблемой является региональная концентрация строительства: 40% новых объектов приходится на четыре субъекта — Москву, Московскую область, Санкт-Петербург и Краснодарский край. Такая территориальная асимметрия приводит к усилению пространственного неравенства и снижению эффективности жилищной политики в отдаленных и депрессивных регионах.

Федеральный проект «Формирование комфортной городской среды» занимает не менее важное место в системе инструментов пространственного развития, направленных на повышение качества жизни в населенных пунктах. С момента запуска проекта в 2019 году было благоустроено свыше 30 тысяч общественных и более 39 тысяч дворовых территорий в 84 регионах России<sup>16</sup>. Эти мероприятия оказали безусловно положительное влияние на визуальный облик городов и повышение комфорта среды обитания. Тем не менее критический анализ эффективности реализации проекта указывает на наличие глубинных проблем системного характера.

В первую очередь следует отметить, что значительная часть мероприятий реализуется с нарушением принципов адресности и соучастия населения. В ряде случаев благоустройство носит декларативный и формальный характер, не учитывает реальные повседневные потребности жителей, что снижает социальную отдачу от вложенных инвестиций.

Системная проблема заключается в отсутствии единых стандартов качества городской среды и научно обоснованных методик оценки воздействия благоустройства на параметры городской жизни: мобильность, социальную вовлеченность, доступ к услугам. По данным опросов, только 69% граждан оценивают состояние городской среды как удовлетворительное или хорошее, а 27% остаются неудовлетворенными<sup>17</sup>. При этом действующие механизмы общественного участия в планировании городских изменений зачастую остаются формальными и неэффективными, что лишает граждан возможности влиять на приоритеты пространственного развития своего района.

Таким образом, реализация проекта требует переосмысления — от количественного подхода к качественным изменениям в городской среде. Необходим переход к интегрированному планированию, в котором благоустройство рассматривается как элемент более широкой стратегии пространственного и социального развития. Повышение прозрачности, вовлеченности граждан, а также разработка типовых стандартов оценки проектных эффектов представляются важными условиями дальнейшей успешной реализации проекта.

<sup>13</sup> Итоги 2024 года в жилищной сфере // Rusbonds [Электронный ресурс]. URL: [https://rusbonds.ru/rb-docs/analytics/DomRuComment\\_2025\\_01\\_24\\_672pk068e53oqwz6mfi6ccn0m1ep4nd1.pdf](https://rusbonds.ru/rb-docs/analytics/DomRuComment_2025_01_24_672pk068e53oqwz6mfi6ccn0m1ep4nd1.pdf) (дата обращения: 18.05.2025).

<sup>14</sup> Покажи в поле: почему застройщики забывают о школах и парковках в ЖК // Известия [Электронный ресурс]. URL: <https://iz.ru/1480190/dmitrii-alekseev/pokati-v-pole-pochemu-zastroishchiki-zabyvaiut-o-shkolakh-i-parkovkakh-v-zhk> (дата обращения: 18.05.2025).

<sup>15</sup> Почти четверть малогабаритного жилья в России оказалась меньше нормативов. Новости рынка недвижимости // Известия [Электронный ресурс]. URL: <https://iz.ru/1699024/2024-05-20/pochti-chetvert-malogabaritnogo-zhilia-v-rossii-okazalas-menshe-normativov> (дата обращения: 18.05.2025).

<sup>16</sup> Марат Хуснуллин: Более 5 тыс. общественных и дворовых территорий благоустроили в России с начала года // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/news/53204/> (дата обращения: 18.05.2025).

<sup>17</sup> Россияне оценили состояние городской среды // Санкт-Петербургские Ведомости [Электронный ресурс]. URL: [https://spbvedomosti.ru/news/country\\_and\\_world/rossiyane-otsenili-sostoyanie-gorodskoy-sredy/](https://spbvedomosti.ru/news/country_and_world/rossiyane-otsenili-sostoyanie-gorodskoy-sredy/) (дата обращения: 18.05.2025).

Федеральный проект «Обеспечение устойчивого сокращения непригодного для проживания жилищного фонда» — еще один инструмент пространственного развития, напрямую связанный с обеспечением жилищных прав граждан и поддержанием качества среды проживания. Однако текущая реализация данного проекта сталкивается с рядом фундаментальных вызовов.

По официальным данным, за последние пять лет объем аварийного жилого фонда не сократился, а, напротив, увеличился на 53%. Это указывает на недостаточную результативность существующих механизмов расселения, которая не успевает за естественным старением жилого фонда, особенно в северных и отдаленных регионах. Ситуация усугубляется тем, что расселение зачастую осуществляется в районы с худшими условиями проживания, слабо развитой инфраструктурой и ограниченным доступом к услугам, что вызывает обоснованное недовольство населения.

Серьезная озабоченность связана с уровнем финансирования — выделяемые средства покрывают лишь 60% необходимого объема, что создает эффект «движущейся цели», при котором обновление фонда отстает от темпов его физического износа. Особую тревогу вызывает региональная дифференциация (см. Таблицу 2): в 11 субъектах РФ доля аварийного жилья превышает 8%, а в Якутии и Иркутской области достигает критических значений (более 13%). Такая ситуация обусловлена совокупностью факторов: экстремальными климатическими условиями, отдаленностью, высокой стоимостью строительства и др.

**Таблица 2. Доля аварийного жилья по регионам РФ (систематизированная по интервалам)<sup>18</sup>**

Интервал (%)	Количество регионов	Регионы
13–17%	2	Якутия (16,51%), Иркутская область (13,90%)
10–13%	3	Республика Татарстан (12,52%), Дагестан (11,80%), Ямало-Ненецкий АО (11,77%)
8–10%	3	Сахалинская область (9,44%), Архангельская область (8,21%), Магаданская область (8,08%)
7–8%	3	Ханты-Мансийский АО (7,71%), Кировская область (7,40%), Амурская область (7,14%)
6–7%	3	Ненецкий АО (6,94%), Иркутская область (6,93%), Республика Коми (6,38%)
5–6%	5	Еврейская АО (5,42%), Курганская область (5,42%), Тверская область (5,27%), Камчатский край (5,28%), Республика Алтай (4,88%)
4–5%	7	Пермский край (4,52%), Марий Эл (4,44%), Тульская область (4,40%), Бурятия (4,30%), Забайкальский край (4,32%), Чукотский АО (4,70%), Астраханская область (4,70%)
3–4%	9	Хакасия (4,90%), Костромская область (3,90%), Кемеровская область (3,78%), Томская область (3,75%), Калужская область (3,70%), Вологодская область (3,63%), Ярославская область (3,39%), Красноярский край (3,28%), Карелия (3,18%)
2–3%	5	Пензенская область (2,75%), Новгородская область (2,71%), Удмуртия (2,96%), Чечня (2,53%), Хабаровский край (2,55%)
<2%	45	

При этом в более чем 45 регионах показатели ниже 2%, что отражает высокую степень неравномерности в пространственном развитии жилищной инфраструктуры и подтверждает

<sup>18</sup> Составлено автором на основе: Жилье: доля ветхого и аварийного (по регионам России) // Статистика по России [Электронный ресурс]. URL: <https://russia.duck.consulting/maps/100> (дата обращения: 18.05.2025).

необходимость перехода к дифференцированному подходу в реализации политики расселения. Универсальные меры, применяемые в масштабах всей страны, оказываются неэффективными в условиях столь разнотипных региональных ситуаций.

### ***Интеграционная модель жилищной политики как ответ на пространственные вызовы***

Ученые сходятся во мнении, что основная причина низкой результативности государственных программ заключается в отсутствии системного и дифференцированного подхода, слабой обратной связи с населением и неадекватной системе оценки эффективности [Белогорцева 2018; Островецкая 2025].

Актуальные вызовы требуют внедрения новых моделей жилищной политики, ориентированных на системную реновацию жилья в проблемных регионах, что предполагает не только ускоренное расселение, но и формирование комфортной среды для жизни — с полноценно развитой социальной, транспортной и инженерной инфраструктурой [Пуляева, Иванова 2023]. Дополнительно, по мнению автора, необходимо усиление координации между федеральным и региональным уровнями управления, а также разработка программ, адаптированных под экстремальные климатические и логистические условия.

Стоит также отметить, что урбанизация, охватывающая крупнейшие агломерации страны, только усугубляет пространственную асимметрию. Концентрация 50% жилищного строительства и ипотечного кредитования в 15 мегаполисах усиливает поляризацию. В то время как в крупных городах наблюдается бурный рост застройки (нередко без должного сопровождения инфраструктурой), малые города и сельские поселения теряют население и испытывают дефицит инвестиций в жилищный фонд, что приводит к стагнации и деградации таких территорий, усиливая проблемы депопуляции и обостряя жилищные вопросы.

В связи с этим приоритетной задачей жилищной политики, по мнению автора, становится формирование дифференцированных стратегий: для агломераций — развитие арендного и инфраструктурного строительства в рамках государственно-частного партнерства, а для северных и отдаленных территорий — программы комплексной реновации, интегрированные с мерами по социально-экономическому оживлению. Только такой подход позволит обеспечить устойчивость жилищной политики как инструмента пространственного развития страны.

С учетом вышеизложенного представляется целесообразным перейти к интеграционной модели жилищной политики, в рамках которой будут объединены принципы региональной дифференциации, комплексного подхода, цифрового сопровождения и участия гражданского общества. Такая модель позволяет преодолеть текущие противоречия и разрывы в реализации национальных проектов.

Под интеграционной моделью жилищной политики автор понимает систему взаимосвязанных элементов, определяющих, как должна функционировать адаптивная жилищная политика в зависимости от характеристик региона (Рисунок 1).



Рисунок 1. Интеграционная модель жилищной политики<sup>19</sup>

Инфраструктурный блок позволяет понять пределы расширения жилищного строительства в конкретном регионе, какие инструменты поддержки актуальны (например, субсидии на подведение сетей или механизмы комплексного развития территории); обосновать приоритеты инвестиций в инженерную инфраструктуру, если без этого новые проекты неэффективны.

Социально-экономический блок призван сбалансировать социальную и инвестиционную составляющую политики, направлен на избежание неэффективного распределения ресурсов.

Основные принципы авторской модели:

- региональная дифференциация — учет специфики каждого субъекта РФ;
- комплексность — интеграция транспортных, коммунальных и социальных аспектов;

<sup>19</sup> Составлено автором.



- цифровизация — усиление роли цифровых платформ в управлении и контроле;
- гибкость — оперативная корректировка программ на основе данных и обратной связи;
- соучастие — институционализация участия граждан в процессе принятия решений.

### **Выводы**

Анализ механизмов, инструментов и результатов реализации национальных проектов и федеральных программ в сфере жилищного строительства позволяет констатировать, что доминирование экстенсивных подходов, ориентированных на наращивание объемов, зачастую осуществляется в отрыве от задач пространственного сбалансирования, обеспечения равного доступа к качественной жилой среде, снижения социальных издержек и повышения реальной доступности жилья.

Обнаруженные в ходе исследования эффекты, такие как рост цен вследствие стимулирования спроса без адекватного расширения предложения, концентрация жилищного строительства в ограниченном числе территорий, ухудшение качественных характеристик нового жилья и стагнация арендного сектора, подтверждают наличие институциональных и экономических ограничений, препятствующих трансформации жилищной политики в полноценный инструмент пространственного и социального развития. При этом ключевые аспекты качества среды — интеграция объектов социальной инфраструктуры, соответствие жилья демографическим и семейным параметрам, участие граждан в планировании городской среды — продолжают оставаться на периферии внимания. Искажения воспроизводят неравенство, закрепляют территориальную фрагментацию.

Реализация проекта благоустройства городской среды, несмотря на масштаб охвата, страдает от институциональной формализации процедур, слабой вовлеченности населения и отсутствия единых стандартов проектной и социальной эффективности. Отсутствие системной оценки влияния реализуемых решений на качество городской жизни не позволяет выстроить обратную связь, необходимую для адаптации механизмов управления. Аналогично усилия по обновлению жилищного фонда наталкиваются на дефицит ресурсов, несогласованность действий на разных уровнях власти и отсутствие комплексного подхода к расселению.

Необходим переход от количественных показателей к интеграции жилищного строительства с задачами пространственного развития, социальной мобильности и институциональной устойчивости. Предпосылками такой трансформации должны стать: формирование единой архитектуры жилищной политики, ориентированной на долгосрочные эффекты; перераспределение приоритетов в сторону повышения качества жилой среды и справедливости доступа к ней; расширение возможностей участия граждан и местных сообществ в принятии решений. Именно при соблюдении этих условий жилищная политика сможет выполнять функцию не только обеспечения населения жильем, но и формирования инклюзивной социальной среды, соответствующей вызовам современного этапа развития страны.

### **Список литературы:**

- Абдрахмет Д.М., Бочков А.Ю. Методы и формы российской государственной жилищной политики // Экономика и предпринимательство. 2023. № 1(150). С. 183–186. DOI: [10.34925/EIP.2023.150.1.037](https://doi.org/10.34925/EIP.2023.150.1.037)
- Белогорцева Ю.А. Методические аспекты оценки эффективности государственных программ // Вестник Евразийской науки. 2018. № 3. URL: <https://esj.today/PDF/22ECVN318.pdf>
- Блохин А.А., Стерник С.Г., Телешев Г.В. Институциональные трансформации сферы жилищного строительства в 2020 году // Проблемы прогнозирования. 2021. № 2(185). С. 43–55. DOI: [10.47711/0868-6351-185-43-55](https://doi.org/10.47711/0868-6351-185-43-55)

Коленникова Н.Д. Специфика восприятия россиянами жилищных условий и жилищного неравенства: динамика и факторы // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2024. Т. 17. № 4. С. 247–263. DOI: [10.15838/esc.2024.4.94.14](https://doi.org/10.15838/esc.2024.4.94.14)

Лалин А.С. Институциональные аспекты рыночного взаимодействия в жилищной сфере // Российское предпринимательство. 2012. Т. 13. № 21. С. 107–114.

Магель В.И., Осипов Ю.К., Матехина О.В. С жилища начинается архитектура, с жилища начинается город // Вестник Сибирского государственного индустриального университета. 2022. № 2(40). С. 64–70.

Островецкая Ю.А. Проблемы и перспективы реализации государственных программ в субъекте Российской Федерации // KANT. 2025. № 1(54). С. 128–133. DOI: [10.24923/2222-243X.2025-54.19](https://doi.org/10.24923/2222-243X.2025-54.19)

Пуляева В.Н., Иванова И.А. Создание комфортной городской среды в системе мер по повышению качества жизни населения в регионах // Жилищные стратегии. 2023. Т. 10. № 4. С. 425–440. DOI: [10.18334/zhs.10.4.119238](https://doi.org/10.18334/zhs.10.4.119238)

Святоха Н.Ю. Пространственно-временная организация жилищной сферы региона: кластерный подход // Вестник Оренбургского государственного университета. 2013. № 8(157). С. 140–146.

Социальная мобильность в России: поколенческий аспект / под ред. В.В. Семенов, М.Ф. Черныша, А.В. Ваньке. М.: Институт социологии РАН, 2017. С. 213–225.

Устинова М.В., Ярлакабов А.А. Механизмы совершенствования градостроительной политики в муниципальном образовании // Вестник Томского государственного архитектурно-строительного университета. 2022. Т. 24. № 6. С. 112–118. DOI: [10.31675/1607-1859-2022-24-6-112-118](https://doi.org/10.31675/1607-1859-2022-24-6-112-118)

Черкасова Ю.И., Лукаш Д.С. Влияние программ финансирования льготной ипотеки на доступность жилья // Вопросы региональной экономики. 2023. № 3(56). С. 192–208.

#### References:

Abdrakhmet D.M., Bochkov A.Yu. (2023) Methods and Forms of the Russian State Housing Policy. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. No. 1(150). P. 183–186. DOI: [10.34925/EIP.2023.150.1.037](https://doi.org/10.34925/EIP.2023.150.1.037)

Belogortseva Ju.A. (2018). Methodological Aspects of Assessing the Effectiveness of State Programs. *Vestnik Evraziyskoy nauki*. No. 3. Available at: <https://esj.today/PDF/22ECVN318.pdf>

Blokhin A.A., Sternik S.G., Teleshev G.V. (2021) Institutional Transformations of Russia's Housing Construction Sector in 2020. *Problemy prognozirovaniya*. No. 2(185). P. 43–55. DOI: [10.47711/0868-6351-185-43-55](https://doi.org/10.47711/0868-6351-185-43-55)

Cherkasova Yu.I., Lukash D.S. (2023) The Effect of Mortgage Interest Deduction on Housing Affordability. *Voprosy regional'noy ekonomiki*. No. 3(56). P. 192–208.

Kolennikova N.D. (2024) Specifics of Russians' Perception of Housing Conditions and Housing Inequality: Dynamics and Factors. *Ekonomicheskiye i sotsial'nyye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*. Vol. 17. Is. 4. P. 247–263. DOI: [10.15838/esc.2024.4.94.14](https://doi.org/10.15838/esc.2024.4.94.14)

Lapin A.S. (2012) Institutional Aspects of the Market Interaction in the Housing Sector. *Rossiyskoye predprinimatel'stvo*. Vol. 13. No. 21. P. 107–114.

Magel V.I., Osipov Yu.K., Matekhina O.V. (2022) Architecture Begins with a Dwelling, a City Begins with a Dwelling. *Vestnik Sibirskogo gosudarstvennogo industrial'nogo universiteta*. No. 2(40). P. 64–70.

Ostrovetskaya Yu.A. (2025) Problems and Prospects for the Implementation of State Programs in the Constituent Entity of the Russian Federation. *KANT*. No. 1(54). P. 128–133. DOI: [10.24923/2222-243X.2025-54.19](https://doi.org/10.24923/2222-243X.2025-54.19)

Pulyaeva V.N., Ivanova I.A. (2023). Creating a Comfortable Urban Environment in the System of Measures to Improve the Quality of Life in the Regions. *Zhilishchnye strategii*. Vol. 10. No. 4. P. 425–440. DOI: [10.18334/zhs.10.4.119238](https://doi.org/10.18334/zhs.10.4.119238)

Semenova V.V., Vanke A.V., Chernysh M.F. (eds.) (2017) *Sotsial'naya mobil'nost' v Rossii: pokolenecheskiy aspekt* [Social mobility in Russia: Generational aspect]. Moscow: Institut sotsiologii RAN. P. 213–225.

Svyatokha N.Yu. (2013) Spatial-Temporal Organization of the Region Housing Sphere: The Cluster Approach. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta*. No. 8(157). P. 140–146.

Ustinova M.V., Yarlakabov A.A. (2022) Mechanisms of Urban Policy Improvement in Municipality. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo arkhitekturno-stroitel'nogo universiteta*. Vol. 24. No. 6. P. 112–118.  
DOI: [10.31675/1607-1859-2022-24-6-112-118](https://doi.org/10.31675/1607-1859-2022-24-6-112-118)

## Влияние мотивационных ожиданий персонала на эволюцию рынка корпоративных льгот

Волковицкая Галина Андреевна

Кандидат социологических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [9424-4219](#), ORCID: [0000-0002-3144-7185](#), [galialap@mail.ru](mailto:galialap@mail.ru)

Российский государственный университет им. А.И. Герцена, Санкт-Петербург, РФ.

### Аннотация

В статье исследована взаимосвязь мотивационных ожиданий персонала и структуры ценностного предложения работодателя (EVP). Среди мотивационных ожиданий были рассмотрены различные типы мотивационных ожиданий: высокий заработок, удобство работы, гибкий график, льготы и бонусы, удовлетворение от профессии, ощущение важности работы, профессиональный рост и развитие. Поставлен вопрос о том, каким образом тип мотивационных ожиданий оказывает влияние на структуру ценностного предложения работодателя. Проверка гипотезы проведена посредством анкетирования линейного персонала, полуструктурированных интервью с сотрудниками HR-служб и руководителей среднего и высшего звена. В результате проведенного исследования было установлено, что мотивационные ожидания могут быть разделены на четыре группы в зависимости от типа референции: мотивационные ожидания с внешней референцией, мотивационные ожидания с внутренней референцией, мотивационные ожидания со смешанной референцией и с неопределенной референцией. Анализ результатов исследования позволил получить корреляционные зависимости: в более молодых возрастных группах респондентов больший удельный вес имеют мотивационные ожидания с внешней референцией, в то время как в более старших возрастных группах — мотивационные ожидания с внутренней референцией, а в группе среднего возраста — мотивационные ожидания со смешанной референцией; в компаниях, где удельный вес молодых кадров составляет более трети от общего числа персонала, структура EVP сдвигается в сторону таких благ, как гибкий график работы, гибридный график, программы обучения и развития, KPI результатов труда; в компаниях с удельным весом более трети от общего числа персонала кадров в возрасте 35+ структура EVP ориентирована на стабильный график работы, карьерный рост, развивающую обратную связь. В результате проведенного исследования делается вывод о том, что на специфику ценностного предложения работодателя оказывает прямое влияние преобладающий тип мотивационных ожиданий персонала, который определяется структурой кадрового состава.

### Ключевые слова

Мотивационные ожидания, тип мотивационных ожиданий, ценностное предложение работодателя (EVP), структура ценностного предложения, внешняя и внутренняя референция.

### Для цитирования

Волковицкая Г.А. Влияние мотивационных ожиданий персонала на эволюцию рынка корпоративных льгот // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 113. С. 56–70. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-56-70

## The Impact of Motivational Expectations of Personnel on the Evolution of the Corporate Benefits Market

Galina A. Volkovitskaya

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0002-3144-7185](#), [galialap@mail.ru](mailto:galialap@mail.ru)

Herzen University, Saint Petersburg, Russian Federation.

### Abstract

The article examines the relationship between personnel motivational expectations and the employer value proposition (EVP) structure. Among the motivational expectations, different types of motivational expectations were considered: high salary, convenience of work, flexible schedule, benefits and bonuses, satisfaction with the profession, a sense of the importance of work, professional growth and development. The question is raised about how the type of motivational expectations influences the structure of the employer value proposition. The hypothesis was tested by means of a questionnaire survey of line personnel, semi-structured interviews with HR department employees and middle and senior managers. As a result of the conducted research, it was established that motivational expectations can be divided into four groups depending on the type of reference: motivational expectations with external reference, motivational expectations with internal reference, motivational expectations with mixed reference and with uncertain reference. The analysis of the research results allowed us to obtain correlation dependencies: in younger age groups of respondents, a greater proportion of motivational expectations with an external reference have a greater share, while in older age groups — motivational expectations with an internal reference, and in the middle-aged group — motivational expectations with a mixed reference; in companies where the share of young personnel is more than a third of the total number of personnel, the EVP structure shifts towards such benefits as flexible work schedule, hybrid schedule, training and development programs, KPI of labour results; in companies with a share of more than a third of the total number of personnel aged 35+, the EVP structure emphasizes a stable work schedule, career growth, developmental feedback. As a result of the conducted research, it is concluded that the specifics of the employer's value proposition are directly influenced by the prevailing type of motivational expectations of personnel, which is determined by the structure of the personnel.

### Keywords

Motivational expectations, type of motivational expectations, employer value proposition (EVP), value proposition structure, external and internal reference.

**For citation**

Volkovitskaya G.A. (2025) The Impact of Motivational Expectations of Personnel on the Evolution of the Corporate Benefits Market. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 113. P. 56–70. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-56-70

Дата поступления/Received: 30.06.2025

**Введение**

Персонал компании был и остается активом, способствующим ее устойчивому и прогрессивному развитию. Любая компания проходит такой этап своего развития, когда сталкивается со сложностями при найме и удержании персонала. Менеджмент компаний неизбежно должен ответить на следующие вопросы:

- какие мотивы задействовать, чтобы работники хотели трудиться?
- как в ценном кадре идентифицировать слабые стороны и предоставить ему развивающую обратную связь?
- как объективно оценить, кого стоит продвигать по карьерной лестнице, кому повысить зарплату и дать премию, а кому пора искать замену?

Несмотря на то, что за последние пять лет количество публикаций на тему ценностного предложения существенно выросло, а во многих крупных компаниях регулярно проводят оценку потребностей и ожиданий сотрудников, перед менеджментом компаний до сих пор стоит актуальная задача грамотной интерпретации полученных данных, а организации, как и раньше, сталкиваются с тем, что у них есть только два пути стать более привлекательными в глазах соискателей и текущих сотрудников: первый и самый простой — повысить зарплату, но позволить себе такое могут не все, а эффект длится относительно недолго; второй способ — это расширение и трансформация тех благ, которые компания готова предоставлять соискателям в рамках соцпакета для того, чтобы максимально эффективно попасть в мотивационное ядро, получив тем самым сильный положительный мотивационный эффект. Попадание в мотивационное ядро не является просто решаемой задачей. Для этого необходимо понимать тип мотивации индивида [Волковицкая 2010].

Существует несколько классификаций трудовой мотивации. К наиболее известным относят иерархию потребностей А. Маслоу, теорию ожиданий В. Врума, теорию постановки целей Э. Локка. Одной из наиболее распространенных в HR-сфере концепций является типологическая концепция мотивации В.И. Герчикова [Управление человеческими ресурсами 2004], на основании которой выделяют пять типов мотивации: инструментальный, патриотический, профессиональный, хозяйский и избирательный.

В ряде ранее проведенных исследований было доказано, что мотивационная структура личности как таковая определяет тип мотивационных ожиданий. Выявленные корреляции между типом мотивации и типом мотивационных ожиданий позволили типологизировать трудовое поведение. Мотивационная структура личности как таковая определяет тип мотивационных ожиданий, тем самым предопределяя их сущностные характеристики. Трудовое поведение, в свою очередь, представляет собой видимое проявление осознанных, социально значимых действий, обусловленных пониманием собственных трудовых функций.

Исследование трудового поведения предполагает обращение к методологическим подходам, которые учитывают непосредственную роль самого индивида, самостоятельно и осознанно выбирающего различные стратегии трудового поведения с учетом своего ресурсного капитала, составляющими которого являются мотивы, ценности и ожидания.

Вместе с тем необходимо понятие мотивационных ожиданий отделить от таких смежных понятий, как мотивационные ориентации и мотивационные ценности. Мотивационная ориентация



определяет источник мотивации человека к выполнению определенного действия в конкретный момент времени. Мотивационные ценности представляют собой выражение основных жизненных принципов человека, мировоззренческую и нравственную направленность его интересов, поступков; они, как правило, формируются в детстве и чаще всего не меняются на протяжении жизни человека [Deci, Ryan 1985].

Обозначенные термины устанавливают отношение сотрудника к организации во временных рамках — краткосрочных или долгосрочных, в то время как мотивационные ожидания представляют собой понятие, характеризующее пролонгированное действие или бездействие человека, его трудовое поведение в среднесрочной временной перспективе, что предоставляет работодателю временной лаг для выбора тех или иных управленческих воздействий.

Формируясь под влиянием разнообразных факторов, мотивы индивидов типологически могут быть разделены на две основные группы: мотивы внешнего и внутреннего характера [Замфир 1983]. В этой связи возникает исследовательский вопрос: могут ли мотивационные ожидания индивида являться предпосылкой для формирования структуры ценностного предложения работодателя (employee value proposition, EVP)? Под ценностным предложением работодателя следует понимать некоторую совокупность благ и атрибутов, которые предлагаются наемным работникам в качестве компенсации за их трудовые усилия и которые имеют ценность для самих наемных работников. Чаще всего работодатель дифференцирует EVP в зависимости от категории персонала (молодые/опытные; руководители/линейные менеджеры) [Запольнова, Коньшева 2023]. Управление процессом формирования ценностного предложения позволяет привлекать и удерживать талантливых специалистов и, как результат, достигать стратегических целей [Oladimeji et al. 2023].

Целью данной работы является определение влияния мотивационных ожиданий персонала на EVP организаций. Для достижения поставленной цели необходимо:

- 1) систематизировать достижения современной научной мысли о взаимосвязи и взаимовлиянии мотивационных ожиданий и EVP компаний;
- 2) разработать методологическую схему исследования;
- 3) определить ее инструментарий и основные источники данных;
- 4) определить основные корреляции между мотивационными ожиданиями и EVP компаний.

### ***Теоретические основы исследования***

В развитом обществе всегда есть мотивы и ценности разноуровневого порядка, соотношение которых с течением времени меняется. Текущий этап развития трудовых отношений ряд исследователей характеризует как переходный от адаптивной модели трудового поведения к модели интенсификации и достижения на основании возможностей для формирования партнерских отношений между работниками и администрацией компании [Цветаев 2010].

Мотивация труда исследуется давно представителями различных наук и дисциплин. Ученые излагают свое видение по поводу возникновения мотивации, самих компонентов мотивационного процесса, классификации мотивов труда и их факторов, но большинство сходятся во мнении, что трудовая мотивация — многокомпонентная система и многоэтапный процесс, в ходе которого формируется тот или иной мотив. Несколько более существенных мотивов образуют мотивационное ядро личности человека. Помимо идеального ценностного уровня мотивации, который обусловлен устойчивыми мировоззренческими особенностями личности, существует уровень практической реализации, который выражается ожиданиями и требованиями, предъявляемыми людьми в конкретной трудовой или жизненной ситуации [Айрапетова, Косицына 2024]

Мотивационные ожидания профессиональной деятельности являются отдельным направлением исследований по управлению человеческими ресурсами [Clarke 2008; Cullen, Christopher 2012]. Эта область неразрывно связана с мотивами трудовой деятельности, мотивами выбора профессии и места работы [Родионова, Маклакова 2020].

Таким образом, в основе мотивационных ожиданий лежат внутренние ценности, установки личности относительно трудовой деятельности, которые могут влиять на процесс привлечения, удержания и формирования приверженности сотрудников [Armstrong 2006].

Для понимания сущности мотивационных ожиданий содержательно и методологически правильным представляется исследовательский подход, который увязывает мотивы с конкретными условиями труда, с конкретной ситуацией на рынке, что включает в себя финансовое положение компании, кадровую и мотивационную политику, политику привлечения и удержания кадров, бренд и EVP работодателя.

### **Методология исследования**

С целью определения мотивационных ожиданий и оценки степени их влияния на выбор форм управленческого воздействия были использованы несколько методов исследования: анкетирование, выборочные полуструктурированные интервью с персоналом, представителями HR-службы и руководителями среднего и высшего звена, а также анализ вторичных данных. Данная комбинация методов исследования была использована потому, что она позволяет определить глубинные мотивационные ожидания персонала, которые могут быть скрыты при использовании вопросов с закрытым перечнем ответов, а также полноценно оценить специфику предлагаемых работодателями бенефитов (EVP). Методологической основой исследования также послужили положения теории поколений [Howe, Strauss 2000; Пуляева 2020].

Автором разработана методика изучения комплекса мотивационных ожиданий сотрудников организаций, основанная на разделении мотивационных ожиданий на две группы: мотивационные ожидания внешнего и мотивационные ожидания внутреннего характера. Данное деление основано на разработках К. Замфира в модификации А. Реана.

Ранее было доказано, что тип мотивации определяет тип мотивационных ожиданий [Волковицкая 2015].

Целями исследования были выделение доминирующих мотивационных ожиданий трудовой деятельности работников, ориентирующих их поведение и влияющих на их восприятие трудового процесса, а также анализ системы бенефитов компаний.

Для проведения исследования респондентам была предложена анкета с перечнем мотивационных ожиданий и подробной инструкцией по ее заполнению.

Выборка респондентов была сформирована случайным образом из имеющейся базы данных Лаборатории исследования рынка труда Института экономики и управления и центра карьерных ориентаций «Мост» РГПУ им. А.И. Герцена. Целевой размер выборки был определен в количестве 70 компаний-респондентов, опросник был разослан посредством электронной почты в 120 компаний, контактными лицами в которых выступали менеджеры по персоналу. Целевой размер выборки позволил получить надежные и несмещенные эмпирические данные. В результате было получено 1244 ответа, доля респондентов составила 84,5%.

Компании, попавшие в выборку, относились к различным отраслям: IT, аудит и консалтинг, потребительские товары, сфера образования, безопасность, промышленность, банковская сфера и др. По происхождению 100% компаний относятся к российским и осуществляют деятельность на региональных рынках.

Выборка респондентов была проверена на репрезентативность на основе анализа характеристик генеральной совокупности. Проверка проводилась на основе данных по полу, возрасту и должностным позициям лиц, занятых в экономике.

Объектом генеральной совокупности выступило занятое население в экономике. Данные по генеральной совокупности и выборке представлены на гистограммах (Рисунки 1 и 2).

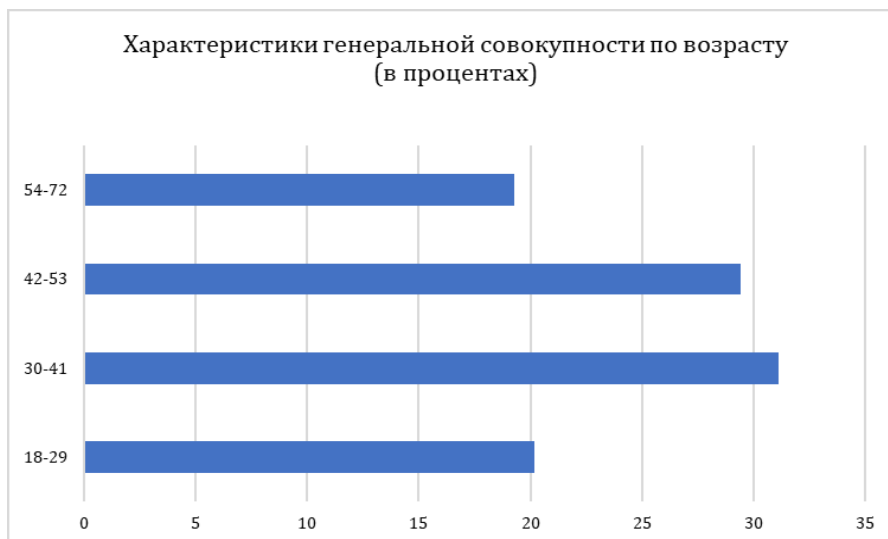


Рисунок 1. Характеристики генеральной совокупности по возрасту<sup>1</sup>



Рисунок 2. Характеристики выборки по возрасту<sup>2</sup>

Дополнительно была проведена оценка репрезентативности выборки по полу и должностям (Рисунки 3 и 4).

Половая структура выборки представлена практически равным количеством мужчин и женщин (мужчины — 644, женщины — 600, что составляет 51,72% и 48,28% соответственно), что соответствует данным, опубликованным Федеральной службой статистики, согласно которым занятое население в экономике имеет следующую гендерную структуру: 51% мужчин и 49% женщин<sup>3</sup>.

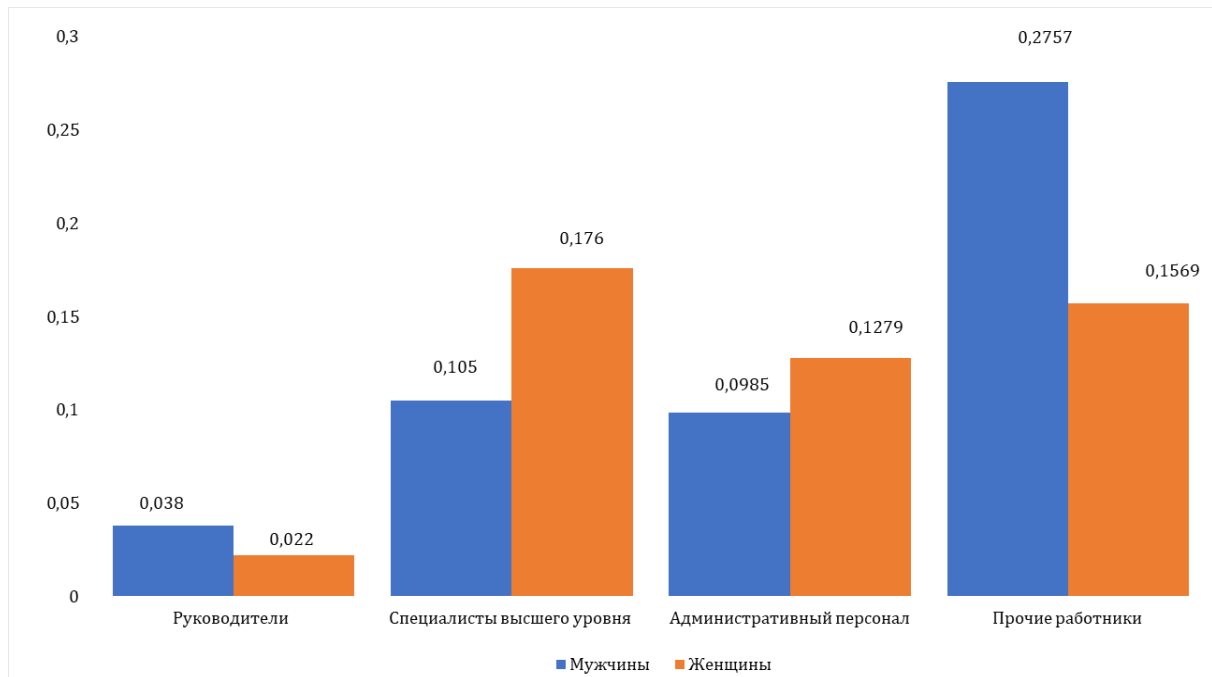
На основе анализа характеристик генеральной совокупности и сопоставления их с характеристиками выборки можно сделать вывод о репрезентативности выборки, в связи с чем полученные результаты можно считать достоверными.

<sup>1</sup> Составлено автором на основе анализа официальной [статистики](#) Федеральной службы государственной статистики.

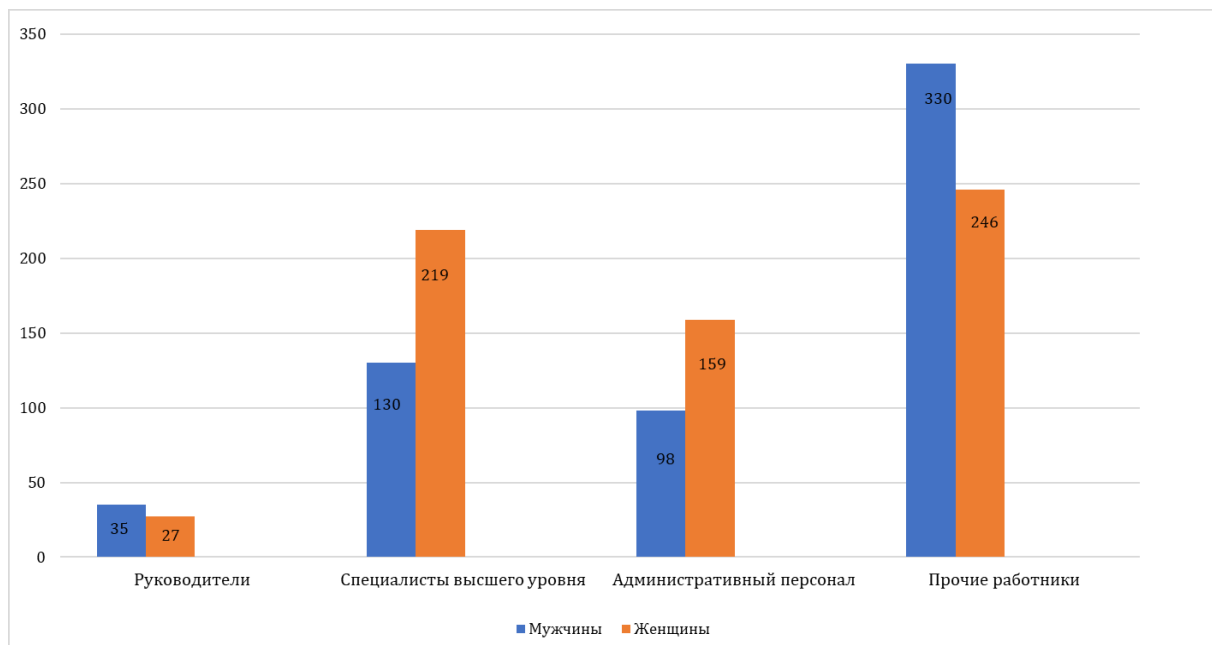
<sup>2</sup> Составлено автором на основе проведенного исследования.

<sup>3</sup> Ситуация на рынке труда в таблицах, графиках, диаграммах // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/situaz.pdf> (дата обращения: 20.06.2025).

На основе полученных результатов проверялась исходная гипотеза исследования: тип мотивационных ожиданий персонала является предпосылкой для формирования структуры ценностного предложения работодателя.



**Рисунок 3. Структура генеральной совокупности по полу и должностям<sup>4</sup>**



**Рисунок 4. Структура выборки по полу и должностям<sup>5</sup>**

Содержательно вопросы анкеты для линейного персонала были разделены на части:

- 1) общая информация о респонденте (уровень образования, возраст, пол, должность, семейное положение);
- 2) общая информация о компании — сфера деятельности;
- 3) комплекс мотивационных ожиданий;
- 4) оценка удовлетворенности структурой ценностного предложения работодателя.

<sup>4</sup> Составлено автором на основе анализа официальной [статистики](#) Федеральной службы государственной статистики.

<sup>5</sup> Составлено автором на основе проведенного исследования.

Анкета включала в себя 44 утверждения, каждое из которых необходимо было оценивать по пятибалльной шкале в соответствии со степенью значимости предложенных альтернатив ответов. Оценка проводилась по 5-балльной шкале Лайкерта. Основным диагностическим конструктом являются мотивационные ожидания, под которыми понимаются направления активности человека, обуславливаемые его целями и мотивами и характеризующиеся преобладающими типами мотивации.

Изначально анкета включала большее количество вопросов и была апробирована на тестовой выборке респондентов (N=130). Методика оценки надежности позволила исключить неподходящие вопросы. Для этого был применен коэффициент альфа, с помощью которого была проведена оценка внутренней согласованности, то есть однородность вопросов анкеты. В качестве ориентира нами был взят показатель  $\alpha > 0,7$ , который характеризуется как достаточный уровень. Первоначально анкета включала 64 вопроса, их согласованность оценивалась значением 0,578. С помощью метода исключения переменных с отрицательными и минимальными значениями общей корреляции коррелированных пунктов мы получили более высокий коэффициент альфа со значением 0,751, что позволило оставить в анкете только 44 вопроса (Таблица 1).

**Таблица 1. Статистики пригодности методом альфа Кронбаха<sup>6</sup>**

Этап	Альфа Кронбаха	Альфа Кронбаха, основанная на стандартизованных вопросах	Количество вопросов
1	0,578	0,587	64
2	0,643	0,667	51
3	0,742	0,751	44

Предложенные мотивационные ожидания относятся к разнонаправленным группам — внутренним и внешним. Это концептуально важно для определения типа мотивационных ожиданий персонала. О мотивационных ожиданиях внутреннего типа принято говорить, если для человека профессиональная деятельность имеет первоочередную ценность. Если мотивационные ожидания носят внешний характер, то есть профессиональная деятельность как таковая не стоит на первом месте, а имеют первоочередное значение ожидания социального престижа, высокого дохода и т. д., то речь идет о мотивационных ожиданиях внешнего характера.

Для сотрудников HR-служб и руководителей среднего и высшего звена вопросы анкеты включали следующие блоки:

- 1) качественная и количественная структура кадрового состава (пол, возраст, уровень образования);
- 2) структура ценностного предложения работодателя;
- 3) оценка удовлетворенности персонала структурой ценностного предложения.

Взаимная оценка уровня удовлетворенности структурой ценностного предложения работником и работодателем позволила получить объективные результаты путем простого сопоставления данных анкетирования.

В ходе интервью, в зависимости от ответов респондентов, были заданы также дополнительные вопросы для дополнения и уточнения ранее полученных ответов. Для целей настоящего исследования дополнительно были проанализированы вторичные массивы данных крупнейшей российской компании интернет-рекрутмента HeadHunter.

### **Результаты исследования**

Результаты анкетирования персонала позволили сгруппировать мотивационные ожидания следующим образом:

<sup>6</sup> Составлено автором.

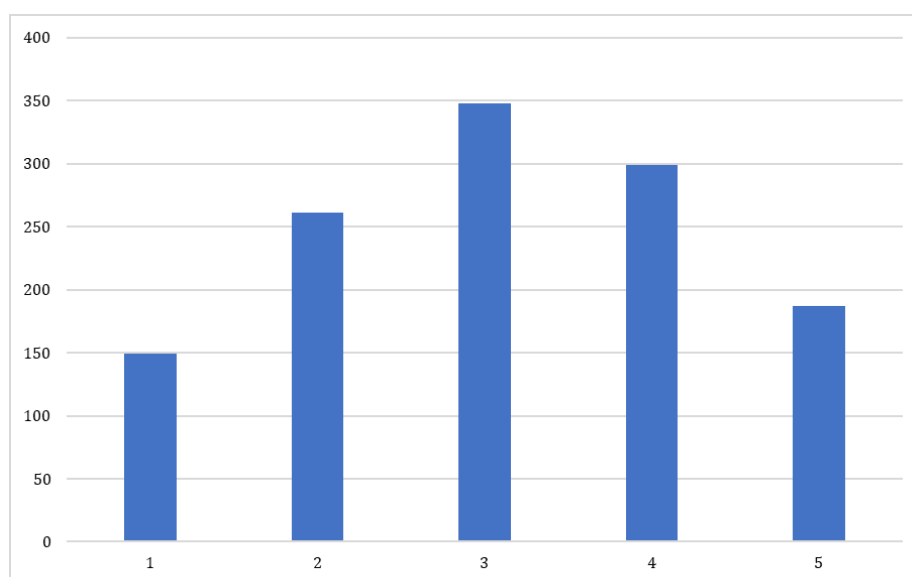


- мотивационные ожидания с внешней референцией;
- мотивационные ожидания с внутренней референцией;
- мотивационные ожидания со смешанной референцией;
- мотивационные ожидания с неопределенной референцией.

Поскольку в анкетировании нужно было оценивать важность мотивационных ожиданий по пятибалльной шкале, то к высоким оценкам были отнесены значения «4» и «5», к низким — «1» и «2» соответственно. В инструкции к анкете было указано, что не существует правильных или неправильных ответов и что самым правильным будет правдивый ответ. Таким образом, мотивационные ожидания были распределены по группам в соответствии с присвоенными им респондентами баллами. Данная типология позволяет распределить персонал организаций в соответствии с типом мотивационных ожиданий. В первую группу были отнесены работники с такими мотивационными ожиданиями, как высокий заработок, удобство работы, гибкий график, льготы и бонусы, возможность работать «без офиса»; вторая группа представлена работниками с такими мотивационными ожиданиями: удовлетворение от профессии, ощущение важности работы, профессиональный рост и развитие. К третьей группе персонала были отнесены те работники, которые равнозначно высоко оценили мотивационные ожидания двух референций, в четвертую — которые равнозначно низко оценили обе референции. Распределение по типам мотивационных ожиданий неравномерное, больший вес составляют мотивационные ожидания со смешанной и внешней референцией.

В анкетировании были использованы шкальные вопросы, распределение ответов на которые подчиняется закону нормального распределения Гаусса.

Анкетирование было проведено на случайно выбранных респондентах. На вопросы анкеты, посвященной оценке мотивационных ожиданий, все ответы респондентов отражают нормальное распределение. Проиллюстрируем это на примере вопроса № 1 «Оцените, насколько для вас имеет значение, чтобы оценка Вашего труда была выражена в деньгах, где 1 — безусловно незначимо, а 5 — безусловно значимо». Итогом обработки ответов респондентов на указанный вопрос анкеты стала гистограмма (Рисунок 5), с помощью которой мы получили возможность проверить значение переменных на нормальность распределения.



**Рисунок 5. Оценка значимости оценивания результата труда в деньгах<sup>7</sup>**

<sup>7</sup> Рисунки 5–8 составлены автором на основе проведенного исследования.

Данная гистограмма имеет форму колокола, что отражает нормальное распределение. Ответы, представленные на Рисунке 5, позволяют сделать вывод, что результаты оценки важности того, чтобы оценка труда была выражена в деньгах, распределились следующим образом: 12% респондентов оценили отметкой «1», 21% — «2», 28% указали цифру «3», 24% — «4», а 15% отметили цифру «5». Проверка выборки на нормальность распределения была проведена с использованием формулы Гаусса:

$$f(x) = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{1}{2}\left(\frac{x-\mu}{\sigma}\right)^2}, \quad (1)$$

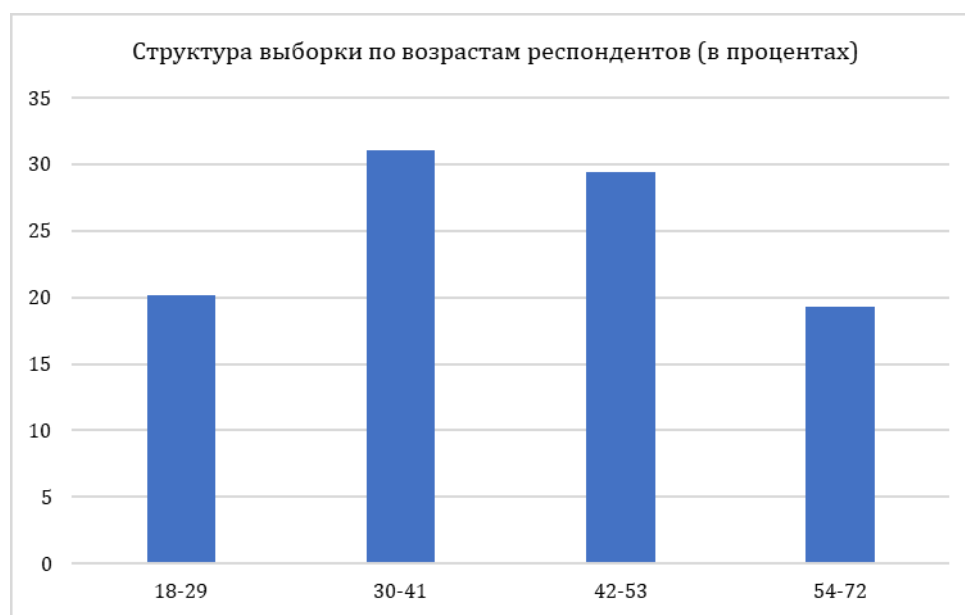
где  $\mu$  — математическое ожидание,  $\sigma$  — среднеквадратичное отклонение,  $e$  — число Эйлера.

Дополнительно для проверки выборки на нормальность распределения было рассчитано значение коэффициента эксцесса по формуле:

$$E = \frac{\sum (x_i - M)^4}{n\sigma^4} - 3, \quad (2)$$

где  $E$  — коэффициент эксцесса,  $x$  — значение в выборке,  $M$  — среднее значение выборки,  $\sigma$  — стандартное отклонение выборки,  $N$  — количество значений в выборке.

Итоговое значение коэффициента эксцесса получилось близким к нулю, что позволяет сделать вывод о нормальности распределения данных. Дополнительно нормальность распределения доказывает гистограмма структуры выборки по возрасту, имеющая колоколообразную форму (Рисунок 6).



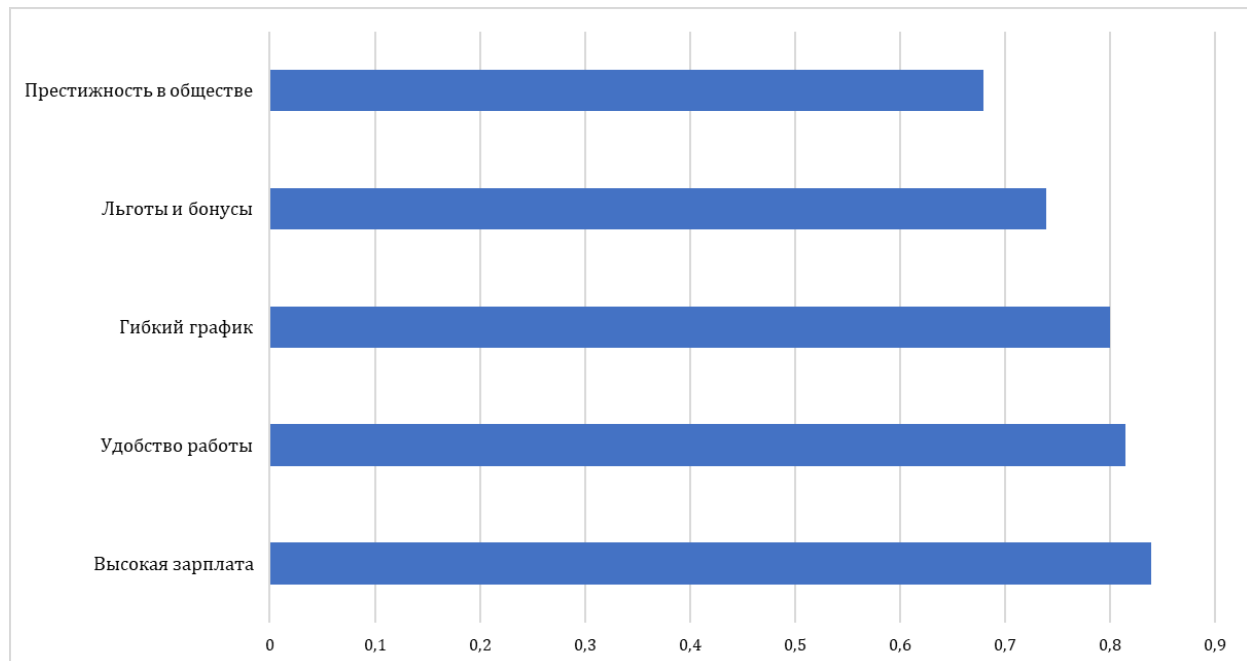
**Рисунок 6. Характеристики выборки по возрасту респондентов**

Таким образом, стало возможным доказать, что нормальное распределение применимо в нашем исследовании с использованием метода анкетирования. В случае проведения прикладного исследования мы должны учитывать влияние факторов внешнего характера, поскольку это может влиять на конечный результат. В нашем случае величины случайны, что подтверждает невозможность оценить вероятность их наступления. Метод Гаусса позволяет исключить данные условия и оценить только характер данных, что и являлось целью нашего исследования.

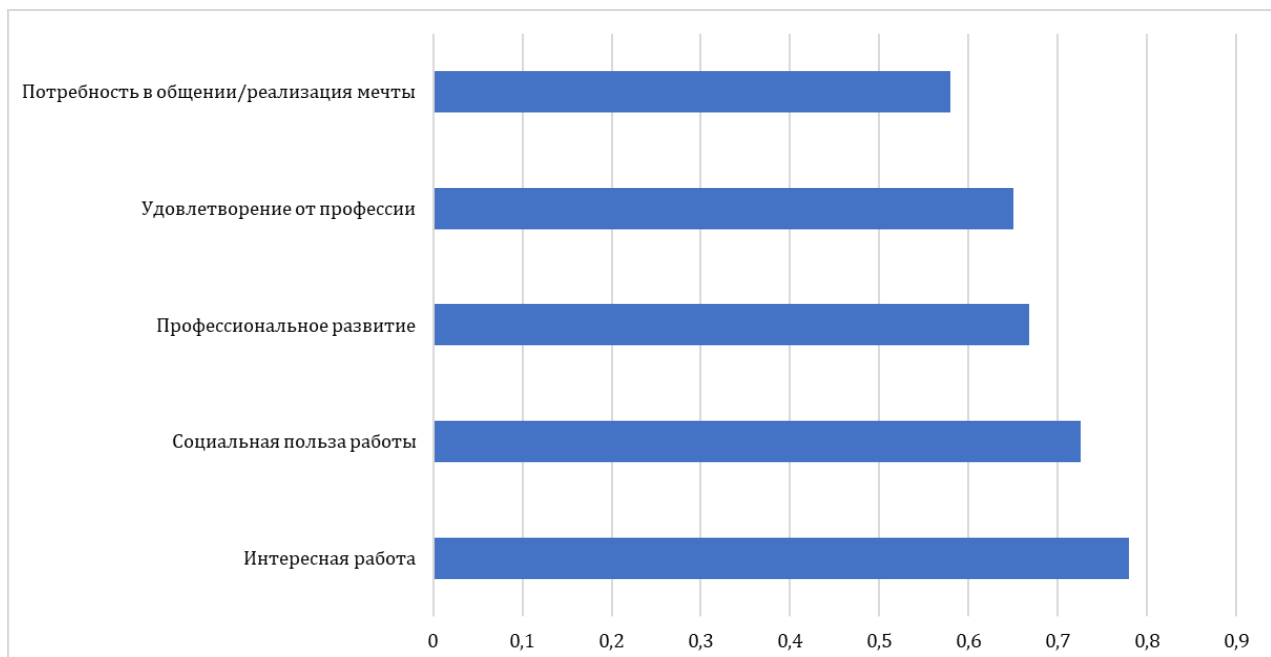
Содержательно представим на Рисунках 7 и 8 ответы респондентов, набравшие максимальное количество баллов.

Кадровая возрастная структура персонала представлена четырьмя основными возрастными группами: 18-29; 30-41; 42-53; 54-72.

В исследование не были включены работники в возрасте 15–17 лет, так как таковых не оказалось в выборке, лица старше 72 лет не включались в выборку, поскольку мы использовали рекомендацию Федеральной службы государственной статистики, согласно которой экономически активным населением считаются лица в возрасте от 15 до 72 лет.



**Рисунок 7. Мотивационные ожидания с внешней референцией**



**Рисунок 8. Мотивационные ожидания с внутренней референцией**

Для анализа результатов данного исследования были проведены полуструктурированные интервью с респондентами, в рамках которых были заданы уточняющие вопросы: «Какие у Вас были ожидания от работы в компании?», «Какие причины могут побудить Вас поменять работу?», «Делитесь ли Вы профессиональным опытом?», «Работники какого возраста преобладают в компании?», «Как вы планируете систему льгот и компенсаций?», «Получаете ли вы обратную связь относительно удовлетворенности работников ценностным предложением компании?»

В ходе интервью и анализа результатов большого массива вторичных данных было выявлено, что за последние годы компании стали свидетелями эволюции отношения к работе

у людей: если в 2022 году 29% респондентов считали, что над ними висит угроза увольнения и есть риск потери дохода (Рисунок 9), то теперь ситуация изменилась. Уровень безработицы в стране низкий, настроения растут, и на первый план выходят иные требования: психологический комфорт, нетоксичная рабочая среда, наличие гибкого или гибридного графика, индивидуальный подход к льготам.



**Рисунок 9. Распределение ответов на вопрос о рисках увольнения<sup>8</sup>**

Благодаря банку данных зарплат hh.ru<sup>9</sup> и сравнительному анализу вакансий было определено, что за первые месяцы 2025 года в 90% предложений упоминается хотя бы один из компонентов корпоративных программ well-being (программ, ориентированных на повышение общего благополучия сотрудников). Главное — это то, что персонал компаний стал больше интересоваться тем, какие эмоции им может предложить работа, и теми идеями, которые работодатель готов продвигать. И тут идеи well-being напрямую связаны с ценностями и совпадением интересов бизнеса и работника, подтверждением чего стали результаты анкетирования сотрудников HR-служб и руководителей среднего и высшего звена на тему льгот, предлагаемых персоналу (Рисунок 9).



**Рисунок 10. Льготы компаний<sup>10</sup>**

Самый популярный бенефит — ДМС (есть в 2/3 вакансий). Следом за ним идет мобильная связь (компенсация или корпоративная). В 35% случаев (3-е место) компания оплачивает питание работникам, а также организует кухни и другие пространства для приема пищи. Близко стоит другой бонус — доставка работников от/до места работы. Спорт и фитнес тоже не забыли — есть у каждой четвертой компании в начале этого года.

<sup>8</sup> Источник: Телеграмм-канал петербургского hh.ru.

<sup>9</sup> Банк данных заработных плат [Электронный ресурс]. URL: <https://salary.hh.ru/promo> (дата обращения: 18.05.2025).

<sup>10</sup> Источник: Телеграмм-канал петербургского hh.ru.

Гибридный график работы (по описанию вакансий) также не обходят стороной: упоминается в 8%, или в более чем 90 тыс. вакансий, в абсолютном значении это YoY +26%. Хорошие темпы прироста (в два раза) числа упоминаний относятся к предоставлению различных консультаций — от психологов до юристов. Это в целом говорит о развороте работодателей в сторону человекоцентричности, когда на первый план выходят нематериальные блага.

В ходе анализа результатов исследования были получены следующие корреляционные зависимости:

- в более молодых возрастных группах респондентов (18–29 лет) больший удельный вес имеют мотивационные ожидания с внешней референцией, в то время как в более старших возрастных группах (42+ лет) — мотивационные ожидания с внутренней референцией, а в группе среднего возраста (30–41 лет) — мотивационные ожидания со смешанной референцией;
- в компаниях, где удельный вес молодых кадров (18–29 лет) составляет более трети от общего числа персонала, структура EVP сдвигается в сторону таких благ, как гибкий график работы, гибридный график, программы обучения и развития, KPI результатов труда;
- в компаниях с удельным весом более трети от общего числа персонала кадров в возрасте 35+ структура EVP ориентирована на стабильный график работы, карьерный рост, развивающую обратную связь.

В ходе интервью были получены интересные с точки зрения трансформации рынка труда результаты:

- компании начали пересматривать свое отношение к найму пожилых специалистов. Этот тренд связан с определенным дефицитом кадров в ряде отраслей (рабочие, производство, строительство, транспорт) и увеличением удельного веса работников, которые готовы продолжать работать, достигнув пенсионного возраста;
- в наибольшей степени подвержен рабочему стрессу персонал поколения так называемых зумеров (18–29 лет) и миллениалов (30–43 года). И это дополнительный аргумент нанять работника более старшего возраста, поскольку он более стрессоустойчив и эмоционально стабилен, а также обладает ценным опытом и лидерскими качествами;
- наличие дисбаланса между существующими компетенциями и потребностями в них. Это доказывает опрос Всемирного экономического форума в 2023 году, который показал, что к 2027 году более 60% работников должны пройти переобучение, а через пять лет (к 2030 году) потеряют свою актуальность 44% профессиональных навыков. Для работодателя это будет означать новый вызов: искать более молодых специалистов с развитыми цифровыми навыками и мотивационными ожиданиями со сдвигом во внешнюю референцию или остановить свой выбор на более зрелых сотрудниках, в большей степени лояльных и вовлеченных, но требующих более существенных вложений в обучение и развитие их цифровых компетенций.

### **Обсуждение результатов**

Мотивация этого исследования возникла из-за растущей потребности в установлении и эмпирическом подтверждении взаимосвязей между мотивационными ожиданиями персонала и структурой ценностного предложения работодателя. В контексте обсуждения важно выделить предыдущие научные работы, которые повлияли на методологическую разработку и выбор инструментов для данного исследования, а именно исследование А.О. Сметанина и О.А. Лымаревой,



посвященное анализу поведения поколений Y и Z в рабочей среде, результатом которого стал вывод о влиянии вовлеченности на внутреннюю мотивацию, которое подтвердило факт наличия существенных различий в структуре мотивации профессиональной деятельности представителей разных поколений [Сметанин, Лымарева 2023].

Выявленные структурные компоненты мотивационных ожиданий разных возрастных групп персонала смогут стать основой для конкретизации мотивационных потребностей каждого возраста, эффективным инструментом подбора, адаптации и развития персонала, лечь в основу разработки и реализации мотивационных программ компании.

Выводы проведенного исследования подтверждаются также другими учеными, которые отмечают, что особенности восприятия трудового процесса различными поколениями персонала оказывают влияние на выбор методов управленческого воздействия на них [Лазич, Попова 2021; Секерин и др. 2023; Пасынков и др. 2025].

Исследование А.И. Тихонова [Тихонов 2020] относительно трудовых ценностей соискателей при трудоустройстве подтвердило сделанные нами в данной статье выводы о трансформации актуальных настроений наемных работников, что также нашло подтверждение по результатам качественного анализа результата опросов крупнейшей российской компании интернет-рекрутмента HeadHunter.

### **Заключение**

В данной статье мотивационные ожидания определены как представления человека о том, что могут и должны принести его трудовые усилия. Они формируются на основе предыдущего опыта, знаний и специфики восприятия окружающего мира. Возраст сотрудника является одним из базовых характеристик современной организационной среды, в соответствии с чем полученные результаты исследования, выявившие прямую корреляцию между возрастом персонала и спецификой их мотивационных ожиданий, показали необходимость и актуальность такого рода исследований. Полученные результаты важны не только с точки зрения теоретического анализа проблемы, но и для практического применения, в том числе и при формировании мотивационной стратегии, базовым инструментом которой является ценностное предложение работодателя. С помощью принципа поперечных срезов доказана схожесть мотивационных ожиданий представителей различных возрастных групп.

Перспективным направлением развития данного исследования представляется анализ уровня стабильности/нестабильности сложившихся мотивационных ожиданий, а также их динамических изменений, что возможно реализовать при применении методологии лонгитюдного исследования. В этом случае мы сможем более точно ответить на вопрос, что определяет мотивационные ожидания: возраст сотрудника или его основные мотивационные характеристики и ценности.

Задача оптимизации затрат на персонал ставит менеджмент компаний перед прикладной задачей понимания потребностей и мотивов сотрудников с целью оценки возможностей их удовлетворения в рамках конкретной организации.

Дальнейшая перспектива исследования заключается в более широком изучении компонентов организационной среды, таких как организационная культура, социально-психологический климат, репутация компании, поскольку они также могут оказывать влияние на формирование мотивационных ожиданий.

**Список литературы:**

- Айрапетова Г.А., Косицына Д.А. Моделирование мотивационной теории ожиданий В. Врума // Экономика и управление: сборник научных трудов. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. С. 60–68.
- Волковицкая Г.А. Мотивационный потенциал личности: опыт социологического анализа // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2015. Т. 2. № 2. С. 355–363.
- Волковицкая Г.А. Управление стимулированием труда. СПб: Книжный дом, 2010.
- Замфир К. Удовлетворенность трудом: мнение социолога. М.: Политиздат, 1983.
- Запольнова Н.А., Конышева А.Г. Инструменты анализа ценностного предложения в брендинге работодателя // Экономика и предпринимательство. 2023. № 5(154). С. 709–712. DOI: [10.34925/EIP.2023.154.5.137](https://doi.org/10.34925/EIP.2023.154.5.137)
- Лазич Ю.В., Попова И.Н. Гибкий социальный пакет — требование современного рынка труда или опция для «богатых» работодателей? // Beneficium. 2021. № 2(39). С. 48–54. DOI: [10.34680/BENEFICIUM.2021.2\(39\).48-54](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2021.2(39).48-54)
- Пасынков Д.В., Яруллина Ж.А., Маракушина Г.В. Формирование бренда в управлении человеческими ресурсами // Components of Scientific and Technological Progress. 2025. № 3(105). С. 6–11.
- Пуляева В.Н. Роль ценностного предложения работодателя в формировании HR-бренда // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10. № 3. С. 659–676. DOI: [10.18334/epp.10.3.100591](https://doi.org/10.18334/epp.10.3.100591)
- Родионова Е.А., Маклакова А.В. Об удовлетворенности трудом сотрудников, мотивационных ожиданиях и личности руководителя // Ученые записки Санкт-петербургского университета технологий управления и экономики. 2020. № 2. С. 73–78.
- Секерин В.Д., Горяинова А.И., Семенова В.В. Особенности трудовой мотивации сотрудников поколения Z // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2022. № 4. С. 69–74. DOI: [10.18384/2310-6646-2022-4-69-75](https://doi.org/10.18384/2310-6646-2022-4-69-75)
- Сметанин А.О., Лымарева О.А. Поколения «Y», «Z» в рабочей среде, точечный подход к вовлеченности персонала, как к инструменту внутренней мотивации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 12–2(106). С. 154–157. DOI: [10.24412/2411-0450-2023-12-2-154-157](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-12-2-154-157)
- Тихонов А.И. Трудовые ценности российских соискателей при трудоустройстве // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 29(3). С. 346–352. DOI: [10.24411/2309-4788-2020-10287](https://doi.org/10.24411/2309-4788-2020-10287)
- Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / под ред. В.В. Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. С. 212–230.
- Цветаев В.М. Трудовая мотивация в трансформирующейся России: проблемы, результаты и перспективы // Вестник СПбГУ. Экономика. 2010. № 4. С. 56–61.
- Armstrong M. A. Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2006.
- Clarke M. Understanding and Managing Employability in Changing Career Contexts // Journal of European Industrial Training. 2008. Vol. 32. Is. 4. P. 258–284. DOI: [10.1108/03090590810871379](https://doi.org/10.1108/03090590810871379)
- Cullen L., Christopher T. Career Progression of Female Accountants in the State Public Sector // Australian Accounting Review. 2012. Vol. 22. Is. 1. P. 68–85. DOI: [10.1111/j.1835-2561.2011.00159.x](https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2011.00159.x)
- Deci E.L., Ryan R.M. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. Berlin: Springer Science & Business Media, 1985.
- Howe N., Strauss W. Millennials Rising: The Next Great Generation. New York: Vintage books, 2000.
- Oladimeji K., Abdulkareem A., Ishola A. Talent Management, Organizational Culture and Employee Productivity: The Moderating Effect of Employee Involvement // Journal of Human Resource Management — HR Advances and Developments. 2023. Vol. 26. Is. 1. P. 43–56. DOI: [10.46287/DPKF9953](https://doi.org/10.46287/DPKF9953)

References:

- Armstrong M.A. (2006) *Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Ayrapetova G.A., Kositsyna D.A. (2024) Modelirovaniye motivatsionnoy teorii ozhidaniy V. Vruma [Modeling V. Vroom's motivational expectancy theory]. *Ekonomika i upravleniye: sbornik nauchnykh trudov*. Saint Petersburg: Sankt-Peterburgskiy gosudarstvennyy ekonomicheskii universitet. P. 60–68.
- Clarke M. (2008) Understanding and Managing Employability in Changing Career Contexts. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 32. Is. 4. P. 258–284. DOI: [10.1108/03090590810871379](https://doi.org/10.1108/03090590810871379)
- Cullen L., Christopher T. (2012) Career Progression of Female Accountants in the State Public Sector. *Australian Accounting Review*. Vol. 22. Is. 1. P. 68–85. DOI: [10.1111/j.1835-2561.2011.00159.x](https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2011.00159.x)
- Deci E.L., Ryan R.M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media.
- Howe N., Strauss W. (2000) *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage books.
- Lazich Yu.V., Popova I.N. (2021) Flexible Social Package — A Requirement of a Modern Labor Market or an Option for “Rich” Employers? *Beneficium*. No. 2(39). P. 48–54. DOI: [10.34680/BENEFICIUM.2021.2\(39\).48-54](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2021.2(39).48-54)
- Oladimeji K., Abdulkareem A., Ishola A. (2023) Talent Management, Organizational Culture and Employee Productivity: The Moderating Effect of Employee Involvement. *Journal of Human Resource Management — HR Advances and Developments*. Vol. 26. Is. 1. P. 43–56. DOI: [10.46287/DPKF9953](https://doi.org/10.46287/DPKF9953)
- Pasynkov D.V., Yarullina Zh.A., Marakushina G.V. (2025) Brand Formation in Human Resources Management. *Components of Scientific and Technological Progress*. No. 3(105). P. 6–11.
- Pulyayeva V.N. (2020) The Role of an Employer's Value Proposition in Building an HR-Brand. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*. Vol. 10. No. 3. P. 659–676. DOI: [10.18334/epp.10.3.100591](https://doi.org/10.18334/epp.10.3.100591)
- Rodionova E.A., Maklakova A.V. (2020) On Employee Satisfaction, Motivational Expectations and Personality of the Manager. *Uchenyye zapiski sankt-peterburgskogo universiteta tekhnologiy upravleniya i ekonomiki*. No. 2. P. 73–78.
- Sekerin V.D., Goryainova A.I., Semenova V.V. (2022) Features of Labor Motivation of Employees of Generation “Z”. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika*. No. 4. P. 69–74. DOI: [10.18384/2310-6646-2022-4-69-75](https://doi.org/10.18384/2310-6646-2022-4-69-75)
- Shcherbina V.V. (ed.) (2004) *Upravleniye chelovecheskimi resursami: menedzhment i konsul'tirovaniye* [Human resource management: Management and consulting]. Moscow: Nezavisimyy institut grazhdanskogo obshchestva. P. 212–230.
- Smetanin A.O., Lymareva O.A. (2023) Generations “Y”, “Z” in the Working Environment, A Point-Based Approach to Staff Involvement as an Internal Motivation Tool. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. No. 12-2(106). P. 154–157. DOI: [10.24412/2411-0450-2023-12-2-154-157](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-12-2-154-157)
- Tikhonov A.I. (2020) Labor Values of Russian Job Seekers in Employment. *Estestvenno-gumanitarnyye issledovaniya*. No. 29(3). P. 346–352. DOI: [10.24411/2309-4788-2020-10287](https://doi.org/10.24411/2309-4788-2020-10287)
- Tsvetayev V.M. (2010) Labor Motivation in Russia under Transformation: Problems, Results and Perspectives. *Vestnik SPbGU. Ekonomika*. No. 4. P. 56–61.
- Volkovitchkaia G.A. (2010) *Upravleniye stimulirovaniyem truda* [Labor incentive management]. Saint Petersburg: Knizhnyy dom.
- Volkovitchkaia G.A. (2015) The Individual's Motivational Potential: A Sociological Analytical Essay. *Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta im. A.S. Pushkina*. Vol. 2. No. 2. P. 355–363.
- Zamfir K. (1983) Un sociolog despre: muncă și satisfacție. Moscow: Politizdat.
- Zapol'nova N.A., Konysheva A.G. (2023) The Methods for Value Proposition Analysis in Employer Branding. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. No. 5(154). P. 709–712. DOI: [10.34925/EIP.2023.154.5.137](https://doi.org/10.34925/EIP.2023.154.5.137)

## **Смысловые детерминанты представлений государственных служащих о современном российском руководителе<sup>1</sup>**

**Селезнева Елена Владимировна**

Доктор психологических наук, SPIN-код РИНЦ: [5336-7817](#), ORCID: [0000-0003-3600-5148](#), [selezneva-ev@ranepa.ru](mailto:selezneva-ev@ranepa.ru)

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, РФ.

### **Аннотация**

В статье анализируются результаты исследования смысловых детерминант представлений государственных служащих о современном российском руководителе. Актуальность исследования определяется, с одной стороны, функцией социальных представлений о современном российском руководителе в опосредовании управленческих и организационных взаимодействий, а с другой стороны, серьезным влиянием на формирование образов руководителя в сознании всех участников этих взаимодействий смысловых детерминант, в роли которых выступают ценностные, в том числе карьерные, ориентации. В качестве диагностических инструментов использовались методика «Якоря карьеры» Э. Шейна в адаптации В.А. Чикер и В.Э. Винокуровой и авторский опросник для изучения представлений о психологических характеристиках современных российских руководителей. В подгруппах, выделенных в зависимости от уровня выраженности ориентаций на служение, менеджмент, вызов и предпринимательство, был проведен сравнительный анализ факторной структуры представлений о руководителе. Установлено, что сходство в содержании и структуре представлений участников исследования о современном российском руководителе связано с их принадлежностью к одной профессиональной группе и сходством опыта управленческих и организационных взаимодействий, а различия обусловлены, с одной стороны, уровнем выраженности той или иной карьерной ориентации, а с другой — личностным значением, которое имеют служение, менеджмент, вызов и предпринимательство для участников исследования. Выявлено, что различия в содержании и структуре выделенных образов современного российского руководителя обусловлены преобладанием у респондентов направленности на ценность служения, менеджмента, вызова или предпринимательства. Показано, что одни личностно-деятельностные характеристики осмысливаются как значимые для руководителя в аспекте сразу нескольких карьерных ориентаций, в то время как другие осознаются по отношению к той или иной карьерной ориентации как инвариантные.

### **Ключевые слова**

Социальные представления, смысловые детерминанты, карьерные ориентации, государственные служащие, руководитель, современный российский руководитель, личностные и деятельностные характеристики.

### **Для цитирования**

Селезнева Е.В. Смысловые детерминанты представлений государственных служащих о современном российском руководителе // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 113. С. 71–90. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-71-90

## **Semantic Determinants of Civil Servants' Representations of the Modern Russian Leader<sup>2</sup>**

**Elena V. Selezneva**

DSc (Psychology), ORCID: [0000-0003-3600-5148](#), [selezneva-ev@ranepa.ru](mailto:selezneva-ev@ranepa.ru)

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation.

### **Abstract**

The article analyzes the results of a study of the semantic determinants of civil servants' representations of a modern Russian leader. The relevance of the research is determined, on the one hand, by the function of social representations of the modern Russian leader in mediating managerial and organizational interactions, and, on the other hand, by the significant influence of semantic determinants on the formation of images of the leader in the minds of all participants in these interactions, which are value-based including career orientations. The diagnostic tools used were the methods of career anchors by E. Shein, adapted by V.A. Chiker and V.E. Vinokurova, and the author's questionnaire to study ideas about the psychological characteristics of modern Russian leaders. A comparative analysis of the factor structure of the ideas about the leader was carried out in the subgroups identified depending on the level of severity of orientations towards service, management, challenge and entrepreneurship. It is established that the similarity in the content and structure of the research participants' ideas about the modern Russian leader is related to their belonging to the same professional group and the similarity of experience in managerial and organizational interactions, and the differences are determined, on the one hand, by the level of expression of a particular career orientation, and on the other hand, by the personal importance of service, management, challenge and entrepreneurship for the study participants. It is revealed that the differences in the content and structure of the highlighted images of a modern Russian leader are defined by the predominance of respondents' focus on the value of service, management, challenge or entrepreneurship. It is shown that some personal and activity characteristics are interpreted as significant for a leader in the aspect of several career orientations at once, while others are realized in relation to one or another career orientation as invariant.

### **Keywords**

Social representations, semantic determinants, career orientations, civil servants, leader, modern Russian leader, personal and activity characteristics.

<sup>1</sup> Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС.

<sup>2</sup> The article was prepared as a part of the research work of the RANEPa state assignment.

For citation

Selezneva E.V. (2025) Semantic Determinants of Civil Servants' Representations of the Modern Russian Leader *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 113. P. 71–90. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-71-90

Дата поступления / Received: 18.06.2025

**Введение**

Человек как био-психо-социо-духовное существо еще до своего рождения оказывается объективно связан с материальным и социальным миром. При этом в сознании человека все возникающие объективные связи воспринимаются, интерпретируются, категоризируются и эмоционально окрашиваются, приобретая форму социальных представлений.

Формируясь в ходе материальной и социальной практики на уровне обыденного группового и индивидуального сознания, социальные представления затем начинают играть роль когнитивного механизма трансформации поступающей извне информации в субъективные суждения, мнения, идеи, ценности, и тем самым позволяют и группе, и индивиду фиксировать «...свою позицию по отношению к затрагивающим их ситуациям, событиям, объектам и сообщениям» [Jodelet 1984, 360], и обеспечивают «...степень субъективной определенности восприятия, понимания и воспроизведения социальной действительности и себя в ней» [Абульханова 2002, 97].

Образуя в своей совокупности картину мира социума и / или индивида, социальные представления становятся для них инструментом социального познания, детерминации поведения, поддержания психологической стабильности жизнедеятельности [Емельянова 2016, 115–126]. В групповую и / или индивидуальную картину мира входят две большие группы социальных представлений.

Первая включает социальные представления о тех или иных объектах и явлениях материальной, социальной, психологической или духовной жизни (например, о совести, риске, свободе, ответственности, служении, патриотизме, счастье, благополучии, любви, лидерстве, коррупции, успехе и т. п.). Анализ содержания, структуры, динамики подобных представлений у входящих в разные социальные группы людей позволяет более глубоко понять особенности их ценностно-смысловой сферы, нравственно-психологического состояния, отношений к тем или иным социальным событиям, деятельностных интенций в социальном пространстве [Iancu, Nanță 2010; Тарасова 2016; Lukšík, Guillaume 2018; Kibal'chenko, Eksakusto 2019; Мустафина 2020; Чирковская 2023; Тулегенова 2025].

Вторую группу составляют социальные представления о психологических характеристиках людей, входящих в ту или иную социально-психологическую или социально-демографическую общность (например, о молодежи, взрослых людях, врачах, педагогах, полицейских, государственных служащих и т. п.). Анализ подобных представлений дает возможность более глубоко понять, как воспринимают люди себя и других в аспекте их групповой принадлежности; какие личностные качества и особенности поведения считают типичными, а какие оценивают как идеальные для той или иной группы; как сформированные образы влияют на социально-психологические отношения и взаимодействия внутри группы и во внешнем социальном пространстве.

Особую актуальность имеют исследования представлений о психологических характеристиках руководителей разных уровней как субъектов управления в силу высокой значимости их деятельности для достижения целей социокультурного, политического, экономического развития.

Исследователи анализируют особенности самовосприятия руководителей и их восприятия со стороны подчиненных в разных аспектах управленческих отношений [Pinto de Almeida Bizarria



et al. 2022; Рубанникова 2023], содержание и структуру представлений о типичных, идеальных, эффективных, современных руководителях [Asad et al. 2014; Zakharova, Korobeynikova 2015; Karaszewski, Drewniak 2021; Млявая, Полянок 2022; Иванова, Маленова 2024], специфику влияния сформированных образов руководителей на социально-психологические отношения и взаимодействия внутри группы и во внешнем социальном пространстве<sup>3</sup> и т. п.

Актуальность таких исследований, которая не утрачивается со временем, обусловлена тем, что в организационном пространстве социальные представления о руководителе как субъекте управления становятся основой для оценки коллективом деятельности и поведения своих руководителей [Ермолаев 2017], выбора стратегии собственного поведения при взаимодействии с ними [Осинцева 2007], принятия организационных ценностей и норм [Ермолаев 2017]. При этом социальные представления о руководителях являются динамичной открытой системой, которая, сохраняя свою устойчивость за счет того, что содержание ее ядра задается базовыми требованиями управленческой деятельности, постоянно изменяется, отражая изменения в практике управленческих и организационных взаимодействий, происходящие под влиянием более широких политических, экономических, социальных, культурных изменений. Это, в свою очередь, требует постоянного возвращения к проблеме социальных представлений о личностных и деятельностных характеристиках руководителя и учета в исследованиях фактора современности [Raišienė 2014; Петров, Александрова 2021; Поджидаева и др. 2021].

Помимо задачи изучения собственно содержания и структуры представлений о руководителе в аспекте соответствия его личностных и деятельностных характеристик требованиям современности, значительную теоретическую и практическую значимость имеет задача выявления детерминант, которые так или иначе обуславливают эти представления.

Как показывают многочисленные публикации, содержание и структура представлений о руководителе определяются не только психологическим содержанием управленческой деятельности или уровнем должности, которую он занимает, но и особенностями выборки, на которой проводятся исследования. Так, на содержание и структуру представлений о руководителе влияют гендерная [Техтелева 2023] и этническая принадлежность респондентов<sup>4</sup>, их национальная культура [Мустафаева 2015], социальные, в том числе гендерные, стереотипы [Ильиных 2009], форма собственности предприятий [Новиков 2013], уровень социально-психологического развития коллектива [Кораблин 2007], в рамках которых проводятся исследования.

Особое место в системе детерминации представлений о руководителе занимают смысловые детерминанты, в роли которых выступают ценностные, в том числе карьерные, ориентации.

Представляя собой субъективные внутриличностные образования, формирующиеся в результате интериоризации ценностей и норм социального окружения [Ярина 2014], ценностные ориентации выражают исключительность восприятия действительности каждым человеком [Ким 2018], субъективное отношение личности к той или иной ценности<sup>5</sup> и установку на ее реализацию в определенной позиции [Селезнева 2017], то есть направленность на конкретную ценность, с одной стороны проявляющуюся в деятельности и взаимодействиях человека, а с другой — отражающуюся в содержании и структуре его представлений.

Таким образом, ценностные ориентации выступают в качестве внутренних, субъективных критериев и регуляторов на всех этапах формирования социальных представлений:

<sup>3</sup> См., например: Бараусова О.В. Образ руководителя у подчиненных как фактор эффективности деятельности группы: автореф. дис... канд. психол. наук. Москва, 2004.

<sup>4</sup> Балашова Е.А. Взаимосвязь этнокультурной принадлежности и специфики социальных представлений об отношениях руководства и подчинения: автореф. дис... канд. психол. наук. Москва, 2010.

<sup>5</sup> Спиркин А.Г. Философия: Учебник для технических вузов. М.: Гардарики, 2000.

от первоначального восприятия того или иного объекта и оценки его субъективной значимости для субъекта до встраивания сконструированного образа данного объекта в групповую или индивидуальную картину мира.

При этом влияние ценностных ориентаций на процесс формирования системы социальных представлений человека и построения его индивидуальной картины мира имеет смысловой характер, то есть ценностные ориентации как выражение субъективной направленности человека на ту или иную ценность обеспечивают человеку осмысление определенных объектов во внешнем и внутреннем мире как личностно значимых, оценку этих объектов на основе сформированного личностного смысла и включение сформированных суждений, мнений и идей по поводу этих объектов в содержание своих представлений и свою картину мира в целом.

Так, в работе Т.В. Корнеевой показано, что существует взаимосвязь между ценностными ориентациями подростков и их представлениями о своих личностных качествах и качествах своего друга [Корнеева 2015]. С.В. Мерзлякова, М.Г. Голубева и Н.В. Бибарсова выявили влияние ценностных ориентаций студентов на их представления о личностных качествах идеального отца и своих качествах как будущего отца [Мерзлякова и др. 2020]. Другие исследования свидетельствуют, что в зависимости от выраженности ценностных ориентаций респондентов на безопасность, любовь или самореализацию ядро их представлений о руководителе составляют характеристики, которые описывают его как авторитарного, демократического или либерально-демократического лидера [Şleahitiçi 2018].

В профессиональной сфере в качестве субъективных детерминант, с одной стороны, построения траекторий своей деятельности, организационных взаимодействий и личностно-профессионального роста, а с другой стороны, формирования системы представлений о процессуальных и результативных компонентах своего труда, особенностях управленческих и организационных отношений, психологических характеристиках их участников выступают карьерные ориентации как частный случай ценностных ориентаций. Можно согласиться с Е.Г. Щелоковой, которая, определяя карьеру «...как результат осознанной позиции человека в области трудовой деятельности, определяющей траекторию профессионального развития и должностного движения и стратегию самореализации личности в профессии...», в качестве детерминанты карьеры рассматривает карьерную направленность как систему личностных диспозиций по отношению к карьере, выражающуюся «...через ценностные ориентации, установки и интересы, определяющие приоритетное направление профессионального развития и имеющие для субъекта устойчивый жизненный смысл» [Щелокова 2013, 788–789].

Анализ публикаций показывает, что влияние ценностных ориентаций на содержание и структуру представлений о психологических характеристиках руководителей исследуется недостаточно, а влияние на подобные представления карьерных ориентаций до сих пор вообще не изучалось. Тем более не исследовались особенности взаимосвязи карьерных ориентаций государственных служащих с их представлениями о современных российских руководителях.

### **Выборка и методы**

Цель нашего эмпирического исследования состояла в том, чтобы выявить особенности влияния карьерных ориентаций государственных служащих на их представления о современном российском руководителе. При этом мы исходили из следующих предположений:

- сходство в содержании и структуре представлений участников исследования о современном российском руководителе связано с их принадлежностью к одной профессиональной группе и сходством опыта управленческих и организационных

взаимодействий, а различия обусловлены относительно высокой или относительно низкой выраженностью той или иной карьерной ориентации;

- карьерные ориентации участников исследования выступают в качестве смысловых детерминант, определяющих содержание и структуру их представлений о современном российском руководителе.

В исследовании участвовали 560 сотрудников региональных и муниципальных органов публичной власти в возрасте от 25 до 60 лет; 33,0% выборки (185 человек) составляли мужчины, 67,0% (375 человек) — женщины. Разницы по возрасту между мужчинами и женщинами выявлено не было; 132 человека (23,6%) занимали должности, относящиеся к высшей группе, 318 человек (56,8%) — к главной, 110 человек (19,6%) — к остальным группам. Сбор данных осуществлялся под нашим руководством С.А. Демидовым.

Карьерные ориентации исследовались с помощью методики «Якоря карьеры» Э. Шейна в адаптации В.А. Чикер и В.Э. Винокуровой<sup>6</sup>, которая позволяет определить, как та или иная карьерная ориентация (на автономию, стабильность, предпринимательство, вызов, профессиональную компетентность, менеджмент, служение, интеграцию стилей жизни) влияет на выбор траектории профессионального роста.

Для изучения представлений о психологических характеристиках современных российских руководителей был использован авторский опросник [Селезнева, Демидов 2024b]. Опросник включал 69 понятий, которые были выделены в результате контент-анализа данных, полученных в результате опроса государственных служащих о наиболее характерных для современного российского руководителя личностных качествах и особенностях поведения [Селезнева, Демидов 2023]. В итоговый список были включены как положительные, социально одобряемые, так и отрицательные, социально неодобряемые характеристики. Респонденты должны были по 7-балльной шкале оценить, насколько характерно то или иное качество для современных российских руководителей. При этом учитывалось, что термин «характерный» респонденты могут воспринимать не только в значении «типичный», но и в значении «идеальный».

При разработке стратегии эмпирического исследования, в том числе при выборе методов статистической обработки данных, мы исходили из того, что в сознании респондентов представления о руководителе по тем или иным субъективным критериям объединяются в латентные структуры, описывающие различные образы руководителя. Именно эти образы становятся неотъемлемой частью картины мира участников исследования, определяя затем особенности их организационного поведения как в роли подчиненных, так и в роли руководителей. И в научном плане, как нам кажется, важно попытаться выявить взаимосвязь между содержанием и структурой именно целостных образов руководителя, сформированных в сознании участников исследования, и ценностно-смысловыми образованиями, выступающими в качестве субъективных критериев и регуляторов, с одной стороны, их активности в организационном пространстве, а с другой стороны, их картины мира. С этой точки зрения наиболее релевантным целям нашего исследования методом является факторный анализ с varimax-вращением.

Чтобы понять, какую роль играют карьерные ориентации участников исследования в формировании в их сознании целостных образов современного российского руководителя, мы приняли решение разделить выборку на подгруппы в зависимости от уровня выраженности той или иной ориентации и провести сравнительный анализ факторной структуры представлений о руководителе в этих подгруппах. В качестве границы при оценке той или иной карьерной ориентации как выраженной относительно высоко или относительно низко была выбрана медиана выборки значений.

<sup>6</sup> Почебут Л.Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология. Учебное пособие. СПб.: Изд-во «Речь», 2002.

### Обсуждение результатов исследования

Так как полученные данные имеют значительный общий объем, в этой статье мы сосредоточимся на анализе особенностей влияния на представления о современном российском руководителе выраженности ориентаций участников исследования на служение, вызов, предпринимательство и менеджмент в целом по выборке.

Мы посчитали важным сосредоточиться именно на этих ориентациях в связи с профессиональными особенностями выборки и той ролью, которую каждая из выбранных ориентаций играет как в деятельности государственных служащих, так и в восприятии и оценке ими участников организационных взаимодействий, в том числе занимающих руководящие должности:

- ориентация на служение выступает в качестве смыслового критерия и регулятора деятельности государственного служащего как гражданина, стремящегося максимально эффективно использовать свои профессиональные и управленческие способности и опыт, чтобы реализовать общественно важные цели, тем самым принося пользу людям, обществу и государству;
- ориентация на менеджмент выступает в качестве смыслового критерия и регулятора деятельности государственного служащего как субъекта управленческой деятельности, стремящегося максимально реализовать свои управленческие способности, ориентированного на интеграцию коллективных усилий и готового принимать ответственность за результат деятельности коллектива;
- ориентация на вызов выступает в качестве смыслового критерия и регулятора деятельности государственного служащего в многочисленных ситуациях неопределенности как субъекта принятия решений, стремящегося преодолевать возникающие препятствия, решать трудные задачи, добиваясь наилучших результатов;
- ориентация на предпринимательство выступает в качестве смыслового критерия и регулятора деятельности человека, стремящегося к созданию собственного дела, и в определенной мере пересекается с ориентациями на менеджмент и вызов, так как требует максимальной реализации управленческих и профессиональных способностей, готовности к творчеству, принятию сложных решений и риску; в то же время она в значительной степени противоположна ориентации на служение: если ориентация на служение отражает потребность служить людям, обществу и государству, обеспечивая реализацию социально значимых идей, то ориентация на предпринимательство — потребность служить только себе и своему делу, обеспечивая реализацию собственных идей.

Безусловно, государственные служащие в процессе восприятия и оценки участников реальных организационных взаимодействий, в том числе занимающих руководящие должности, а затем формирования в своем сознании образа типичного или идеального, хорошего или плохого, эффективного или неэффективного, успешного или неуспешного руководителя (или другого участника организационных отношений) неосознанно используют эти ориентации как критерии при оценке того или иного личностного качества или той или иной особенности поведения, в большей или меньшей степени описывающих данный образ [Cook 2009].

Анализ статистических показателей выраженности ориентаций на служение, вызов, предпринимательство и менеджмент и сравнение этих показателей с показателями выраженности остальных карьерных ориентаций по выборке в целом показал, что ориентация на служение является второй по выраженности в структуре карьерных ориентаций участников исследования в целом (после ориентации на стабильность работы) и первой среди четырех ориентаций, выбранных нами для анализа (Таблица 1).

**Таблица 1. Статистические показатели выраженности карьерных ориентаций по выборке в целом (в баллах по 10-балльной шкале)<sup>7</sup>**

Карьерные ориентации на...	Средний балл	Медиана	Минимум	Максимум	Нижний квартиль	Верхний квартиль	Стандартное отклонение
служение	8,2	8,4	1,0	10,0	7,2	9,6	1,5
вызов	6,5	6,6	1,6	10,0	5,1	7,8	1,8
предпринимательство	4,7	4,6	1,0	10,0	3,2	6,2	2,0
менеджмент	6,2	6,4	1,0	10,0	4,6	7,8	2,2

В соответствии с выбранной стратегией исследования выборка была разделена на подгруппы с относительно высоким или относительно низким уровнем выраженности каждой из ориентаций (Таблица 2).

**Таблица 2. Количество человек в подгруппах, выделенных по уровню выраженности ориентаций на служение, менеджмент, вызов и предпринимательство**

Положение относительно медианы	Ориентации на...							
	служение		менеджмент		вызов		предпринимательство	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Выше	278	49,6	265	47,3	256	45,7	261	46,6
Ниже	282	50,4	295	52,7	304	54,3	299	53,4

В каждой из выделенных подгрупп был проведен факторный анализ с varimax-вращением, позволивший выявить латентную структуру представлений респондентов о психологических характеристиках современного российского руководителя.

Для анализа были отобраны те варианты факторизации, процент совокупной выявленной дисперсии в которых был не менее 60%. При анализе полученных результатов учитывались шкалы, факторный вес которых был выше 0,700, а те факторы, в которых не оказалось шкал, имеющих значимый вес, были исключены из числа рабочих.

Так как во всех подгруппах первый фактор включает наибольшее число шкал и имеет максимальную по сравнению со всеми другими факторами силу, мы посчитали необходимым проанализировать его отдельно от всех остальных факторов (Таблица 3).

**Таблица 3. Содержание первого фактора в структуре представлений о современном российском руководителе в подгруппах государственных служащих с уровнем выраженности ориентаций на служение, менеджмент, вызов и предпринимательство выше медианы**

Шкалы	Факторный вес	Шкалы	Факторный вес	Шкалы	Факторный вес	Шкалы	Факторный вес
<b>Ориентация на служение (36,7% выявленной дисперсии)</b>		<b>Ориентация на менеджмент (32,9% выявленной дисперсии)</b>		<b>Ориентация на вызов (33,7% выявленной дисперсии)</b>		<b>Ориентация на предпринимательство (34,0% выявленной дисперсии)</b>	
Коммуникабельность	0,711			Коммуникабельность	0,734	Коммуникабельность	0,719
Компетентность	0,806	Компетентность	0,724	Компетентность	0,762	Компетентность	0,765
Мудрость	0,752			Мудрость	0,722	Мудрость	0,733
Образованность	0,755	Образованность	0,721	Образованность	0,757	Образованность	0,784
Обучаемость	0,780	Обучаемость	0,731	Обучаемость	0,775	Обучаемость	0,766
Объективность	0,795	Объективность	0,736	Объективность	0,767	Объективность	0,789
Организаторские способности	0,810	Организаторские способности	0,797	Организаторские способности	0,826	Организаторские способности	0,825

<sup>7</sup> Таблицы 1–6 составлены автором на основе проведенного опроса.



Ответственность	0,824	Ответственность	0,776	Ответственность	0,760	Ответственность	0,776
Проницательность	0,727	Проницательность	0,743	Проницательность	0,701		
Работоспособность	0,769	Работоспособность	0,725	Работоспособность	0,731	Работоспособность	0,748
Решительность	0,768	Решительность	0,817	Решительность	0,827	Решительность	0,812
Способность реализовать роль лидера	0,740	Способность реализовать роль лидера	0,752	Способность реализовать роль лидера	0,741	Способность реализовать роль лидера	0,708
Способность к самодисциплине	0,736	Способность к самодисциплине	0,736				
Справедливость	0,826	Справедливость	0,780	Справедливость	0,750	Справедливость	0,771
Стратегическое мышление	0,843	Стратегическое мышление	0,838	Стратегическое мышление	0,844	Стратегическое мышление	0,838
Стремление к постоянному саморазвитию	0,808	Стремление к постоянному саморазвитию	0,766	Стремление к постоянному саморазвитию	0,770	Стремление к постоянному саморазвитию	0,755
Стремление находить индивидуальный подход к сотрудникам	0,809	Стремление находить индивидуальный подход к сотрудникам	0,819	Стремление находить индивидуальный подход к сотрудникам	0,808	Стремление находить индивидуальный подход к сотрудникам	0,793
Стрессоустойчивость	0,706						
Тактичность	0,777	Тактичность	0,703			Тактичность	0,734
Трудолюбие	0,799	Трудолюбие	0,743	Трудолюбие	0,719	Трудолюбие	0,766
<b>Умение разрешать конфликты</b>	<b>0,852</b>	Умение разрешать конфликты	0,838	Умение разрешать конфликты	0,814	Умение разрешать конфликты	0,794
Умение слушать	0,819	Умение слушать	0,789	Умение слушать	0,781	Умение слушать	0,784
Умение убеждать других людей	0,840	<b>Умение убеждать других людей</b>	<b>0,843</b>	Умение убеждать других людей	0,820	Умение убеждать других людей	0,815
Харизматичность	0,721	Харизматичность	0,707	Харизматичность	0,711	Харизматичность	0,727
Целеустремленность	0,774	Целеустремленность	0,770	Целеустремленность	0,789	Целеустремленность	0,799
Человечность	0,812					Человечность	0,724
Честность	0,820	Честность	0,715	Честность	0,701	Честность	0,737
Эффективность	0,848	Эффективность	0,838	<b>Эффективность</b>	<b>0,847</b>	<b>Эффективность</b>	<b>0,839</b>

Как видно из таблицы, большая часть психологических характеристик, описывающих современного российского руководителя, входит в содержание первого фактора во всех подгруппах. Сравнение с результатами наших предыдущих исследований, сделанных на другой выборке, показывает, что практически все эти характеристики устойчиво входят в первый фактор латентной структуры представлений государственных служащих о современном российском руководителе, составляя фактически идеальный образ, который мы обозначили как образ руководителя, способного продуктивно совмещать заботу о деле с заботой о коллективе [Селезнева, Демидов 2024а; Селезнева, Демидов 2024b]. Так как эти характеристики входят в содержание первого фактора не только на уровне выборки в целом, но и в подгруппах, выделенных по разным основаниям, мы можем говорить о том, что подобная устойчивость образа руководителя в сознании участников исследования связана именно с их принадлежностью к одной профессиональной группе и сходством опыта организационных взаимодействий.

В то же время мы видим, что содержание и структура первого фактора в подгруппах, выделенных по большей выраженности той или иной карьерной ориентации, различаются.

Прежде всего эти различия связаны с тем, какая шкала является системообразующей для первого фактора в разных подгруппах. Как видно из таблицы, в подгруппе «ориентация на служение» это шкала «умение разрешать конфликты», в подгруппе «ориентация на менеджмент» — шкала «умение убеждать других людей», а в подгруппах «ориентация на вызов» и «ориентация на предпринимательство» — шкала «эффективность».

На наш взгляд, такие различия подтверждают предположение о карьерных ориентациях как о смысловых детерминантах представлений о современном российском руководителе, так как именно направленность участников исследования на ту или иную ценность определяет осмысление ими определенных психологических характеристик руководителя как более или менее значимых для реализации данной ценности в деятельности руководителя.

Так, можно предположить, что направленность на ценность служения связана с оценкой как высоко значимого для руководителя умения разрешать конфликты, так как осмысление управленческой деятельности как общественного служения, с точки зрения государственных служащих, включает признание необходимости постоянно разрешать противоречия между интересами граждан, государства, бизнеса на уровне государства в целом или его отдельных регионов, интересами разных сфер общественной жизни, интересами рядовых сотрудников и руководителей органов публичной власти и т. п. Направленность на ценность управленческой компетентности связана с оценкой как высоко значимого для руководителя умения убеждать других людей, так как осмысление деятельности руководителя как искусства управления, с точки зрения государственных служащих, включает признание необходимости убеждением постоянно поддерживать высокую мотивацию и высокую вовлеченность подчиненных, которые бы обеспечивали достижение общих целей организации. Наконец, направленность на ценность вызова или предпринимательства связана с оценкой эффективности как высоко значимой для руководителя личностно-деятельностной характеристики, так как, с точки зрения государственных служащих, осмысление деятельности руководителя как процесса решения сложных задач или создания собственного дела включает признание необходимости находить действенные методы руководства и использовать дающие наибольший эффект средства управления для достижения наилучших результатов.

Кроме того, первый фактор в разных подгруппах различается и по содержанию. Так, шкалы «коммуникабельность», «мудрость», «проницательность» и «тактичность» входят в три из четырех подгрупп, шкалы «способность к самодисциплине» и «человечность» — в две, а шкала «стрессоустойчивость» — в одну из подгрупп.

Здесь, на наш взгляд, сочетаются две тенденции в формировании представлений о значимости тех или иных психологических характеристик для руководителя и влиянии на этот процесс карьерных ориентаций. С одной стороны, личностные и деятельностные характеристики в подавляющем большинстве являются ресурсами, каждый из которых обеспечивает решение разнотипных и разноуровневых задач и достижение самых разных целей, субъективными критериями при выборе которых могут становиться разные ценностные, в том числе карьерные, ориентации. В этом аспекте, например, коммуникабельность может рассматриваться с позиции направленности на служение как инструмент, который помогает руководителю преодолевать конфликты и достигать баланса интересов различных субъектов взаимодействия, а с позиции направленности на вызов или предпринимательство — как инструмент воздействия руководителя на подчиненных в целях достижения наилучших результатов. Таким же образом по-разному осмысляются с позиции разных ориентаций и другие психологические характеристики. С другой стороны, осуществить в реальном деле направленность на конкретную ценность, вне зависимости от особенностей решаемых задач или поставленных целей, зачастую можно, только обладая определенными инвариантными

психологическими характеристиками. В этом аспекте стрессоустойчивость, несомненно, является таким инвариантным ресурсом, обеспечивающим реализацию в деятельности государственных служащих направленности на служение.

Обратимся теперь к анализу первого фактора в подгруппах с уровнем выраженности ориентаций на служение, вызов, предпринимательство и менеджмент ниже медианы (Таблица 4).

**Таблица 4. Содержание первого фактора в структуре представлений о современном российском руководителе в подгруппах государственных служащих с уровнем выраженности ориентаций на служение, менеджмент, вызов и предпринимательство ниже медианы**

Шкалы	Фактор- ный вес	Шкалы	Фактор- ный вес	Шкалы	Фактор- ный вес	Шкалы	Фактор- ный вес
<b>Ориентация на служение (28,3% выявленной дисперсии)</b>		<b>Ориентация на менеджмент (33,3% выявленной дисперсии)</b>		<b>Ориентация на вызов (31,9% выявленной дисперсии)</b>		<b>Ориентация на предпринимательство (31,9% выявленной дисперсии)</b>	
		Интеллигент- ность	0,727				
		Мудрость	0,722				
		Образованность	0,706				
		Обучаемость	0,747	Обучаемость	0,714	Обучаемость	0,728
		Объективность	0,753	Объективность	0,720	Объективность	0,717
		Организаторские способности	0,741	Организаторские способности	0,728		
		Ответствен- ность	0,722	Ответствен- ность	0,720	Ответствен- ность	0,744
Проницатель- ность	0,715	Проницатель- ность	0,702	Проницатель- ность	0,719		
Решительность	0,720						
Способность к самодисциплине	0,702			Способность к самодисциплине	0,706	Способность к самодисциплине	0,750
Справедливость	0,743	Справедливость	0,800	Справедливость	0,804	Справедливость	<b>0,839</b>
Стратегическое мышление	0,714	Стратегическое мышление	0,752	Стратегическое мышление	0,746		
Стремление к постоянному саморазвитию	0,737	Стремление к постоянному саморазвитию	0,755	Стремление к постоянному саморазвитию	0,759	Стремление к постоянному саморазвитию	0,768
<b>Стремление находить индивидуальный подход к сотрудникам</b>	<b>0,838</b>	<b>Стремление находить индивидуальный подход к сотрудникам</b>	<b>0,838</b>	Стремление находить индивидуаль- ный подход к сотрудникам	0,823	Стремление находить индивидуаль- ный подход к сотрудникам	0,827
Тактичность	0,768	Тактичность	0,825	Тактичность	0,844	Тактичность	0,838
						Трудолюбие	0,703
Умение разрешать конфликты	0,790	Умение разрешать конфликты	0,817	Умение разрешать конфликты	0,838	Умение разрешать конфликты	0,832
Умение слушать	0,796	Умение слушать	0,830	<b>Умение слушать</b>	<b>0,858</b>	Умение слушать	0,860
Умение убеждать других людей	0,760	Умение убеждать других людей	0,759	Умение убеждать других людей	0,750	Умение убеждать других людей	0,783
		Человечность	0,818	Человечность	0,821	Человечность	0,837
		Честность	0,798	Честность	0,784	Честность	0,821
		Эмпатия	0,705				
Эффективность	0,705	Эффективность	0,758	Эффективность	0,738	Эффективность	0,745

Сравнение Таблиц 3 и 4 показывает следующее:

- во всех подгруппах «ниже медианы» в содержание первого фактора входит меньшее число шкал по сравнению с подгруппами «выше медианы»: если в подгруппе «ориентация на служение выше медианы» в содержание первого фактора максимально входят 28 шкал, то в подгруппе «ориентация на менеджмент ниже медианы» в содержание первого фактора максимально входят 20 шкал;
- разрыв между подгруппами «ниже медианы» по максимальному и минимальному числу шкал, входящих в первый фактор, намного больше, чем разрыв между подгруппами «выше медианы»: если в подгруппах «выше медианы» минимальное число шкал в первом факторе — 24 (для подгрупп «ориентация на менеджмент» и «ориентация на вызов») при максимальном числе 28, то в подгруппах «ниже медианы» минимальное число шкал в первом факторе — 12 (для подгруппы «ориентация на служение») при максимальном числе 20;
- в подгруппах «ниже медианы» по сравнению с подгруппами «выше медианы» намного меньше шкал входит в содержание первого фактора во всех четырех подгруппах: если в подгруппах «выше медианы» это 21 шкала, то в подгруппах «ниже медианы» это всего 8 шкал.

Отличается структура первого фактора в подгруппах «ниже медианы» от его структуры в подгруппах «выше медианы» и по тому, какие шкалы являются системообразующими в разных подгруппах.

Как видно из Таблицы 4, в подгруппах «ориентация на служение» и «ориентация на менеджмент» это шкала «стремление находить индивидуальный подход к сотрудникам», в подгруппе «ориентация на вызов» — шкала «умение слушать», в подгруппе «ориентация на предпринимательство» — шкала «справедливость».

Таким образом, относительно низкая направленность на ценность служения и ценность управленческой компетентности оказывается парадоксально связана с оценкой как высоко значимого для деятельности руководителя стремления находить индивидуальный подход к сотрудникам, характерного именно для руководителей, ориентированных на общественное служение и обладающих высокой управленческой компетентностью. В то же время относительно низкая направленность на ценности вызова и предпринимательства связана с оценкой как высоко значимых для деятельности руководителя соответственно умения слушать и справедливости, которые не играют существенной роли для руководителя, явно ориентированного на вызов или предпринимательство, но которые приобретают высокую значимость для руководителя при снижении у него направленности на эти ценности.

Анализировать содержание первого фактора в разных подгруппах «ниже медианы» подробно мы не будем и отметим только инвариантные характеристики, которые, по нашему мнению, обеспечивают реализацию в реальной деятельности руководителя направленности на ту или иную ценность даже при ее относительно низком уровне, выступая как некий компенсаторный ресурс. Так, для ценности служения таким инвариантным ресурсом является решительность, для ценности управленческой компетентности — эмпатия, для ценности предпринимательства — трудолюбие. В то же время в сознании участников исследования с относительно низкой выраженностью ценностей служения, менеджмента или предпринимательства эти качества закрепляются в образе идеального руководителя.

Как показали наши предыдущие исследования [Селезнева, Демидов 2024а; Селезнева, Демидов 2024b], помимо центрального, идеального образа, который представляет современного

российского руководителя как высокопрофессионального субъекта управленческой деятельности, умеющего продуктивно сочетать заботу о деле с заботой о коллективе и стремящегося к постоянному саморазвитию, в сознании государственных служащих присутствует еще целый ряд образов руководителя, имеющих разную степень сложности и структурированности и отражающих различные типы российских руководителей, характерные, с точки зрения респондентов, именно для современного этапа развития нашей страны.

В рамках настоящего исследования мы также зафиксировали ряд образов, которые описывают разные типы руководителей и соответствуют выделенным нами ранее образам.

В то же время сравнительный анализ в подгруппах, выделенных по уровню выраженности ориентаций на служение, менеджмент, вызов и предпринимательство, показывает, что в зависимости, с одной стороны, от ориентации на ту или иную ценность, а с другой стороны, от уровня выраженности той или иной ориентации структура этих образов в сознании респондентов может быть различной (Таблицы 5 и 6).

**Таблица 5. Факторная структура представлений о современном российском руководителе в подгруппах государственных служащих с уровнем выраженности ориентаций на служение, менеджмент, вызов и предпринимательство выше медианы**

Шкалы	Фактор- ный вес	Шкалы	Фактор- ный вес	Шкалы	Фактор- ный вес	Шкалы	Фактор- ный вес
<b>Ориентация на служение</b>		<b>Ориентация на менеджмент</b>		<b>Ориентация на вызов</b>		<b>Ориентация на предпринимательство</b>	
<b>Фактор 1 (36,7%)</b>		<b>Фактор 1 (32,9%)</b>		<b>Фактор 1 (33,7%)</b>		<b>Фактор 1 (34,0%)</b>	
						<b>Фактор 2 (7,5 %)</b> Необоснованные претензии на что-либо	-0,701
<b>Фактор 2 (5,7 %)</b> Склонность к необдуманным, импульсивным действиям	-0,721			<b>Фактор 3 (6,6 %)</b> Склонность к необдуманным, импульсивным действиям	-0,755		
		<b>Фактор 4 (2,9 %)</b> Авторитарность	0,721	<b>Фактор 4 (2,6 %)</b> Авторитарность	0,757		
<b>Фактор 8 (2,2 %)</b> Сдержанность в проявлении своих чувств	0,846	<b>Фактор 3 (2,0 %)</b> Сдержанность в проявлении своих чувств	0,803	<b>Фактор 5 (2,2 %)</b> Сдержанность в проявлении своих чувств	0,742	<b>Фактор 5 (2,2 %)</b> Сдержанность в проявлении своих чувств	0,759
						<b>Фактор 6 (2,3 %)</b> Самоуверенность	0,750
						<b>Фактор 8 (2,1 %)</b> Беспринципность	0,754
				<b>Фактор 9 (2,0 %)</b> Консерватизм	0,797	<b>Фактор 11 (2,3 %)</b> Консерватизм	0,813
		<b>Фактор 9 (3,0 %)</b> Хитрость	-0,754			<b>Фактор 12 (3,3 %)</b> Хитрость	-0,726



**Таблица 6. Факторная структура представлений о современном российском руководителе в подгруппах государственных служащих с уровнем выраженности ориентаций на служение, менеджмент, вызов и предпринимательство ниже медианы**

Шкалы	Фактор- ный вес	Шкалы	Фактор- ный вес	Шкалы	Фактор- ный вес	Шкалы	Фактор- ный вес
<b>Ориентация на служение</b>		<b>Ориентация на менеджмент</b>		<b>Ориентация на вызов</b>		<b>Ориентация на предпринимательство</b>	
<b>Фактор 1 (28,3 %)</b>		<b>Фактор 1 (33,3 %)</b>		<b>Фактор 1 (31,9%)</b>		<b>Фактор 1 (31,9%)</b>	
Фактор 3 (3,3 %) Консерватизм	0,702					Фактор 3 (3,3 %) Консерватизм	-0,748
		Фактор 3 (4,5 %) Тревожность	-0,763				
		Фактор 4 (3,7 %) Требовательность	0,719	Фактор 4 (3,6 %) Требовательность	0,749	Фактор 10 (3,5 %) Требовательность	0,757
				Фактор 6 (2,6 %) Амбициозность	0,742		
		Фактор 6 (2,9 %) Авторитарность	0,701				
		Фактор 8 (2,2 %) Сдержанность в проявлении своих чувств	0,776	Фактор 7 (2,2 %) Сдержанность в проявлении своих чувств	0,728		
		Фактор 9 (7,4 %) Закрытость	-0,718	Фактор 8 (5,9 %) Жесткость Закрытость	-0,706 -0,714	Фактор 8 (5,8 %) Закрытость	-0,723
				Фактор 9 (2,5 %) Перфекционизм	0,772	Фактор 11 (2,2 %) Перфекционизм	0,765

Анализ Таблиц 5 и 6 показывает, что в содержание практически всех факторов, описывающих образы современного российского руководителя (помимо центрального образа), входит одна шкала (кроме фактора 8 в подгруппе «ориентация на вызов ниже медианы»). Это говорит о том, что образы, сформированные в сознании участников исследования, имеют низкий уровень когнитивной сложности<sup>8</sup>, то есть являются упрощенными, поверхностными, стереотипными. При этом в наших предыдущих исследованиях наряду с такими же стереотипными образами мы фиксировали и более сложные в когнитивном плане.

Сравнение факторной структуры представлений о психологических характеристиках современного российского руководителя, выявленной в настоящем и предыдущих исследованиях, показывает, что большинство образов руководителя постоянно присутствуют в сознании государственных служащих независимо от их пола, уровня должности или преобладания в ценностно-смысловой иерархии той или иной карьерной ориентации (в настоящем исследовании, в отличие от предыдущих, ни в одной подгруппе не зафиксирован только образ руководителя, имеющего высокий интеллектуальный потенциал и умеющего эффективно взаимодействовать с подчиненными). Это позволяет говорить о том, что формирование образов руководителя в сознании государственных служащих определяется прежде всего особенностями их профессиональной деятельности и организационных взаимодействий.

<sup>8</sup> Холодная М. А. Когнитивные стили. О природе индивидуального ума. СПб.: Питер, 2004.

В то же время анализ факторной структуры представлений о психологических характеристиках современного российского руководителя в подгруппах, выделенных по уровню выраженности ориентаций на служение, менеджмент, вызов и предпринимательство, позволяет сделать вывод о том, что и преобладание той или иной карьерной ориентации в их иерархии, и уровень их выраженности оказывают явное влияние на содержание и структуру образов руководителя в сознании участников исследования.

Сравнение выделенных в разных подгруппах факторов показывает следующее. Единственный образ, зафиксированный во всех подгруппах «выше медианы», — это образ эмоционально сдержанного руководителя. В то же время из подгрупп «ниже медианы» этот образ зафиксирован только в подгруппах «ориентация на менеджмент» и «ориентация на вызов». Можно предположить, что вне зависимости от характера карьерной ориентации при ее относительно высоком уровне выраженности сдержанность в проявлении своих чувств оценивается участниками исследования как высоко значимое для руководителя качество и закрепляется в их сознании как базовый, а зачастую и единственный признак, характеризующий определенный тип руководителя. Среди подгрупп «ниже медианы» образ эмоционально сдержанного руководителя зафиксирован только в подгруппах «ориентация на менеджмент» и «ориентация на вызов», и можно предположить, что при относительно низкой выраженности направленности на менеджмент или вызов сдержанность в проявлении своих чувств воспринимается как компенсаторный ресурс, значимый для продуктивного решения задач по управлению коллективом или преодоления трудностей на пути к наилучшим результатам.

Противоположный образу эмоционально сдержанного руководителя образ импульсивного (эмоционально неустойчивого) руководителя в подгруппах «ориентация на служение выше медианы» и «ориентация на вызов выше медианы» описывается через склонность к необдуманным, импульсивным действиям, в подгруппе «ориентация на менеджмент ниже медианы» — через тревожность и закрытость, а в подгруппе «ориентация на предпринимательство ниже медианы» — только через закрытость. Таким образом, в подгруппах «выше медианы» образ импульсивного руководителя формируется на основе восприятия внешних поведенческих проявлений, а в подгруппах «ниже медианы» — на основе понимания внутренних, индивидуально-психологических причин импульсивного поведения.

Образ руководителя, ориентированного на достижения, зафиксирован в подгруппе «ориентация на предпринимательство выше медианы» и «ориентация на вызов ниже медианы». При этом в первом случае этот образ описывается через такие характеристики, как необоснованные претензии на что-либо и самоуверенность, то есть имеет отчетливо негативный характер, а во втором — скорее позитивный, поскольку, как показали наши исследования, амбициозность, описывающую его, участники исследования понимают как энергичное стремление осуществить честолюбивый замысел, то есть скорее как положительное качество.

Образ руководителя, стремящегося к высокому качеству исполнения, зафиксирован только в подгруппах «ниже медианы». При этом в подгруппе «ориентация менеджмент» этот образ описывается через требовательность, а в подгруппах «ориентация на вызов» и «ориентация на предпринимательство» к требовательности добавляется перфекционизм. Мы можем предположить, что при относительно низкой выраженности ориентации на менеджмент в сознании участников исследования стремление к высокому качеству исполнения соотносится исключительно со способностью побуждать себя и других к действию, а при относительно низкой выраженности ориентаций на вызов и предпринимательство к этому добавляется склонность ориентироваться в постановке целей и качестве деятельности только на самые высокие стандарты. Здесь хорошо

видно, как направленность на ту или иную ценность определяет содержание присутствующего в сознании участников исследования образов руководителя: если направленность на управленческую компетентность выражается в стремлении поддерживать систему кооперативных усилий [Барнард 2009, 214], что предполагает прежде всего требовательность, то направленность на вызов или предпринимательство выражается в стремлении к успеху, что предполагает не только требовательность, но и соответствие заданным высоким стандартам.

Образ авторитарного руководителя в подгруппах «ориентация на менеджмент выше медианы», «ориентация на вызов выше медианы» и в подгруппе «ориентация на менеджмент ниже медианы» описывается через собственно авторитарность, что может свидетельствовать о нейтральной оценке участниками исследования, входящими в данные подгруппы, авторитарности руководителя. В подгруппе «ориентация на вызов ниже медианы» этот же образ описывается через такие характеристики, как жесткость и закрытость, что говорит о том, что образ авторитарного руководителя для участников исследования, входящих в эту подгруппу, эмоционально окрашен.

Образ консервативного руководителя фиксируется в подгруппах «ориентация на вызов выше медианы», «ориентация на предпринимательство выше медианы», «ориентация на служение ниже медианы» и «ориентация на предпринимательство ниже медианы». При этом оценивается этот образ во всех подгруппах нейтрально — через консерватизм.

Наконец, в подгруппах «ориентация на менеджмент выше медианы» и «ориентация на предпринимательство выше медианы» зафиксирован образ руководителя, пренебрегающего моральными принципами в собственных интересах. В подгруппе «ориентация на менеджмент выше медианы» этот образ описывается через хитрость, а в подгруппе «ориентация на предпринимательство выше медианы» — через хитрость и беспринципность. Таким образом, для участников исследования, ориентированных на ценность управленческой компетентности, критерием оценки руководителя как пренебрегающего моральными принципами в собственных интересах служит его склонность достигать целей непрямым путем, часто скрывать свои истинные намерения, а участники исследования, ориентированные на ценность собственного дела, также обращают внимание на склонность руководителя отрицать моральные нормы и принципы и неразборчивость в средствах достижения результата.

### ***Заключение***

В целом сравнительный анализ латентной структуры представлений государственных служащих о современном российском руководителе подтверждает сформулированные нами предположения.

Принадлежность участников исследования к одной профессиональной группе и сходство опыта управленческих и организационных взаимодействий определяет сходство в содержании и структуре их представлений. Об этом свидетельствует устойчивость фиксирующихся в выборке в целом и всех выделенных подгруппах образов современного российского руководителя.

В то же время различия в уровне выраженности ориентаций на служение, менеджмент, вызов и предпринимательство определяют различия в содержании и структуре выделенных образов. При этом различия фиксируются при сравнении как подгрупп с разным уровнем выраженности одной карьерной ориентации, так и подгрупп с одинаковым уровнем выраженности разных ориентаций.

Влияние карьерных ориентаций на содержание и структуру представлений участников исследования о современном российском руководителе имеет смысловой характер, то есть именно направленность того или другого участника исследования на ценность служения, управленческой компетентности, вызова или предпринимательства определяет степень значимости для него как

для участника управленческих и организационных взаимодействий определенных личностных качеств и особенностей поведения руководителя; их интерпретацию и оценку на основе сформированного личностного смысла как необходимых современному руководителю ресурсов или негативно влияющих на продуктивность его деятельности факторов; включение сформированных суждений, мнений и идей по поводу этих личностно-деятельностных характеристик в содержание своих представлений о современном российском руководителе и свою профессиональную картину мира в целом.

При этом, так как респонденты, в силу своего профессионального опыта, осознают, что одни и те же личностные качества и особенности поведения могут обеспечивать субъекту деятельности достижение разных целей, каждая из которых будет внутренне обусловлена разными ценностями, в своих представлениях они, в зависимости от уровня выраженности у себя разных карьерных ориентаций, включают ту или иную характеристику в образ руководителя, осмысливая ее при этом по-разному. В то же время некоторые психологические характеристики явно осмысливаются участниками исследования как инварианты, обеспечивающие реализацию в деятельности руководителя направленности на одну конкретную ценность.

Результаты исследования могут быть использованы в рамках организационного консультирования при выборе стратегий повышения продуктивности управленческих и организационных взаимодействий на основе анализа выраженности карьерных ориентаций руководителей и рядовых сотрудников организации как смысловых детерминант восприятия и оценки подчиненными личности и деятельности руководителя и самовосприятия / самооценки руководителем своих личностных качеств и особенностей поведения в управленческих и организационных ситуациях.

#### **Список литературы:**

- Абульханова К.А. Социальное мышление личности // Современная психология: состояние и перспективы исследований. М.: Институт психологии РАН, 2002. Ч. 3. С. 88–103.
- Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009.
- Емельянова Т.П. Социальные представления: история, теория и эмпирические исследования. М.: Институт психологии РАН, 2016.
- Ермолаев В.В. Согласованность образов идеального и реального руководителя органов внутренних дел как фактор привлекательности службы в полиции // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Социология. Педагогика. Психология. 2017. Т. 3(69). № 1. С. 24–33.
- Иванова О.В., Маленова А.Ю. Личностный портрет руководителя и его особенности в представлении менеджеров бизнес-компаний: человекоцентричная модель // Жизненные траектории личности в современном мире: социальный и индивидуальный контекст: Сборник статей II Международной научно-практической конференции. Кострома: КГУ, 2024. С. 126–130.
- Ильиных С.А. Гендерные стереотипы и гендерные представления в организационной культуре: на примере организаций малого бизнеса // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2009. № 10(78). С. 332–338.
- Ким Э.Ш. Ценностные ориентации руководителей бизнес-организаций в структуре управленческой деятельности: социологический аспект // Социология. 2018. № 2. С. 179–184.
- Кораблин С.И. Особенности представления о руководителе в группах с различным уровнем социально-психологического развития // Территория науки. 2007. № 1. С. 126–132.

- Корнеева Т.В. Взаимосвязь ценностных ориентаций с эмоционально-смысловыми представлениями подростков о себе и друге // Вестник МГПУ. Серия: Педагогика и психология. 2015. № 2(32). С. 37–47.
- Мерзлякова С.В., Голубева М.Г., Бибарсова Н.В. Взаимосвязь представлений студентов об отцовстве с их полом, возрастом и структурой ценностных ориентаций // Образование и наука. 2020. Т. 22. № 8. С. 162–188. DOI: [10.17853/1994-5639-2020-8-162-188](https://doi.org/10.17853/1994-5639-2020-8-162-188)
- Млявая Н.В., Полянок О.В. Представление поколения Z об идеальном руководителе // Уральская горная школа — регионам. Материалы международной научно-практической конференции. Екатеринбург: УГГУ, 2022. С. 486–487.
- Мустафаева Э.М. Ассоциативный метод в диагностике представления подчиненных о стилях управления британских и российских руководителей // Российский психологический журнал. 2015. Т. 12. № 4. С. 193–202. DOI: [10.21702/rpj.2015.4.16](https://doi.org/10.21702/rpj.2015.4.16)
- Мустафина Л.Ш. Человек в мире моральных ценностей: структура социальных представлений о совести у верующих и неверующих подростков // Развитие человека в современном мире. 2020. № 4. С. 36–43.
- Новиков М.М. Представления работников государственных и коммерческих предприятий об образе идеального руководителя // Известия Смоленского государственного университета. 2013. № 1(21). С. 412–417.
- Осинцева А.В. Служебное взаимодействие и психологический образ руководителя // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2007. № 3(30). С. 5–8.
- Петров К.Г., Александрова Д.Н. Представления директоров школ о модели современного эффективного руководителя общеобразовательной организации // Человек и образование. 2021. № 3 (68). С. 21–27. DOI: [10.54884/S181570410019387-0](https://doi.org/10.54884/S181570410019387-0)
- Поджидаева А.Ю., Себекин В.П., Балтабаев Р.К. Современный образ российского руководителя (реконструкция социальных представлений на основе прочтения рисуночных данных) // В поисках социальной истины. Материалы III Международной научно-практической конференции. Иркутск: ИГУ, 2021. С. 428–433.
- Рубанникова Е.А. Особенности представлений женщин-подчиненных о себе и женщине-руководителе как трудном партнере общения // Неделя науки 2023. Сборник тезисов. Ростов-на-Дону — Таганрог: ЮФУ, 2023. С. 379–382.
- Селезнева Е.В. Ценностная ориентация на ответственность как детерминанта личностно-профессионального развития кадров управления // Акмеология. 2017. № 2(62). С. 66–72.
- Селезнева Е.В., Демидов С.А. Женское и мужское в представлениях государственных служащих о современном российском руководителе // Российский социально-гуманитарный журнал. 2024а. № 1. DOI: [10.18384/2224-0209-2024-1-1415](https://doi.org/10.18384/2224-0209-2024-1-1415)
- Селезнева Е.В., Демидов С.А. Современный российский руководитель в представлениях государственных служащих // Управленческое консультирование. 2023. № 9. С. 81–95. DOI: [10.22394/1726-1139-2023-9-81-95](https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-9-81-95)
- Селезнева Е.В., Демидов С.А. Современный российский руководитель в представлениях государственных служащих, занимающих разные должностные позиции // Мир психологии. 2024б. № 1(116). С. 109–125. DOI: [10.51944/20738528\\_2024\\_1\\_109](https://doi.org/10.51944/20738528_2024_1_109)
- Тарасова Л.Е. Социальные представления о благополучии в диалоге цивилизаций // Вестник Удмуртского университета. Серия «Философия. Психология. Педагогика». 2016. Т. 26. № 4. С. 100–106.
- Техтелева Н.В. Особенности гендерных представлений об управленческой деятельности руководителей с разным стажем работы // Вестник Самарского муниципального института управления. 2023. № 3. С. 7–13.



Тулегенова Д.Д. Патриотизм в представлениях российской молодежи: политико-психологический анализ // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 108. С. 148–159. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-108-2025-148-159](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-108-2025-148-159)

Чирковская Е.Г. Представления руководителей государственной сферы об управленческой успешности // Личность: ресурсы и потенциал. 2023. № 1–2 (17–18). С. 209–213.

Щелокова Е.Г. Ценностно-смысловые приоритеты будущих профессионалов с разными карьерными ориентациями // Фундаментальные исследования. 2013. № 11. С. 788–794.

Ярина Е.В. Теоретический анализ понятий «ценности» и «ценностные ориентации» // Ученые записки Орловского государственного университета. 2014. № 5(61). С. 160–162.

Asad M.M., Sherwani F., Asad M.E. Distinctiveness and Characteristic of Competent Manager and Leader in This Advanced Epoch // New York Science Journal. 2014. Vol. 7. Is. 4. P. 17–20.

Cook S. The Effective Manager. Management Skills for High Performance. Cambridgeshire: IT Governance Publishing, 2009.

Iancu I., Hanță A. Social Representations of Happiness // Journal of Media Research. 2010. Is. 7. P. 12–38.

Jodelet D. Représentations sociales: phénomènes, concept et théorie // Psychologie sociale / S. Moscovici (ed.). Paris: PUF, 1984. P. 357–378.

Karaszewski R., Drewniak R. The Leading Traits of the Modern Corporate Leader: Comparing Survey Results from 2008 and 2018 // Energies. 2021. Vol. 14. Is. 23. DOI: [10.3390/en14237926](https://doi.org/10.3390/en14237926)

Kibal'chenko I.A., Eksakusto T.V. Modern Students' Mental Representations of Success // International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education (IJCRSEE). 2019. Vol. 7. Is. 1. P. 1–13. DOI: [10.5937/ijcrsee1901001K](https://doi.org/10.5937/ijcrsee1901001K)

Lukšák I., Guillaume M. Representations of Love in the Early Stages of Love // Human affairs. 2018. Is. 28. P. 271–284. DOI: [10.1515/humaff-2018-0022](https://doi.org/10.1515/humaff-2018-0022)

Pinto de Almeida Bizarria F., Lorene Sampaio Barbosa F., Rayla de Araújo Silva A., Tais da Silva R., Ferreira da Silva G. Social Representations of Women Leaders from the Perspective of Plural Leadership // International Journal of Humanities Social Sciences and Education. 2022. Vol. 9. Is. 8. P. 88–103. DOI: [10.20431/2349-0381.0908009](https://doi.org/10.20431/2349-0381.0908009)

Raišienė A.G. Leadership and Managerial Competences in a Contemporary Organization from the Standpoint of Business Executives // Economics and Sociology. 2014. Vol. 7. Is. 3. P. 179–193. DOI: [10.14254/2071-789X.2014/7-3/14](https://doi.org/10.14254/2071-789X.2014/7-3/14)

Șleahțișchi M. Values, Leaders and Social Representations // Human and Social Studies. 2018. Vol. 7. Is. 3. P. 13–22. DOI: [10.2478/hssr-2018-0022](https://doi.org/10.2478/hssr-2018-0022)

Zakharova L.N., Korobeynikova E.V. Personal Characteristics of Effective Managers in Organizational Cultures of Different Types // Psychology in Russia: State of the Art. 2015. Vol. 8. Is. 3. P. 69–83.

### **References:**

Abul'khanova K.A. (2002) Sotsial'noye myshleniye lichnosti [Social thinking of the individual]. *Sovremennaya psikhologiya: sostoyaniye i perspektivy issledovaniy*. Moscow: Institut psikhologii RAN. Part 3. P. 88–103.

Asad M.M., Sherwani F., Asad M.E. (2014) Distinctiveness and Characteristic of Competent Manager and Leader in This Advanced Epoch. *New York Science Journal*. Vol. 7. Is. 4. P. 17–20.

Barnard Ch. (2009) *The Functions of the Executive*. Moscow, Chelyabinsk: Sotsium, IRISEN.

Chirkovskaya E.G. (2023) Predstavleniya rukovoditeley gosudarstvennoy sfery ob upravlencheskoy uspehnosti [Public sector leaders' perceptions of managerial success]. *Lichnost': resursy i potentsial*. No. 1–2 (17–18). P. 209–213.

- Cook S. (2009) *The Effective Manager. Management Skills for High Performance*. Cambridgeshire: IT Governance Publishing.
- Emel'yanova T.P. (2016) *Sotsial'nyye predstavleniya: istoriya, teoriya i empiricheskiye issledovaniya* [Social representations: History, theory, and empirical research]. Moscow: Institut psikhologii RAN.
- Ermolaev V.V. (2017) The Coherence between Ideal and Real Images of Heads of the Interior Affairs as an Attractiveness Factor of the Police Service. *Uchenyye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V. I. Vernadskogo. Sotsiologiya. Pedagogika. Psikhologiya*. Vol. 3(69). No. 1. P. 24–33.
- Iancu I., Hanță A. (2010) Social Representations of Happiness. *Journal of Media Research*. Is. 7. P. 12–38.
- Ilynykh S.A. (2009) Gender Stereotypes and Gender Perceptions in Organizational Culture: On an Example on Small Business. *Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya: Gumanitarnyye nauki*. No. 10(78). P. 332–338.
- Ivanova O.V., Malenova A.Yu. (2024) Personal Portrait of a Manager and His Features in the Representation of Business Company Managers: Human-Centered Model. *Zhiznennyye trayektorii lichnosti v sovremennom mire: sotsial'nyy i individual'nyy kontekst: Sbornik statey II Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Kostroma: KGU. P. 126–130.
- Jodelet D. (1984) Représentations sociales: phénomènes, concept et théorie. In: Moscovici S. (ed.) *Psychologie sociale*. Paris: PUF. P. 357–378.
- Karaszewski R., Drewniak R. (2021) The Leading Traits of the Modern Corporate Leader: Comparing Survey Results from 2008 and 2018. *Energies*. Vol. 14. Is. 23. DOI: [10.3390/en14237926](https://doi.org/10.3390/en14237926)
- Kibal'chenko I.A., Eksakusto T.V. (2019) Modern Students' Mental Representations of Success. *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education (IJCRSEE)*. Vol. 7. Is. 1. P. 1–13. DOI: [10.5937/ijcrsee1901001K](https://doi.org/10.5937/ijcrsee1901001K)
- Kim E.Sh. (2018) Tsennostnyye oriyentatsii rukovoditeley biznes-organizatsiy v strukture upravlencheskoy deyatel'nosti: sotsiologicheskii aspekt [Value orientations of managers of business organizations in the structure of managerial activity: The sociological aspect]. *Sotsiologiya*. No. 2. P. 179–184.
- Korablin S.I. (2007) Osobennosti predstavleniya o rukovoditele v gruppakh s razlichnym urovnem sotsial'no-psikhologicheskogo razvitiya [Features of the representation of a leader in groups with different levels of socio-psychological development]. *Territoriya nauki*. No. 1. P. 126–132.
- Korneeva T.V. (2015) Interconnection of Value Orientations with Emotional and Semantic Representations of Teenagers about themselves and a Friend. *Vestnik MGPU. Seriya: Pedagogika i psikhologiya*. No. 2 (32). P. 37–47.
- Lukšík I., Guillaume M. (2018) Representations of Love in the Early Stages of Love. *Human affairs*. Is. 28. P. 271–284. DOI: [10.1515/humaff-2018-0022](https://doi.org/10.1515/humaff-2018-0022)
- Merzlyakova S.V., Golubeva M.G., Bibarsova N.V. (2020) The Interrelation of Students' Ideas about Fatherhood with Gender, Age and Structure of Valuable Orientations. *Obrazovanie i nauka*. Vol. 22. No. 8. P. 162–188. DOI: [10.17853/1994-5639-2020-8-162-188](https://doi.org/10.17853/1994-5639-2020-8-162-188)
- Mlyavaya N.V., Polyanok O.V. (2022) Predstavleniye pokoleniya Z ob ideal'nom rukovoditele [Generation Z's vision of the ideal leader]. *Ural'skaya gornaya shkola — regionam. Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Ekaterinburg: UGGU. P. 486–487.
- Mustafaeva E.M. (2015) The Associative Method in the Diagnosis of Perceptions of Subordinates about the Management Styles of the British and Russian Chiefs. *Rossiyskiy psikhologicheskii zhurnal*. Vol. 12. No. 4. P. 193–202. DOI: [10.21702/rpj.2015.4.16](https://doi.org/10.21702/rpj.2015.4.16)
- Mustafina L.Sh. (2020) A Person in the World of Moral Values: The Structure of Social Ideas about Conscience among Believers and Unbelieving Adolescents. *Razvitiye cheloveka v sovremennom mire*. No. 4. P. 36–43.
- Novikov M.M. (2013) The Image of Ideal Leader as Seen by Employees of State and Commercial Enterprises. *Izvestiya Smolenskogo gosudarstvennogo universiteta*. No. 1 (21). P. 412–417.

- Osintseva A.V. (2007) Sluzhebnoye vzaimodeystviye i psikhologicheskiy obraz rukovoditelya [Office interaction and the psychological image of the head]. *Psikhopedagogika v pravookhranitel'nykh organakh*. No. 3 (30). P. 5–8.
- Petrov K.G., Aleksandrova D.N. (2021) School Principals' Views on the Model of a Modern Effective Head of a General Education Organization. *Chelovek i obrazovanie*. No. 3 (68). P. 21–27. DOI: [10.54884/S181570410019387-0](https://doi.org/10.54884/S181570410019387-0)
- Pinto de Almeida Bizarria F., Lorene Sampaio Barbosa F., Rayla de Araújo Silva A., Tais da Silva R., Ferreira da Silva G. (2022) Social Representations of Women Leaders from the Perspective of Plural Leadership. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*. Vol. 9. Is. 8. P. 88–103. DOI: [10.20431/2349-0381.0908009](https://doi.org/10.20431/2349-0381.0908009)
- Podzhidaeva A.Yu., Sebekin V.P., Baltabaev R.K. (2021) The Modern Image of the Russian Leader (Reconstruction of Social Views Based on Reading the Drawing Data). *V poiskakh sotsial'noy istiny. Materialy III Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Irkutsk: IGU. P. 428–433.
- Raišienė A.G. (2014) Leadership and Managerial Competences in a Contemporary Organization from the Standpoint of Business Executives. *Economics and Sociology*. Vol. 7. Is. 3. P. 179–193. DOI: [10.14254/2071-789X.2014/7-3/14](https://doi.org/10.14254/2071-789X.2014/7-3/14)
- Rubannikova E.A. (2023) Osobennosti predstavleniy zhenshchin-podchinennykh o sebe i zhenshchine-rukovoditele kak trudnom partnëre obshcheniya [Features of female subordinates' perceptions of themselves and a female supervisor as a difficult communication partner]. *Nedelya nauki 2023. Sbornik tezisov*. Rostov-na-Donu — Taganrog: YuFU. P. 379–382.
- Schelokova E.G. (2013) Valuable-Sense Priorities of Future Professionals with Different Career Orientations. *Fundamental'nyye issledovaniya*. No. 11. P. 788–794.
- Selezneva E.V. (2017) Valuable Orientation towards Responsibility as Determinant of Personal and Professional Growth of Managerial Staff. *Akmeologiya*. No. 2(62). P. 66–72.
- Selezneva E.V., Demidov S.A. (2023) The Modern Russian Leader in the Representations of Civil Servants. *Upravlencheskoye konsul'tirovaniye*. No. 9. P. 81–95. DOI: [10.22394/1726-1139-2023-9-81-95](https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-9-81-95)
- Selezneva E.V., Demidov S.A. (2024a) Female and Male in the Civil Servants' Representations of the Modern Russian Leader. *Rossiyskiy sotsial'no-gumanitarnyy zhurnal*. No. 1. DOI: [10.18384/2224-0209-2024-1-1415](https://doi.org/10.18384/2224-0209-2024-1-1415)
- Selezneva E.V., Demidov S.A. (2024b) Modern Russian Leader in the Representations of Civil Servants Holding Different Positions. *Mir psikhologii*. No. 1 (116). P. 109–125. DOI: [10.51944/20738528\\_2024\\_1\\_109](https://doi.org/10.51944/20738528_2024_1_109)
- Şlehtiçi M. (2018) Values, Leaders and Social Representations. *Human and Social Studies*. Vol. 7. Is. 3. P. 13–22. DOI: [10.2478/hssr-2018-0022](https://doi.org/10.2478/hssr-2018-0022)
- Tarasova L.E. (2016) Social Notions about the Welfare in the Dialogue of Civilizations. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya "Filosofiya. Psikhologiya. Pedagogika"*. Vol. 26. No. 4. P. 100–106.
- Tekhteleva N.V. (2023) Features of Gender Perceptions about Management Activities of Directors with Different Work Experience. *Vestnik Samarskogo munitsipal'nogo instituta upravleniya*. No. 3. P. 7–13.
- Tulegenova D.D. (2025) Patriotism in the Views of Russian Youth: A Political and Psychological Analysis. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 108. P. 148–159. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-108-2025-148-159](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-108-2025-148-159)
- Yarina E.V. (2014) Theoretical Analysis of “Values” and “Valuable Orientations” Concepts. *Uchenyye zapiski Orlovskogo gosudarstvennogo universiteta*. No. 5(61). P. 160–162.
- Zakharova L.N., Korobeynikova E.V. (2015) Personal Characteristics of Effective Managers in Organizational Cultures of Different Types. *Psychology in Russia: State of the Art*. Vol. 8. Is. 3. P. 69–83.

Управление образованием  
Education management

УДК: 338.1, 378.4, 65

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-91-109

Развитие предпринимательской культуры в контексте трансформации  
университетов: кейс Университета ИТМО<sup>1</sup>

Силакова Любовь Владимировна<sup>2</sup>

Кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [2708-2820](#), ORCID: [0000-0003-2836-1281](#), [silakovaly@itmo.ru](mailto:silakovaly@itmo.ru)

Национальный исследовательский университет ИТМО, Санкт-Петербург, РФ.

Антипов Антон Александрович

Кандидат филологических наук, SPIN-код РИНЦ: [5917-6639](#), ORCID: [0000-0001-7019-2501](#), [aantipov80@itmo.ru](mailto:aantipov80@itmo.ru)

Национальный исследовательский университет ИТМО, Санкт-Петербург, РФ.

Пузанова Виктория Михайловна

Магистр, SPIN-код РИНЦ: [3924-5472](#), ORCID: [0009-0009-5623-1418](#), [ympuzanova@itmo.ru](mailto:ympuzanova@itmo.ru)

Национальный исследовательский университет ИТМО, Санкт-Петербург, РФ.

Иванов Артем Вацлавович

Аспирант, SPIN-код РИНЦ: [5714-1533](#), ORCID: [0000-0003-3492-5346](#), [avivanovv@itmo.ru](mailto:avivanovv@itmo.ru)

Национальный исследовательский университет ИТМО, Санкт-Петербург, РФ.

**Аннотация**

Целью работы является оценка степени интегрированности предпринимательской культуры (ПК) в университетскую среду в контексте трансформации предпринимательского университета и формирования инновационных экосистем российских вузов. В ходе исследования, наряду с общенаучными методами, использовался социологический метод анкетирования, факторный анализ, статистические методы, необходимые для анализа ПК в университетской экосистеме и выявления факторов, влияющих на предпринимательскую активность респондентов. На основе анализа существующих работ разработан и проведен опрос 170 студентов и 132 сотрудников Университета ИТМО в 2024 году, позволивший выявить проявления и оценить степень интегрированности ПК в экосистему. Уровень интереса к предпринимательской деятельности (ПД) высокий (70% студентов и 62,12% сотрудников имеют опыт или заинтересованы в ПД), однако выявлен парадокс, связанный с готовностью студентов к ПД при недостаточном понимании ими ключевых факторов успеха (инновационности, качества менеджмента, консультационной поддержки). Это может указывать на недостаточную зрелость ПК вуза. Выявлен разрыв между переходом от намерения сотрудников и студентов к ПД (41% студентов и 24% сотрудников не предпринимают шагов к реализации стартапов). Несмотря на наличие в ИТМО развитой инновационной инфраструктуры, большая часть заинтересованных в предпринимательстве студентов (56,6%) и часть сотрудников (13%) ею не пользуются. Выявлены существенные различия в мотивации к ПД и активности между студентами и сотрудниками: так, студенты проявляют большую готовность к риску, а сотрудники, обладая большими знаниями и опытом, ведут себя значительно осторожнее. Анализ университетской экосистемы по модели Б. Кларка с использованием логики модели тетраэдра ПК позволил выявить ключевые разрывы и узкие места в развитии ПК вуза и предложить механизмы, способствующие развитию ПК в вузе на примере Университета ИТМО. В качестве механизмов предложены: механизм снижения ресурсных барьеров, механизм снижения барьеров недостатка знаний, механизм минимизации операционных и административных транзакционных издержек, механизм стимулирования, мотивации и поддержки предпринимательских инициатив, механизм легитимации риска и психологической поддержки ПД. Полученные результаты могут быть использованы для развития ПК в вузах.

**Ключевые слова**

Предпринимательский университет, трансформация, предпринимательская культура, инновационная экосистема, вузовская наука, коммерциализация инноваций.

**Для цитирования**

Силакова Л.В., Антипов А.А., Пузанова В.М., Иванов А.В. Развитие предпринимательской культуры в контексте трансформации университетов: кейс Университета ИТМО // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 113. С. 91–109. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-91-109

<sup>1</sup> Статья подготовлена при финансовой поддержке вузовского гранта НИРМА № 623081 «Исследование подходов и развитие методов оценки технологий в целях коммерциализации вузовских инноваций в условиях формирования технологического суверенитета» (2023–2024 гг.), Университет ИТМО.

Благодарности: авторы выражают благодарность рецензентам и редакции за ценные комментарии.

<sup>2</sup> Корреспондирующий автор.



## Development of Entrepreneurial Culture in the Context of University Transformation: A Case Study of ITMO University<sup>3</sup>

Liubov V. Silakova<sup>4</sup>

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0003-2836-1281](https://orcid.org/0000-0003-2836-1281), [silakovalv@itmo.ru](mailto:silakovalv@itmo.ru)

ITMO University, Saint Petersburg, Russian Federation.

Anton A. Antipov

PhD, ORCID: [0000-0001-7019-2501](https://orcid.org/0000-0001-7019-2501), [aantipov80@itmo.ru](mailto:aantipov80@itmo.ru)

ITMO University, Saint Petersburg, Russian Federation.

Victoria M. Puzanova

Master's degree student, ORCID: [0009-0009-5623-1418](https://orcid.org/0009-0009-5623-1418), [vmpuzanova@itmo.ru](mailto:vmpuzanova@itmo.ru)

ITMO University, Saint Petersburg, Russian Federation.

Artem V. Ivanov

Postgraduate student, ORCID: [0000-0003-3492-5346](https://orcid.org/0000-0003-3492-5346), [avivanovv@itmo.ru](mailto:avivanovv@itmo.ru)

ITMO University, Saint Petersburg, Russian Federation.

### Abstract

The aim of this work is to assess the degree of integration of entrepreneurial culture (EC) into the university environment in the context of the transformation of an entrepreneurial university and the formation of innovative ecosystems in Russian universities. In the course of the study, along with general scientific methods, the sociological method of questioning, factor analysis, and statistical methods were used to analyze the entrepreneurial culture in the university ecosystem and identify Factors influencing the entrepreneurial activity of respondents. Based on the analysis of existing work, a survey of 170 students and 132 employees (researchers, teachers, heads of departments) of ITMO University was developed and conducted in 2024, which made it possible to identify the manifestations and assess the degree of EC integration into the ecosystem. The level of interest in entrepreneurship activity (EA) is high (70% of students and 62,12% of staff have experience or are interested in EA), however, a paradox has been identified related to students' willingness to EA with a lack of understanding of key success factors (innovation, management quality, consulting support). This may indicate that the university's EC is not mature enough. A gap has been identified between the transition from the intention of employees and students to EA to action (41% of students and 24% of employees do not take steps to implement startups). Despite the presence of a well-developed innovation infrastructure in ITMO, the majority of students interested in entrepreneurship (56.6%) and some employees (13%) do not use it. Significant differences in motivation for EA and activity between students and staff have been identified, for example, students are more willing to take risks, and employees with more knowledge and experience are much more cautious. The analysis of the university ecosystem according to B. Clark's model, using the logic of the EC tetrahedron model, made it possible to identify key gaps and bottlenecks in the development of the university ECs and propose mechanisms to promote the development of ECs in higher education institutions using the example of ITMO University. The following mechanisms are proposed: a mechanism for reducing resource barriers, a mechanism for reducing barriers to lack of knowledge, a mechanism for minimizing operational and administrative transaction costs, a mechanism for stimulating, motivating and supporting entrepreneurial initiatives, a mechanism for legitimizing risk and psychological support for EA. The results obtained can be used for the development of EC in universities.

### Keywords

Entrepreneurial university, transformation, entrepreneurial culture, innovation ecosystem, university science, commercialization of innovations.

### For citation

Silakova L.V., Antipov A.A., Puzanova V.M., Ivanov A.V. (2025) Development of Entrepreneurial Culture in the Context of University Transformation: A Case Study of ITMO University. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 113. P. 91–109. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-113-2025-91-109](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-113-2025-91-109)

Дата поступления/Received: 28.08.2025

### Введение

Предпринимательская культура (ПК) вуза на современном этапе формирования и развития пятерной спирали [Разинкина 2022] инновационной деятельности, включающей академическое предпринимательство [Сысоева 2019], является неотъемлемой частью вузовской экосистемы. Будучи связанным с корпоративной культурой, развитие ПК способно оказывать влияние на устойчивость вуза, как любой другой экономической системы [Измайлова 2022].

<sup>3</sup> The article was prepared with the financial support of the NIRMA University grant No. 623081 "Approaches and methods development for technologies assessment in order to commercialize university innovations in the context of technological sovereignty" (2023–2024), ITMO University.

Acknowledgements: the authors would like to thank the reviewers and the editorial staff for their valuable comments.

<sup>4</sup> Corresponding author.



Проблема исследования связана с анализом факторов, влияющих на процессы трансформации при переходе вуза к предпринимательскому типу в условиях развития вузовских инновационных экосистем. Актуальность исследования обусловлена изменением роли вузов в экономическом и социальном развитии государств, а также повышением интереса научного сообщества к выявлению организационных факторов трансформации российских вузов по предпринимательскому типу. Кроме того, исследования формирования намерений в предпринимательстве, в том числе в вузовской среде в России [Цуканова 2017], отмечают наличие разрыва в переходе от намерения к реальным действиям, что является проблемой, рассматриваемой в рамках теории запланированного поведения [Ajzen 1991], и также является объектом анализа.

В качестве теоретической основы исследования выбрана концепция предпринимательского университета Б. Кларка, который выделил 5 взаимосвязанных условий организационной трансформации вуза [Кларк 2019]:

- усиленное управленческое ядро (a strengthened steering core);
- расширенная периферия развития (an enhanced development periphery);
- диверсифицированная база финансирования (a discretionary funding base);
- стимулируемый академический оплот (stimulated academic heartland);
- интегрированная предпринимательская культура (an integrated entrepreneurial culture).

В данном исследовании авторы сосредоточились на выявлении и анализе интегрированной ПК как одной из ключевых характеристик предпринимательского университета, которая является катализатором и стабилизатором предыдущих четырех условий трансформации. В этом контексте ПК выступает элементом инновационной экосистемы вуза как «развивающегося набора участников, видов деятельности и артефактов, а также институтов и отношений, включая взаимодополняющие и замещающие отношения, которые важны для инновационной деятельности субъекта или группы субъектов» [Granstrand, Holgersson 2020]. А глубина интеграции ПК в ценности, убеждения и практики ключевых стейкхолдеров (студентов и сотрудников) является индикатором успешности трансформации университета в предпринимательский тип.

Целью настоящего исследования является оценка степени интегрированности ПК в университетскую среду на примере Университета ИТМО через призму убеждений, ценностей и опыта студентов и сотрудников. Исследование позволяет операционализировать концепцию Б. Кларка и ответить на вопрос: каковы проявления и степень интегрированности предпринимательской культуры в университетскую среду ИТМО в контексте его трансформации в предпринимательский университет? В работе также делается предположение о том, что существует разрыв в готовности и способности к ведению предпринимательской деятельности (ПД) между студентами и сотрудниками.

### **Обзор литературы и исследований**

В обширном библиографическом исследовании [Correia et al. 2024] выделено три тематических блока исследований университетских предпринимательских экосистем, в центре которых следующие концепты: 1) важность контекста высшего образования для предпринимательской экосистемы; 2) эволюция и проблемы предпринимательского образования; 3) академические предпринимательские экосистемы. Мы, в свою очередь, выделяем две группы исследований, которые направлены на предпринимательские экосистемы университетов.

Первая группа связана с поиском универсальных методологических подходов к анализу структуры и стратегий развития надежных университетских инновационных экосистем (UIES) [Cohen 2016], в том числе ПК университета. Как правило, в рамках данного подхода используются лонгитюдные [Ayala-Gaytán et al. 2024] и кросс-секционные статистические и социологические

методы [Широкова и др. 2015]. Например, согласно рейтингу предпринимательских университетов и бизнес-школ аналитического центра «Эксперт», для анализа ПК используется число стартапов, запущенных в вузе<sup>5</sup>. Авторы данного подхода делают, по сути, тождественные выводы о роли вузовской среды в развитии предпринимательских инициатив [Широкова и др. 2015; Цуканова 2017; Дёрина и др. 2020; Ayala-Gaytán et al. 2024; Flores et al. 2024], в том числе для создания новых предприятий [Bercovitz, Feldman 2007]; о роли программ по предпринимательству для генерации и адаптации жизнеспособных идей и непрямого финансирования стартап-деятельности [Morris et al. 2017] и специализированных сообществ предпринимателей как образовательных и коммуникативных площадок [Шафранов-Куцев, Черкашов 2020].

Вторая группа исследований направлена на непосредственное рассмотрение архитектуры экосистем в фокусе конкретных положительных прецедентов с потенциалом масштабирования [Roundy, Fayard 2019; Pierre et al. 2023; Ouragini et al. 2024]. Здесь показано, как конкретные развитые вузовские предпринимательские экосистемы приводят к развитию всей системы взаимоотношений и процессов в университете, росту предпринимательской и инновационной активности [Harti et al. 2022; Porfirio et al. 2023], развитию академического и технологического предпринимательства [Brenkert 2009; Vicentin et al. 2024], генерации инноваций через намерения студентов развивать бизнес в технологической сфере [Bharti et al. 2024].

Данное исследование сформировалось в рамках второго, *прецедентного* экосистемного подхода и направлено на анализ и определение уровня сформированности и интегрированности ПК в Университете ИТМО как одном из лидеров российского рынка образования и науки.

### **Материалы и методы**

В методологии исследования использованы понятия теории социального конструирования реальности П. Бергера и Т. Лукмана [Бергер, Лукман 1995, 81–85]: предпринимательская система на примере вузовской экосистемы рассмотрена как результат экстернализации и объективации, что позволяет поставить вопрос о стимулах и препятствиях типизации ПД.

ПК индивида отражает готовность и способность осуществлять торгово-экономическую деятельность в рыночных условиях развития страны, представляет собой интеграцию эмоциональной, когнитивной, интенциональной и операциональной сторон: а) контекстных знаний (экономических, правовых, этических, коммуникативных, управленческих, экологических), умений и навыков; б) мотивов, интересов, ценностных установок, отношений, моделей поведения, деятельности и общения; в) соответствующих эмоций и чувств; г) деятельности, поведения и общения [Орлов и др. 2009]. Графическое изображение понятия «предпринимательская культура» можно представить в фигуре тетраэдра (Рисунок 1).

<sup>5</sup> Рейтинг «Индекс изобретательской активности университетов — 2023» // Эксперт [Электронный ресурс]. URL: <https://acexpert.ru/publications/rating/reiting-indeks-izobretatelskoi-aktivnosti-rossiiskikh-universi-1#Методика%20рейтинга> (дата обращения: 22.05.2025).



**Рисунок 1. Тетраэдр понятия «предпринимательская культура»<sup>6</sup>**

Интегрированная ПК вуза при этом является, согласно концепции Б. Кларка, ключевой характеристикой, «пронизывающей» остальные условия трансформации и отражающей глубокую системную встроенность предпринимательских ценностей в управление, в установление взаимосвязей с другими элементами экосистемы (в том числе внешними), финансовые механизмы, образовательные программы и карьерные пути, а также механизмы стимулирования научной деятельности [Елина, Дедусенко 2024].

На основе концепции тетраэдра ПК и практики самооценки предпринимательских намерений GEM<sup>7</sup> (в частности, показатели привлекательности предпринимательства как карьеры, страха неудачи в бизнесе и наличия в окружении индивида, обладающего успешным опытом ведения бизнеса) был сформирован и проведен опрос с целью определить проявления и степень интегрированности ПК в университетскую среду ИТМО в контексте его трансформации в предпринимательский университет, а также выявить сходства и различия в компонентах ПК между студентами и сотрудниками (Таблица 1).

**Таблица 1. Структура опроса о предпринимательской культуре в вузе<sup>8</sup>**

Компоненты тетраэдра ПК	Блоки опроса	Вопросы
Знания, умения, навыки	Понимание сущности предпринимательства	О понятии «стартап»
Мотивы, интересы, ценностные установки	Предпринимательские намерения	Об интересе запустить свой стартап; о причинах, по которым другие не запускают свои предприятия (включая страх неудачи в бизнесе); о причинах, по которым другие запускают свои предприятия
Эмоции, чувства	Профессиональная привлекательность и социальная оценка предпринимательства	О факторах успеха к предпринимательству; о наличии в окружении индивида (родственники, друзья), имеющего опыт успешного бизнеса; мнение о потребности экономики в стартапах и коммерциализированных РИД
Деятельность, поведение, общение	Предпринимательский потенциал	О предпринимаемых попытках запуска стартапа или коммерциализации РИД <sup>9</sup> ; о наличии инновационной инфраструктуры и опыте взаимодействия с ней; о барьерах для развития стартап-проектов и коммерциализации РИД

<sup>6</sup> Источник: [Орлов и др. 2009, 23].

<sup>7</sup> Мониторинг предпринимательской активности. Россия 2023/2024. С. 14-15 // Высшая школа менеджмента [Электронный ресурс]. URL: [https://gsom.spbu.ru/research/research\\_statistics/gem](https://gsom.spbu.ru/research/research_statistics/gem) (дата обращения: 20.09.2025).

<sup>8</sup> Составлено авторами. Примечание: РИД — результаты интеллектуальной деятельности.

<sup>9</sup> В исследовании отмечается отсутствие связи между развитием предпринимательской средой вуза и переходом от намерений к действиям по открытию фирмы [Богатырева 2017].

Таким образом, дизайн опроса позволил охватить все составляющие тетраэдра ПК. При этом вопросы были дифференцированы в зависимости от типа респондентов (студенты или сотрудники) и имеющегося опыта (опыт в развитии стартапа, опыт в коммерциализации РИД).

Авторы провели обширный опрос в 2024 г. среди участников внутренней среды университета: обучающихся, научных сотрудников, преподавателей и управленцев. В опросе приняло участие 302 респондента, в том числе 172 обучающихся и 130 сотрудников. Объем генеральной совокупности на конец 2023 г. составил 15389 студентов и 3770 сотрудников по основному месту работы (профессорско-преподавательский состав (ППС), научные сотрудники (НР), административно-управленческий состав (АУП)). По обеим группам допустимая погрешность составила около 7%, уровень доверительной вероятности — 90%, ожидаемая доля признака — 50%.

Использовался метод доступной (стихийной) выборки или целевой рассылки. Опрос был проведен с помощью Google Forms и распространялся через единую информационную систему университета (ИСУ), а также через чаты социальных сетей и заинтересованные сообщества. Респонденты сами решали, участвовать ли им в опросе. Данный подход привел к добровольческому смещению выборки, так как на опрос с большей вероятностью откликнулись люди, которые уже интересуются темой предпринимательства, имеют опыт или активно вовлечены в проектную и предпринимательскую деятельность университета, а студенты осваивают в рамках обучения общеуниверситетские образовательные модули «Предпринимательская культура» и «Мышление».

Из числа респондентов по 31,8% и 29,6% составили резиденты мегафакультета компьютерных технологий и управления и факультета технологического менеджмента и инноваций соответственно; порядка 11,66% — представители мегафакультета трансляционных информационных технологий; 5,38% — мегафакультета наук о жизни; 4,93% — физико-технического мегафакультета; 1,79% — Института «Высшая инженерно-техническая школа»; 0,9% — Института международного развития и партнерства; 13,9% — резиденты других подразделений. При этом сферу научной деятельности респондентов на 47,4% составляют технические науки, 26,9% — социальные и гуманитарные науки, 16% — естественные науки, 9,7% — другие. Из них 67,3% не имеют ученой степени, 27,6% имеют степень кандидата наук и 5,1% — степень доктора наук.

В связи с этим результаты исследования репрезентативны прежде всего для активной, вовлеченной части университетского сообщества, проявляющей интерес к теме инноваций и предпринимательства. Экстраполяция полученных данных на всю генеральную совокупность студентов и сотрудников ИТМО должна проводиться с осторожностью. Тем не менее ценность проведенного исследования заключается в возможности выявить установки и барьеры именно целевой аудитории, которая с наибольшей вероятностью может стать драйвером трансформации университета к предпринимательскому типу.

Для анализа данных применялись методы анализа и синтеза, метод опроса, приемы статистического анализа. Критерий Манна-Уитни использовался для проверки статистической значимости различий в рангах между двумя независимыми выборками (студенты и сотрудники) в условиях ненормального распределения данных.

Ограничениями исследования являются ограничения выборки. Авторы отмечают необходимость более обширного исследования развитости ПК, затрагивающего большее число респондентов, а также большее число вузов для сравнения результатов.

### **Результаты исследования**

Анализируя опыт трансформации Университета ИТМО в предпринимательский тип вуза, можно наблюдать встроенность ПК в каждый из элементов, согласно концепции Б. Кларка:

*управление* — в структуре вуза созданы подразделения, являющиеся центрами компетенций в сфере предпринимательства, например факультет технологического менеджмента и инноваций (ФТМИ). Руководители таких подразделений зачастую обладают опытом в бизнесе или венчурном финансировании и опираются при принятии решений на практико-ориентированный подход; *образование* — проектный и продуктовый подходы интегрируются в управление образовательным процессом, что выражается в сквозных общеуниверситетских дисциплинах (например, в рамках модуля «Предпринимательская культура») и в форматах выпускных квалификационных работ (бизнес-тезисы, ВКР как арт-проект), реализуемых зачастую с внешними заказчиками; *взаимодействие* — взаимодействие студентов, ученых, внешних экспертов, инвесторов, представителей технологического бизнеса становится также более плотным посредством деятельности стартап-студии ИТМО и бизнес-инкубатора; *финансирование* — активная политика привлечения финансирования на НИОКР, реализуемых по заказу компаний, заставляет научные группы формулировать решения для действующих рынков. Университет ИТМО демонстрирует устойчивый рост коммерческих НИОКР, объем которых в расчете на одного научно-педагогического сотрудника (НПР) возросли с 852,95 тыс. руб. в 2015 г. до 3630,72 тыс. руб. в 2023 г.<sup>10</sup>, а также рост показателей числа лицензионных соглашений и доли доходов от результатов интеллектуальной деятельности (РИД) в общих доходах, являющихся важными индикаторами развития ПД в вузе. Стимулирование коммерциализации рождаемых в вузе РИД происходит через сопровождение всех этапов инновационного процесса элементами инновационной инфраструктуры (в том числе через поддержку создания малых инновационных предприятий (МИП)), включение показателей эффективности привлечения внебюджетного финансирования и коммерциализации РИД в деятельность лабораторий и отдельных ученых. Это позволяет интегрировать задачи коммерциализации РИД в научную карьеру ученых ИТМО.

Однако результаты проведенного опроса позволили выявить ряд проблем и узких мест, тормозящих трансформацию вуза в предпринимательский тип. Ниже представлены результаты согласно элементам модели тетраэдра ПК.

**Знания, умения, навыки.** Проведенное исследование позволило выявить различия в восприятии и готовности к ПД среди студентов и сотрудников. Существует незначительное расхождение в понимании термина «стартап», характеризующееся, согласно мнению респондентов, такими свойствами, как инновационная разработка (70% студентов и 55% сотрудников); поиск финансирования и инвестиций (68% студентов и 58% сотрудников); уникальный продукт (66% студентов и 46% сотрудников); обязательность наличия MVP (32% студентов и 46% сотрудников). Среди респондентов большая часть продемонстрировала понимание значения понятия.

Для сотрудников был задан уточняющий вопрос об опыте регистрации РИД: 33,3% респондентов имеют такой опыт, 22,5% не имеют опыта, но планируют регистрацию РИД. Повышение доли сотрудников, обладающих опытом регистрации РИД или интеллектуальной собственностью в качестве актива, — индикатор более высокого инновационного потенциала.

**Мотивы, интересы, ценностные установки.** Для характеристики заинтересованности в предпринимательстве были заданы вопросы о желании запустить собственный стартап или коммерциализировать РИД в зависимости от наличия опыта регистрации РИД или намерения такой регистрации. Среди сотрудников и студентов 11,36% и 10% соответственно имеют опыт ПД или коммерциализации РИД; 50,76% и 60% заинтересованы в ПД; 25% и 11,76% не планируют заниматься

<sup>10</sup> Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования 2024 года // МИРЭА [Электронный ресурс]. URL: [https://monitoring.miccedu.ru/iam/2024/\\_vpo/inst.php?id=234](https://monitoring.miccedu.ru/iam/2024/_vpo/inst.php?id=234) (дата обращения: 02.08.2025).



ПД; 12,88% и 18,24% затруднились с ответом. Причиной превышения числа сотрудников с опытом в ПД можно объяснить наличием системы стимулирования к коммерциализации РИД. Результаты по вузу оказались ниже уровня предпринимательской активности России, оцененного в исследовании по итогам 2023 г., который составил 17,6% от взрослого трудоспособного населения. Однако 62,12% сотрудников и 70% студентов заинтересованы в создании собственного стартапа либо уже имеют собственный стартап/коммерциализируют РИД, что свидетельствует о сравнительно высоком уровне интереса и проектно-предпринимательской активности.

Для выявления главных причин, по которым люди не запускают стартап и не коммерциализируют РИД, вопросы также были дифференцированы в зависимости от предыдущих ответов (Таблица 2). Респонденты, ответившие, что *не интересуются и не планируют* запускать стартап или коммерциализировать РИД, главными причинами отсутствия заинтересованности назвали: индивидуальные черты характера (13,54% студентов и 10,61% сотрудников); не интересно / есть работа (7,65% и 15,91%); нехватку времени (12,35% и 9,85%); недостаток знаний, способностей (17,65% и 3,79%).

Респонденты, *имеющие* стартап и *коммерциализирующие* РИД, отмечали большее число препятствующих факторов, включающих: отсутствие интереса из-за наличия работы (23,53% студентов и 21,21% сотрудников), индивидуальные черты характера (15,15% и 20%), недостаток знаний и способностей (17,65% и 19,7%), страх провала (20% и 12,12%). По нескольким факторам доли респондентов, имеющих опыт, более чем в 2 раза выше, чем у респондентов без опыта: сложности, связанные с нормативно-правовым регулированием (13,53% студентов и 18,94% сотрудников), трудности в поиске клиентов (12,35% и 10,61%), отсутствие денег / информированности об источниках финансирования (17,65% и 9,85%). Это объясняется пониманием проблем при запуске своего бизнеса. Полные данные по препятствующим факторам представлены в Таблице 2.

**Таблица 2. Результаты опроса об интересе к запуску стартапа или коммерциализации РИД<sup>11</sup>**

Фактор	Почему вы не открываете свой стартап / не коммерциализуете РИД?		Как вы считаете, почему другие люди не открывают свои стартапы / не коммерциализируют РИД?	
	Сотрудники	Студенты	Сотрудники	Студенты
Отсутствие моральной поддержки окружающих, близких людей	1,52%	1,76%	4,55%	7,65%
Недостаток знаний, способностей	3,79%	17,65%	19,70%	17,65%
Сложности, связанные с нормативно-правовым регулированием	3,79%	2,35%	18,94%	13,53%
Боязнь, что самим придется нарушать закон, давать взятки, спекулировать	2,27%	1,18%	3,79%	4,12%
Трудности в поиске клиентов	4,55%	4,12%	10,61%	12,35%
Отсутствие денег / информированности об источниках финансирования	3,79%	8,24%	9,85%	17,65%
Не интересно / есть работа	15,91%	7,65%	21,21%	23,53%
Боязнь провала	6,06%	10,00%	12,12%	20,00%
Нехватка времени	9,85%	12,35%	16,67%	15,29%
Индивидуальные черты характера	10,61%	13,53%	15,15%	20,00%

Среди основных мотивов создания своего стартапа не выявлено различий среди ответов сотрудников и студентов. На вопрос о том, почему люди в России участвуют в стартап-проектах,

<sup>11</sup> Составлено авторами на основе проведенного опроса.

респонденты выделили реализацию собственных идей, независимость и заработок денег, нежели создание уникального продукта или управление бизнес-процессами. Эти результаты в целом согласуются с результатами исследования предпринимательской активности России 2023 года, показавшего, что 38% предпринимателей России назвали поддержание дохода основным мотивом ПД, 35% — возможность самореализации и 23% — возможность получения более высокого дохода<sup>12</sup>.

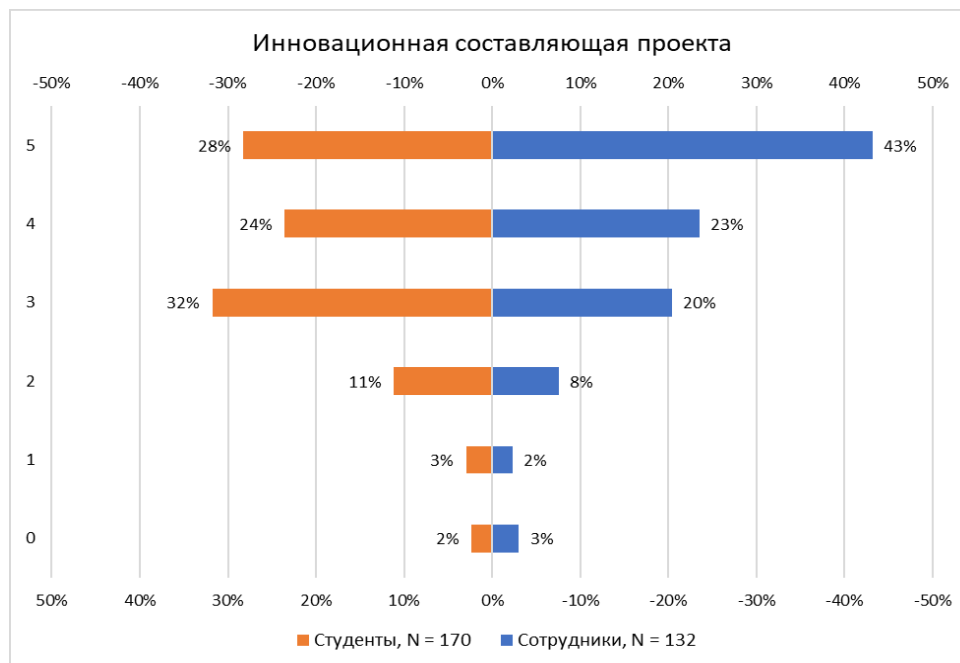
**Эмоции и чувства.** Для выявления факторов успеха в ПД респондентам была дана возможность множественного выбора (Рисунок 2–4, Таблица 3). В Таблице 3 представлены факторы успешного развития стартапа, которые оценивались респондентами от 1 до 5, где 1 — абсолютно не важно, 5 — очень важно.

**Таблица 3. Оценка факторов успеха в развитии стартап-проектов и коммерциализации РИД<sup>13</sup>**

Фактор	Мода студенты	Мода сотрудники	Уровень значимости	Вывод
			(U Манна-Уитни)	
Инновационная составляющая проекта	3	5	0,007	Нулевая гипотеза отклоняется
Качественный менеджмент	4,5	5	0,027	Нулевая гипотеза отклоняется
Консультационная поддержка	4	5	0,008	Нулевая гипотеза отклоняется

Для проверки статистической значимости различий в оценках факторов успеха между группами студентов и сотрудников был применен комплексный непараметрический анализ с помощью U-критерия Манна-Уитни, который проверяет гипотезу о том, что две независимые выборки не отличаются по своему ранговому распределению. Данный подход позволил убедиться в устойчивости выявленных статистически значимых различий, которые интерпретируются как различия именно в центральных тенденциях двух групп при уровне значимости критерия  $p < 0,05$ .

Для сотрудников перечисленные факторы имеют большее значение (мода = 5), чем для студентов (мода = 3–4,5) (Рисунки 2, 3, 4).



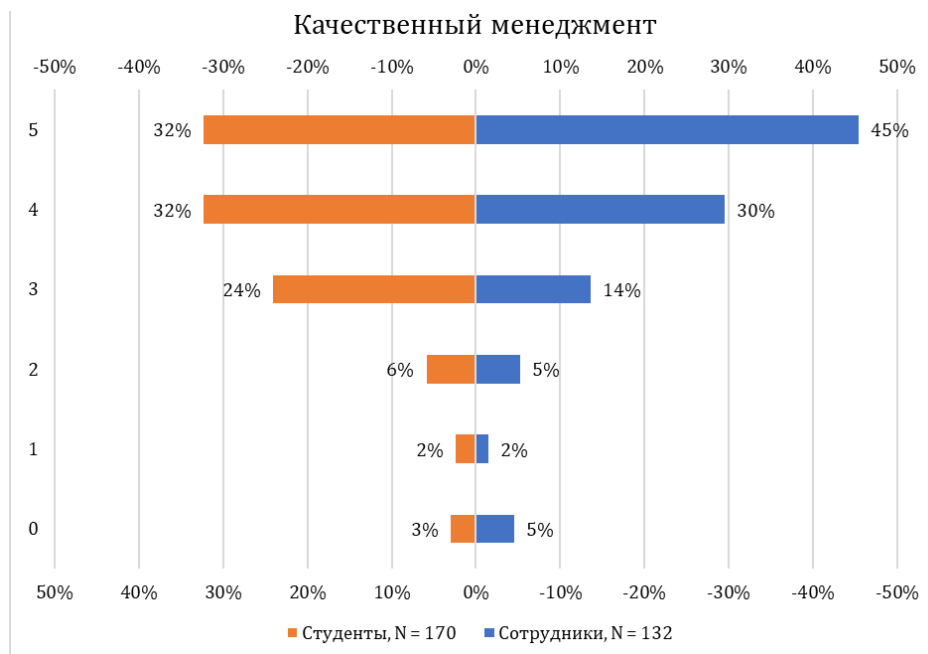
**Рисунок 2. Распределение ответов о важности фактора «инновационная составляющая проекта», %<sup>14</sup>**

<sup>12</sup> Мониторинг предпринимательской активности. Россия 2023/2024. С. 53 // Высшая школа менеджмента [Электронный ресурс]. URL: [https://gsom.spbu.ru/research/research\\_statistics/gem](https://gsom.spbu.ru/research/research_statistics/gem) (дата обращения: 20.09.2025).

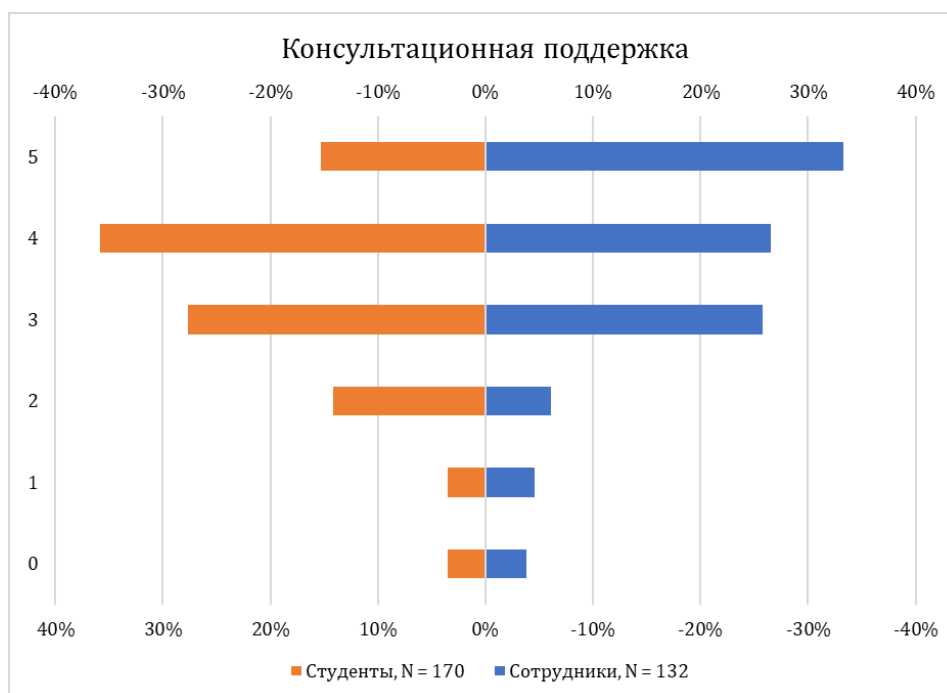
<sup>13</sup> Составлено авторами на основе проведенного опроса.

<sup>14</sup> Составлено авторами на основе проведенного опроса.

Студенты склонны оценивать роль качественного менеджмента ниже (Рисунок 3), чем сотрудники, что, вероятно, связано с отсутствием практического опыта ПД. Кроме того, студенты недооценивают важность консультационной поддержки по сравнению с сотрудниками (Рисунок 4).



**Рисунок 3. Распределение ответов о важности фактора «качественный менеджмент», %<sup>15</sup>**



**Рисунок 4. Распределение ответов о важности фактора «консультационная поддержка», %<sup>16</sup>**

При этом студенты чаще, чем сотрудники, отмечают, что им не хватает навыков и умений для открытия стартапа (17,65% и 3,79% опрошенных), как ранее было показано в Таблице 2. В целом сотрудники предъявляли более высокие требования к инновационности, управлению и поддержке в сравнении со студентами, что могло быть связано с большим опытом и осознанием значимости этих факторов.

<sup>15</sup> Составлено авторами на основе проведенного опроса.

<sup>16</sup> Составлено авторами на основе проведенного опроса.

В ходе исследования было оценено, каким образом окружение влияет на активизацию ПД (Таблица 4).

**Таблица 4. Влияние окружения на интерес к запуску стартапа или коммерциализации РИД<sup>17</sup>**

Группа	Есть ли среди ваших родственников или коллег те, кому удалось коммерциализировать РИД?	Да, есть в окружении	Затрудняюсь ответить	Нет в окружении
Сотрудники	Да, есть стартап/РИД	9,09%	1,52%	0,76%
	Нет, но интересна/планирую	20,45%	12,88%	17,42%
	Нет, не интересна	7,58%	4,55%	12,88%
	Затрудняюсь ответить	1,52%	9,09%	2,27%
Студенты	Да, есть стартап	7,06%	1,76%	1,18%
	Нет, но интересна/планирую	25,29%	8,24%	26,47%
	Нет, не интересна	2,94%	1,18%	7,65%
	Затрудняюсь ответить	2,94%	5,88%	9,41%

Студенты в большей степени, чем сотрудники, проявляют интерес к стартапам и планируют их развитие даже при отсутствии примеров в их окружении (26,47% против 17,42%). Это может свидетельствовать о наличии дополнительных, не учтенных в исследовании факторов, влияющих на интерес к ПД. Сотрудники чаще затрудняются ответить или не заинтересованы в создании стартапов. Наличие в окружении родственников или друзей с опытом создания стартапов влияет на наличие собственного стартапа / коммерциализации РИД у сотрудников (9,09% против 0,76% при отсутствии примера в окружении) и студентов (7,06% против 1,18% при отсутствии примера в окружении). Это подчеркивает важность социальных связей как фактора, способствующего активизации ПД. В целом студенты демонстрируют более выраженный интерес к ПД.

Для определения профессиональной привлекательности и социальной оценки респондентам был задан вопрос о роли МИП и стартапов в экономике. Респонденты отметили способность стартапов и МИП играть роль в импортозамещении, создании рабочих мест и в целом высокий потенциал развития РИД через МИП и значимую роль стартапов в экономике (Таблица 5).

**Таблица 5. Утверждения о стартапах и коммерциализации РИД через МИП<sup>18</sup>**

Фактор	Мода студенты	Мода сотрудники	Значимость	Вывод
			(U Манна-Уитни)	
Коммерциализация РИД через МИП может привести к утечке разработок и специалистов из страны	3	2	0	Нулевая гипотеза отклоняется
Стартапы выводят на рынок больше товаров и услуг, вследствие чего уменьшается потребность в импортной продукции	4	4	0,013	Нулевая гипотеза отклоняется
Экономика нуждается в МИП/стартапах, так как они создают новые рабочие места	4	4	0,043	Нулевая гипотеза отклоняется

<sup>17</sup> Составлено авторами на основе проведенного опроса.

<sup>18</sup> Составлено авторами на основе проведенного опроса.

Сотрудники реже (27,5%), чем студенты (39,7%), отвечают, что стартапы создают новые рабочие места, но чаще считают, что стартапы выводят на рынок новые товары и услуги и закрывают потребности в импортной продукции (75% против 61%) (Рисунок 5).

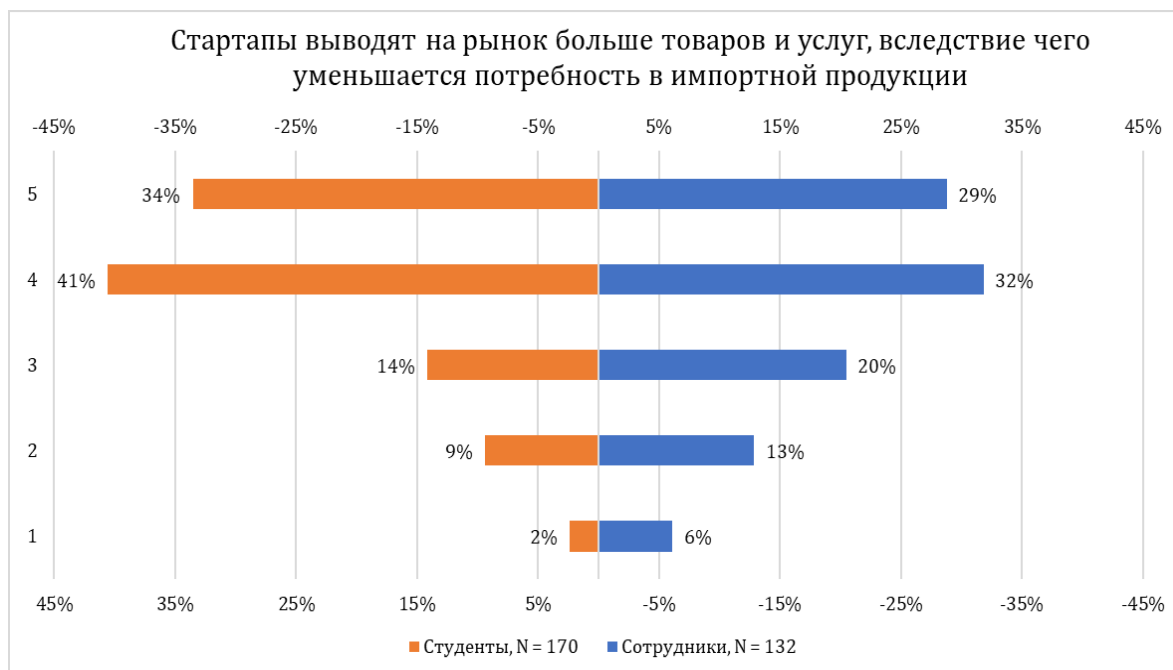


Рисунок 5. Роль стартапов в импортозамещении<sup>19</sup>

Несогласие с тем, что коммерциализация может привести к утечке разработок и специалистов из страны, отметили 35% студентов и 58% сотрудников (Рисунок 6).

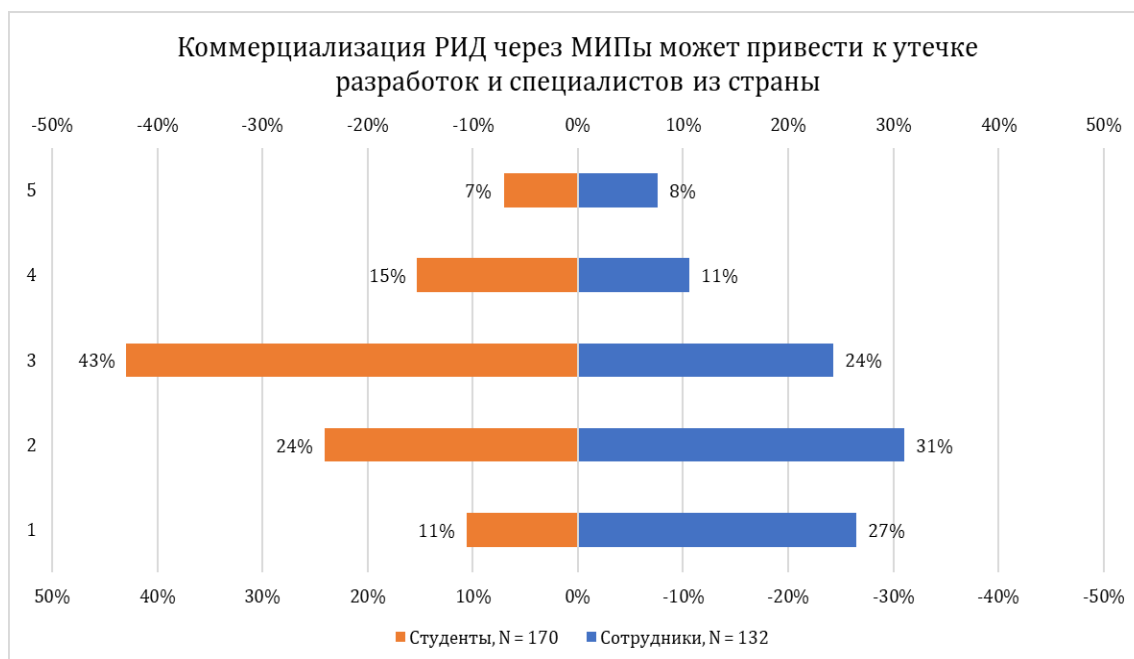


Рисунок 6. Роль коммерциализации РИД в утечке разработок и специалистов<sup>20</sup>

Таким образом, можно сделать вывод о позитивном и не скептическом отношении к предпринимательству у обеих групп респондентов.

**Деятельность, поведение, общение.** Анализ того, какие попытки в ПД предпринимают респонденты, позволил подтвердить выводы исследования [Цуканова 2017] о разрыве в переходе

<sup>19</sup> Составлено авторами на основе проведенного опроса.

<sup>20</sup> Составлено авторами на основе проведенного опроса.



от намерений к действиям. Так, 41% студентов и 24% сотрудников заявили, что ничего не делают для запуска собственного проекта, несмотря на высокую заинтересованность в ПД (Таблица 6).

**Таблица 6. Шаги по запуску проекта или коммерциализации РИД<sup>21</sup>**

Вы предпринимаете какие-то практические шаги, чтобы запустить проект?	Сотрудники, N = 132	Студенты, N = 170
Ищу команду, сотрудников	14%	14%
Ищу финансирование	17%	7%
Ищу идею	1%	2%
Развиваюсь, совершенствую навыки	1%	1%
Ищу заказчиков, клиентов, точки продаж	14%	9%
Изучаю возможные решения	0%	1%
Ищу команду для инвестирования	0%	1%
Ищу партнеров и поставщиков	5%	6%
Ищу помещение, сырье, оборудование	5%	2%
Пока не предпринимаю	24%	41%
Пытаюсь решить юридические вопросы	3%	3%
Ищу патент, разработку	5%	8%
Работаю над продуктом	2%	0%

Ключевым узким местом в развитии ПД в вузовской среде является не отсутствие положительного отношения к ПД или недостаток стимулирующих ПД субъективных норм и социального давления, а низкий уровень воспринимаемого поведенческого контроля. Согласно теории обоснованного действия [Ajzen 1991], именно этот фактор, отражающий веру индивида в свою способность выполнить конкретное поведение и контролировать внешние обстоятельства, непосредственно определяет переход от намерения к действию. Кроме того, среди наиболее распространенных действий респонденты указали поиск команды (14% в обеих группах) и поиск финансирования (17% сотрудников и 7% студентов), что также может свидетельствовать о недостаточной информированности о возможностях, предоставляемых университетской экосистемой.

Выявленные причины, препятствующие ПД (Таблица 7), являются прямым индикатором недостаточности воспринимаемого поведенческого контроля: нехватка стартового капитала (67,06% студентов и 46,21% сотрудников), бюрократия (50,59% и 60,61%), низкая ПК (48,24% и 62,88%) и низкая культура в области продажи интеллектуальной собственности (ИС) (43,53% и 59,1%). Только 4,55% сотрудников и 5,29% студентов считают, что препятствий нет. Реже всего сотрудники и студенты отмечали сложности с кредитами (18% и 19%), а также высокие налоги (15% и 26%) или большое количество проверок (31% и 27%).

**Таблица 7. Факторы, препятствующие развитию стартап-проектов и коммерциализации РИД<sup>22</sup>**

Ответ	Сотрудники	Студенты
Сложности с кредитами	18,18%	19,41%
Препятствий нет	4,55%	5,29%
Отсутствие стартового капитала	46,21%	67,06%
Низкая предпринимательская культура	62,88%	48,24%
Низкая культура в области продажи ИС	59,09%	43,53%
Недостаточность поддержки со стороны государства	37,12%	41,18%

<sup>21</sup> Составлено авторами на основе проведенного опроса.

<sup>22</sup> Составлено авторами на основе проведенного опроса.

Невыгодно, можно разориться	32,58%	47,65%
Много проверок и контроля	31,06%	27,06%
Дорогая аренда, высокие тарифы и цены	20,45%	36,47%
Высокие налоги	15,15%	26,47%
Высокая конкуренция	19,70%	49,41%
Бюрократия	60,61%	50,59%

На основании полученных результатов (см. Таблицу 7, а также Таблицу 2, в которой респонденты с опытом в ПД выделяли сложности правового регулирования, трудности в поиске клиентов и отсутствие денег / информированности об источниках финансирования) можно сделать вывод о недостатке интегрированности инновационной инфраструктуры в вузовскую среду.

Поэтому далее был выявлен опыт взаимодействия респондентов с элементами инновационной инфраструктуры (акселератор, стартап-студия, технопарк, центры коммерциализаций и др.), оказывающими содействие в реализации стартап-проектов и коммерциализации РИД. Выяснилось, что большинство студентов, желающих создать собственный стартап-проект или коммерциализировать РИД (56,57%), не обращается за такой помощью в подразделения университета (Таблица 8). При этом обратившиеся респонденты, как правило, получают необходимое содействие.

Было также выявлено, что ученые среди сотрудников в значительной мере нуждаются не в коммерциализации проектов, а в сопровождении участия в конкурсах и помощи по подготовке отчетности. Здесь можно сделать предположение о нарушении условия усиленного управленческого ядра и необходимости усиления информирования и поддержки студентов в ПД. В контексте концепции Кларка преодоление этого узкого места является задачей усиленного управленческого ядра и расширенной периферии развития. Для этого необходима целенаправленная работа по формированию институциональных механизмов, которые бы системно повышали у студентов и сотрудников чувство контроля над процессом запуска и ведения стартапа.

**Таблица 8. Обращения за помощью к инфраструктуре<sup>23</sup>**

Ответ	Сотрудники имеют	Сотрудники хотят	Сотрудники не имеют и не хотят	Студенты имеют	Студенты хотят	Студенты не имеют и не хотят
Да, обращался и получил реальное содействие	13,91%	7,83%	0,87%	6,06%	12,12%	1,01%
Да, обращался, но не получил реального содействия	6,09%	0,87%	0,00%	1,01%	2,02%	0,00%
Не обращался, так как не было необходимости	7,83%	13,04%	44,35%	3,03%	56,57%	14,14%
Не обращался, так как не знаю о таких центрах	0,87%	2,61%	1,74%	1,01%	3,03%	0,00%

### **Выводы**

Проведенное исследование позволило проанализировать проявления и оценить степень интегрированности ПК в Университете ИТМО через призму модели Б. Кларка, в которой интегрированная ПК выступает катализатором и стабилизатором организационной трансформации вуза. Результаты подтверждают, что формирование ПК является сложным, многокомпонентным

<sup>23</sup> Составлено авторами на основе проведенного опроса.

процессом, который по-разному протекает среди ключевых стейкхолдеров университетской экосистемы — студентов и сотрудников.

**Культура как индикатор трансформации: подтверждение и противоречия.** Респонденты продемонстрировали общее понимание сущности ПД, высокий уровень интереса к ней, что свидетельствует о начавшемся процессе интеграции предпринимательских ценностей в академическую среду. Однако выявленный парадокс, связанный с высокой готовностью студентов к ПД при недостаточном понимании ими ключевых факторов успеха (инновационности, менеджмента, консультационной поддержки), указывает на то, что культура еще не стала зрелой и стабилизирующей, а отражает «наивный энтузиазм», характерный для ранних стадий трансформации, нежели основанную на опыте и знаниях предпринимательскую позицию. Необходимо поддерживать высокий уровень желания и увеличивать уровень знаний и навыков для снижения риска провала.

**Взаимосвязь ПК и расширенной периферии развития.** Исследование выявило критическое узкое место и разрыв между намерением и действием. Несмотря на наличие в ИТМО развитой инновационной инфраструктуры (что соответствует условию расширенной периферии развития), большая часть заинтересованных студентов (56,6%) и часть сотрудников (13%) ею не пользуется. Это свидетельствует о слабой связи между созданной инфраструктурой и реальными практиками академического сообщества. ПК не выполняет в полной мере свою роль катализатора, так как не мотивирует стейкхолдеров к активному использованию предоставленных ресурсов.

**ПК и стимулированный академический оплот.** Различия в мотивации и активности между студентами и сотрудниками указывают на проблему в области стимулированного академического оплота. Если студенты проявляют большую готовность к риску, то сотрудники, обладая большими знаниями и опытом, значительно осторожнее. Это позволяет предположить, что существующие в университете системы стимулирования в недостаточной мере поощряют академический персонал к ПД и коммерциализации РИД. ПК недостаточно интегрирована в систему профессиональных ценностей и вознаграждений для сотрудников.

**Факторы интеграции ПК: от индивидуального к социальному.** На уровне индивидуальных факторов на готовность к запуску стартапов и коммерциализации РИД влияние могут оказывать: встроенность дисциплин ПК в образовательные программы (формализация знаний); опыт участия в проектной и конкурсной деятельности (формирование практик); наличие в окружении родственников или друзей с опытом создания стартапов (социальная легитимация и формирование ценностей через социальные связи).

Полученные результаты позволяют предложить ряд институциональных механизмов для усиления ПК и трансформации Университета ИТМО в предпринимательский тип в соответствии с моделью Б. Кларка:

- 1) для развития условий усиленного управленческого ядра и расширенной периферии развития:
  - механизм снижения ресурсных барьеров (необходимо вовлекать академическое сообщество в деятельность элементов сформированной инновационной инфраструктуры, проводить целенаправленную коммуникационную политику, внедрять механизмы вовлечения, усиливать информирование о грантовых возможностях и кардинально упрощать процедуры доступа к ресурсам);
  - механизм снижения барьеров недостатка знаний (дальнейшая интеграция в образование дисциплин, включающих в цели развитие предпринимательских навыков с прикладной экспертизой от преподавателей-практиков);

- механизм минимизации операционных и административных транзакционных издержек (централизация поддержки ПД в вузе через поддержку проектов в единой точке входа или информационной платформе, закрепленной, например, за Центром трансфера технологий вуза). Это позволит преодолеть критический разрыв между намерениями к ПД и действиями.
- 2) для развития диверсифицированной базы финансирования и активизации стимулированного академического оплота:
  - механизм стимулирования, мотивации и поддержки предпринимательских инициатив (необходимы разработка целевых программ мотивации для сотрудников-ученых для сотрудничества с бизнес-заказчиками и обеспечение связи ПД с карьерными траекториями, например через учет патентов и успешных проектов в системе научной аттестации; выделение внутренних грантов, ориентированных на стадию коммерциализации РИД; повышение доли доходов ученых при коммерциализации РИД, а также развитие фонда поддержки проектов на ранних стадиях в рамках стартап-студии вуза).
- 3) для развития интегрированной ПК:
  - механизм легитимации риска и психологической поддержки ПД (развитие института наставничества и менторства с участием действующих предпринимателей; включение в практику защит возможность представления неудачных проектов в качестве кейсов для учета негативного опыта). Это легитимизирует принятие неудач, что является критически важным навыком для ПД.

Таким образом, новизна исследования состоит в операционализации концепции ПК по модели предпринимательского университета Б. Кларка с использованием модели тетраэдра ПК, а также в выявлении ее роли как индикатора, который не только отражает, но и обнажает узкие места системной трансформации университета в предпринимательский тип. Полученные результаты подтверждают, что развитие ПК не может быть изолированным процессом и требует синхронизации с изменениями в управлении, финансировании и системе стимулирования академического ядра.

#### Список литературы:

- Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. М.: Медиум, 1995.
- Дёрина Н.В., Савва Л.И., Радина Е.И. Университетская экосистема как экологический вектор высшего образования // Мир науки. Педагогика и психология. 2020. Т. 8. № 3. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/10PDMN320.pdf>
- Елина О.А., Дедусенко Е.А. Предпринимательская культура как фактор развития бизнес-систем // Вестник Удмуртского университета. Серия экономика и право. 2024. Т. 34. № 5. С. 818–825. DOI: [10.35634/2412-9593-2024-34-5-818-825](https://doi.org/10.35634/2412-9593-2024-34-5-818-825)
- Измайлова М.А. Значимость корпоративной культуры для устойчивости компаний в условиях кризисных явлений // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13. № 1. С. 8–26. DOI: [10.18184/2079-4665.2022.13.1.8-26](https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.1.8-26)
- Кларк Б.Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019.
- Орлов В.Б., Мизерова О.Г., Орлова Е.В. Предпринимательская культура: сущность и содержание понятия // Вестник Югорского государственного университета. 2009. № 4(15). С. 13–25.

Разинкина И.В. Развитие спирали инноваций: сравнительный анализ инновационных моделей тройной, четверной и пятерной спиралей // Экономические науки. 2022. № 1(206). С. 131–137. DOI: [10.14451/1.206.131](https://doi.org/10.14451/1.206.131)

Сысоева О.В. Развитие академического предпринимательства в системе моделей инновационной деятельности // Journal of New Economy. 2019. Т. 20. № 3. С. 83–100. DOI: [10.29141/2658-5081-2019-20-3-6](https://doi.org/10.29141/2658-5081-2019-20-3-6)

Цуканова Т.В. Роль вуза в формировании предпринимательских намерений студентов: российский контекст // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 1(61). С. 69–83.

Шафранов-Куцев Г.Ф., Черкашов Е.М. Ориентированность молодежи на конкуренцию и предпринимательство // Социологические исследования. 2020. № 4. С. 117–123. DOI: [10.31857/S013216250009174-4](https://doi.org/10.31857/S013216250009174-4)

Широкова Г.В., Цуканова Т.В., Богатырева К.А. Факторы формирования предпринимательских намерений российских студентов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2015. № 3. С. 21–46.

Ajzen I. The Theory of Planned Behavior // Organizational Behavior and Human Decision Processes. 1991. Vol. 50. Is. 2. P. 179–211. DOI: [10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)

Ayala-Gaytán E., Villasana M., Naranjo-Priego E.E. University Entrepreneurial Ecosystems and Graduate Entrepreneurship // The Journal of Entrepreneurship. 2024. Vol. 33. Is. 1. P. 88–117. DOI: [10.1177/09713557241233905](https://doi.org/10.1177/09713557241233905)

Bercovitz J.E.L., Feldman M.P. Fishing Upstream: Firm Innovation Strategy and University Research Alliances // Research Policy. 2007. Vol. 36. Is. 7. P. 930–948. DOI: [10.1016/j.respol.2007.03.002](https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.03.002)

Bharti K., Agarwal R., Satsangi A., Rajwanshi R. Analyzing the Influence of University Support and Entrepreneurial Culture on Solar Entrepreneurial Intentions among Indian Students // The International Journal of Management Education. 2024. Vol. 22. Is. 2. DOI: [10.1016/j.ijme.2024.100991](https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.100991)

Brenkert G.G. Innovation, Rule Breaking and the Ethics of Entrepreneurship // Journal of Business Venturing. 2009. Vol. 24. Is. 5. P. 448–464. DOI: [10.1016/j.jbusvent.2008.04.004](https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.004)

Cohen M. Strategies for Developing University Innovation Ecosystems // Les Nouvelles. 2016. Vol. 51. Is. 3. P. 184–190.

Correia M.P., Marques C.S., Silva R., Ramadani V. Academic Entrepreneurship Ecosystems: Systematic Literature Review and Future Research Directions // Journal of the Knowledge Economy. 2024. Vol. 15. P. 17498–17528. DOI: [10.1007/s13132-024-01819-x](https://doi.org/10.1007/s13132-024-01819-x)

Flores M.C., Grimaldi R., Poli S., Villani E. Entrepreneurial Universities and Intrapreneurship: A Process Model on the Emergence of an Intrapreneurial University // Technovation. 2024. Vol. 129. DOI: [10.1016/j.technovation.2023.102906](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102906)

Granstrand O., Holgersson M. Innovation Ecosystems: A Conceptual Review and a New Definition // Technovation. 2020. Vol. 90–91. DOI: [10.1016/j.technovation.2019.102098](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098)

Harti H., Nasution N., Purnomo N.H., Witjaksono A.D., Sakti N.C., Ismail R., Noor M.A. How Does Social Science Education Drive Marketing Mindset to Shape Entrepreneurial Interest? // Eighth Southeast Asia Design Research (SEA-DR) & the Second Science, Technology, Education, Arts, Culture, and Humanity (STEACH) International Conference (SEADR-STEACH 2021). Dordrecht: Atlantis Press, 2022. P. 237–244. DOI: [10.2991/assehr.k.211229.037](https://doi.org/10.2991/assehr.k.211229.037)

Morris M.H., Shirokova G., Tsukanova T. Student Entrepreneurship and the University Ecosystem: A Multi-Country Empirical Exploration // European Journal of International Management. 2017. Vol. 11. Is. 1. P. 65–85.

Ouragini I., Labidi M., Hassine Louzir-Ben A. The Role of Entrepreneurial Universities in Promoting Entrepreneurship Education: A Comparative Study Between Public and Private Technology Institutes // Journal of the Knowledge Economy. 2024. Vol. 15. P. 10985–11006. DOI: [10.1007/s13132-023-01528-x](https://doi.org/10.1007/s13132-023-01528-x)



Pierre S., Dupenor J., Kernizan R., Vinsent M.-D., Dauphin-Pierre S., Pierre J. Analysis of an Entrepreneurial Ecosystem in Northern Haiti to Stimulate Innovation and Reduce Poverty // *The Journal of Entrepreneurship*. 2023. Vol. 32. Is. 2. P. 117–141. DOI: [10.1177/09713557231201181](https://doi.org/10.1177/09713557231201181)

Porfirio J. A., Felicio J.A., Carriho T., Jardim M.J.A. Promoting Entrepreneurial Intentions from Adolescence: The Influence of Entrepreneurial Culture and Education // *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 156. DOI: [10.1016/j.jbusres.2022.113521](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113521)

Roundy P.T., Fayard D. Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Ecosystems: The Micro-Foundations of Regional Entrepreneurship // *The Journal of Entrepreneurship*. 2019. Vol. 28. Is. 1. P. 94–120. DOI: [10.1177/0971355718810296](https://doi.org/10.1177/0971355718810296)

Vicentin D.C., Moraes G., Fisher B., Campello B., Prado N., Anholon R. The Interdependence between the Entrepreneurial Ecosystem and Entrepreneurial Culture-An Analysis with Sustainable and Traditional Entrepreneurs // *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 466. DOI: [10.1016/j.jclepro.2024.142821](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142821)

### References:

Ajzen I. (1991) The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 50. Is. 2. P. 179–211. DOI: [10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)

Ayala-Gaytán E., Villasana M., Naranjo-Priego E.E. (2024) University Entrepreneurial Ecosystems and Graduate Entrepreneurship. *The Journal of Entrepreneurship*. Vol. 33. Is. 1. P. 88–117. DOI: [10.1177/09713557241233905](https://doi.org/10.1177/09713557241233905)

Bercovitz J.E.L., Feldman M.P. (2007) Fishing Upstream: Firm Innovation Strategy and University Research Alliances. *Research Policy*. Vol. 36. Is. 7. P. 930–948. DOI: [10.1016/j.respol.2007.03.002](https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.03.002)

Berger P., Lukman T. (1995) *The Social Construction of Reality. A Treatise on sociology of Knowledge*. Moscow: Medium.

Bharti K., Agarwal R., Satsangi A., Rajwanshi R. (2024) Analyzing the Influence of University Support and Entrepreneurial Culture on Solar Entrepreneurial Intentions among Indian Students. *The International Journal of Management Education*. Vol. 22. Is. 2. DOI: [10.1016/j.ijme.2024.100991](https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.100991)

Brenkert G.G. (2009) Innovation, Rule Breaking and the Ethics of Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. Vol. 24. Is. 5. P. 448–464. DOI: [10.1016/j.jbusvent.2008.04.004](https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.004)

Clark B.R. (2019) *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*. Moscow: Izd. dom Vysshey shkoly ekonomiki.

Cohen M. (2016) Strategies for Developing University Innovation Ecosystems. *Les Nouvelles*. Vol. 51. Is. 3. P. 184–190.

Correia M.P., Marques C.S., Silva.R., Ramadani V. (2024) Academic Entrepreneurship Ecosystems: Systematic Literature Review and Future Research Directions. *Journal of the Knowledge Economy*. Vol. 15. P. 17498–17528. DOI: [10.1007/s13132-024-01819-x](https://doi.org/10.1007/s13132-024-01819-x)

Dyorina N.V., Savva L.I., Rabina E.I. (2020) University Ecosystem as an Ecological Vector of Higher Education. *Mir nauki. pedagogika i psihologiya*. Vol. 8. No. 3. Available at: <https://mir-nauki.com/PDF/10PDMN320.pdf>

Flores M.C., Grimaldi R., Poli S., Villani E. (2024) Entrepreneurial Universities and Intrapreneurship: A Process Model on the Emergence of an Intrapreneurial University. *Technovation*. Vol. 129. DOI: [10.1016/j.technovation.2023.102906](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102906)

Granstrand O., Holgersson M. (2020) Innovation Ecosystems: A Conceptual Review and a New Definition. *Technovation*. Vol. 90–91. DOI: [10.1016/j.technovation.2019.102098](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098)

Harti H., Nasution N., Purnomo N.H., Witjaksono A.D., Sakti N.C., Ismail R., Noor M.A. (2022) How Does Social Science Education Drive Marketing Mindset to Shape Entrepreneurial Interest? *Eighth Southeast Asia Design Research (SEA-DR) & the Second Science, Technology, Education, Arts, Culture, and Humanity (STEACH) International Conference (SEADR-STEACH 2021)*. Dordrecht: Atlantis Press. P. 237–244. DOI: [10.2991/assehr.k.211229.037](https://doi.org/10.2991/assehr.k.211229.037)

- Izmailova M.A. (2022) The Importance of Corporate Culture for the Sustainability of Companies in the Context of Crisis Phenomena. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitiyye)*. Vol. 13. No. 1. P. 8–26. DOI: [10.18184/2079-4665.2022.13.1.8-26](https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.1.8-26)
- Morris M.H., Shirokova G., Tsukanova T. (2017) Student Entrepreneurship and the University Ecosystem: A Multi-Country Empirical Exploration. *European Journal of International Management*. Vol. 11. Is. 1. P. 65–85.
- Orlov V.B., Mizerova O.G., Orlova E.V. (2009) Entrepreneurial Culture: The Nature and Meaning of. *Vestnik Yugorskogo gosudarstvennogo universiteta*. No. 4(15). P. 13–25.
- Ouragini I., Labidi M., Hassine Louzir-Ben A. (2024) The Role of Entrepreneurial Universities in Promoting Entrepreneurship Education: A Comparative Study Between Public and Private Technology Institutes. *Journal of the Knowledge Economy*. Vol. 15. P. 10985–11006. DOI: [10.1007/s13132-023-01528-x](https://doi.org/10.1007/s13132-023-01528-x)
- Pierre S., Dupenor J., Kernizan R., Vinsent M.-D., Dauphin-Pierre S., Pierre J. (2023) Analysis of an Entrepreneurial Ecosystem in Northern Haiti to Stimulate Innovation and Reduce Poverty. *The Journal of Entrepreneurship*. Vol. 32. Is. 2. P. 117–141. DOI: [10.1177/09713557231201181](https://doi.org/10.1177/09713557231201181)
- Porfírio J. A., Felício J.A., Carriho T., Jardim M.J.A. (2023) Promoting Entrepreneurial Intentions from Adolescence: The Influence of Entrepreneurial Culture and Education. *Journal of Business Research*. Vol. 156. DOI: [10.1016/j.jbusres.2022.113521](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113521)
- Razinkina I.V. (2022) Evolution of Innovation Helix: Comparative Analysis of Triple, Quadruple and Quintuple Helix Models. *Ekonomicheskie nauki*. No. 1(206). P. 131–137. DOI: [10.14451/1.206.131](https://doi.org/10.14451/1.206.131)
- Roundy P.T., Fayard D. (2019) Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Ecosystems: The Micro-Foundations of Regional Entrepreneurship. *The Journal of Entrepreneurship*. Vol. 28. Is. 1. P. 94–120. DOI: [10.1177/0971355718810296](https://doi.org/10.1177/0971355718810296)
- Shafranov-Kutsev G.F., Cherkashov E.M. (2020) Youth Orientation towards Competition and Entrepreneurship. *Sociologicheskie issledovaniya*. No. 4. P. 117–123. DOI: [10.31857/S013216250009174-4](https://doi.org/10.31857/S013216250009174-4)
- Shirokova G.V., Tsukanova T.V., Bogatyreva K.A. (2015) Antecedents of Students' Entrepreneurial Intentions in Russia. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment*. No. 3. P. 21–46.
- Sysoeva O.V. (2019) Development of Academic Entrepreneurship in the System of Innovation Models. *Journal of New Economy*. Vol. 20. No. 3. P. 83–100. DOI: [10.29141/2658-5081-2019-20-3-6](https://doi.org/10.29141/2658-5081-2019-20-3-6)
- Tsukanova T.V. (2017) The Effect of Universities on Students' Entrepreneurial Intentions: The Context of Russia. *Sovremennaya konkurentsia*. Vol. 11. No. 1(61). P. 69–83.
- Vicentin D.C., Moraes G., Fisher B., Campello B., Prado N., Anholon R. (2024) The Interdependence between the Entrepreneurial Ecosystem and Entrepreneurial Culture-An Analysis with Sustainable and Traditional Entrepreneurs. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 466. DOI: [10.1016/j.jclepro.2024.142821](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142821)
- Yelina O.A., Dedusenko E.A. (2024) Entrepreneurial Culture as a Factor in Creating a Business Ecosystem. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya ekonomika i pravo*. Vol. 34. No. 5. P. 818–825. DOI: [10.35634/2412-9593-2024-34-5-818-825](https://doi.org/10.35634/2412-9593-2024-34-5-818-825)

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

УДК 332.1

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-110-125

Ограничения развития устойчивого туризма в России<sup>1</sup>

Гвоздева Маргарита Александровна

Научный сотрудник, аспирант, SPIN-код РИНЦ: [1367-0491](#), ORCID: [0000-0003-4574-0486](#), [gvozdeva@ranepa.ru](mailto:gvozdeva@ranepa.ru)

Лаборатория исследований проблем устойчивого развития, ИПЭИ РАНХиГС; Институт экономической политики им. Т.Е. Гайдара, Москва, РФ.

Баринаова Вера Александровна

Кандидат экономических наук, руководитель Лаборатории исследований проблем устойчивого развития, SPIN-код РИНЦ: [2525-0853](#), ORCID: [0000-0002-9596-4683](#), [barinova-va@ranepa.ru](mailto:barinova-va@ranepa.ru)

ИПЭИ РАНХиГС, Москва, РФ.

**Аннотация**

Актуальность исследования состоит в том, что туризм в России является одной из самых динамично развивающихся отраслей экономики. Однако развитие массового туризма влечет за собой ряд угроз для территориального развития, в том числе негативные последствия для окружающей среды и экологических систем; увеличение социальной напряженности и возникновение конфликтов между туристами и местными сообществами; ухудшение качества жизни и благосостояния местного населения и др. Поэтому необходимо продвигать устойчивую модель развития туризма: должны быть определены «правила игры», а также разработаны соответствующие руководства, директивы, стратегии развития и продвижения, в рамках которых возможно принимать коллективные и индивидуальные решения в сфере туристской активности и которые оказывают влияние не только на краткосрочное, но и на долгосрочное развитие туризма, а также на социальные и экологические последствия. Цель данного исследования состоит в идентификации факторов, ограничивающих развитие устойчивого туризма в России, а также выработке мер, направленных на минимизацию влияния данных факторов. Для достижения поставленной цели были сформулированы и последовательно решены следующие задачи: уточнена сущностная характеристика понятия «устойчивый туризм», а также выделены и обобщены ключевые принципы устойчивого туризма, раскрыт механизм его влияния на территориальное развитие; осуществлена идентификация, анализ и типологизация факторов, препятствующих трансформации массовых туристских практик в направлении устойчивых моделей в России; разработаны и обоснованы рекомендации, направленные на преодоление выявленных ограничений и стимулирование развития устойчивого туризма в национальном и региональном аспектах. В результате сделан вывод, что для полномасштабного перехода от массового туризма к устойчивому необходимо актуализировать законодательную базу, которая определит вектор движения для каждого участника туристической сферы в сторону устойчивого развития. Необходимо на законодательном уровне более четко определить понятие «устойчивый туризм» и его основные принципы, а также более четко сформулировать национальные стандарты устойчивого туризма для мест назначений, средств размещения, турфирм и других участников туристического рынка.

**Ключевые слова**

Устойчивое развитие, туризм, региональное развитие, устойчивый туризм, государственная поддержка туризма.

**Для цитирования**

Гвоздева М.А., Баринаова В.А. Ограничения развития устойчивого туризма в России // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 113. С. 110–125. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-110-125

Limits of Sustainable Tourism Development in Russia<sup>2</sup>

Margarita A. Gvozdeva

Researcher, Postgraduate student, ORCID: [0000-0003-4574-0486](#), [gvozdeva@ranepa.ru](mailto:gvozdeva@ranepa.ru)

Laboratory for Research on Sustainable Development, RANEPa; Gaidar Institute for Economic Policy, Moscow, Russian Federation.

Vera A. Barinova

PhD, Head of the Laboratory for Research on Sustainable Development, ORCID: [0000-0002-9596-4683](#), [barinova-va@ranepa.ru](mailto:barinova-va@ranepa.ru)

RANEPa, Moscow, Russian Federation.

**Abstract**

The relevance of this study lies in the fact that tourism in Russia is one of the most dynamically developing sectors of the economy. However, the development of mass tourism entails a number of threats to territorial development, including negative impacts on the environment and ecological systems; increased social tension and conflicts between tourists and local communities; and deterioration in the quality of life and well-being of the local population. Therefore, it is essential to promote a sustainable tourism development model: the “rules of the game” must be defined, and appropriate guidelines, directives, development and promotion strategies must be developed. These guidelines facilitate collective and individual decisions regarding tourism activity and influence not only the short-term but also the long-term development of tourism, as well as social and environmental impacts. The aim of this study is to identify the factors limiting the development of sustainable tourism in Russia and to develop measures aimed

<sup>1</sup> Статья подготовлена в рамках государственного задания РАНХиГС.

<sup>2</sup> The article was prepared as part of the RANEPa state assignment.

at minimizing the impact of these factors. To achieve this aim, the following objectives were formulated and consistently addressed: the essential characteristics of the sustainable tourism concept were clarified, key principles of sustainable tourism were identified and summarized, and the mechanism of its influence on territorial development was revealed; the factors hindering the transformation of mass tourism practices towards sustainable models in Russia were identified, analyzed, and classified; recommendations aimed at overcoming the identified limitations and stimulating the development of sustainable tourism at the national and regional levels were developed and substantiated. To ensure a full-scale transition from mass tourism to sustainable tourism, it is necessary to update the legislative framework, which will determine the vector of movement for each participant in the tourism sector towards sustainable development. It is necessary to more clearly define the concept of sustainable tourism at the legislative level and formulate its main principles, as well as more clearly formulate national sustainable tourism standards for destinations, accommodation facilities, travel agencies, and other participants in the tourism market.

#### **Keywords**

Sustainable development, tourism, regional development, sustainable tourism, government support for tourism.

#### **For citation**

**Gvozdeva M.A., Barinova V.A. (2025) Limits of Sustainable Tourism Development in Russia *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 113. P. 110–125. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-110-125**

Дата поступления/Received: 05.09.2025

### **Введение**

Туризм занимает важное место в структуре экономики, выступая драйвером территориального развития за счет мультипликативного эффекта на смежные отрасли, включая транспортную сферу, общественное питание, торговлю, сферу услуг и др. [Zuo, Huang 2018; Xu, Li 2025]. Активизация туристической деятельности способствует формированию новых рабочих мест, увеличению налоговых поступлений и развитию инфраструктуры, что, в свою очередь, стимулирует комплексное социально-экономическое развитие регионов [Neuts 2020; Romão 2020; Zhang et al. 2024; Sun et al. 2025].

Однако результаты эмпирических исследований свидетельствуют о том, что рост туристической активности не является гарантией социально-экономического прогресса [Ozturk et al. 2015; Punzo et al. 2022]. В случае если турпоток превышает пропускную способность территории (экономическую, социальную и экологическую), возникают значительные негативные эффекты для местных сообществ, включая деградацию окружающей среды, перегрузку инфраструктуры, снижение качества жизни местного населения и др. [Bronzini et al. 2022; Agarwal et al. 2023].

Для обеспечения долгосрочных социально-экономических выгод, сохранения природных и культурных ресурсов, а также повышения качества жизни местного населения при одновременном удовлетворении потребностей туристов необходимо стимулировать развитие устойчивого туризма. Устойчивый туризм позволяет минимизировать негативное воздействие на окружающую среду и инфраструктуру, обеспечивает баланс между интересами туристов, бизнеса и местных сообществ, способствует демографической устойчивости и развитию экономики без ущерба для будущих поколений.

В настоящий момент развитие туристической сферы в России сфокусировано преимущественно на стимулировании роста турпотока и расширении инфраструктуры (номерного фонда, транспортной инфраструктуры и др.), тогда как вопросам влияния туризма на окружающую среду и качество жизни местных сообществ отводится недостаточно внимания. Это создает риски, при которых в отдельных регионах с высокой туристической нагрузкой негативные последствия могут превалировать над положительными эффектами, что в перспективе приведет к снижению туристической привлекательности данных территорий и сокращению доходов от туристической сферы.

Цель настоящего исследования заключается в идентификации факторов, сдерживающих развитие устойчивого туризма в России, а также выработке мер, направленных на минимизацию влияния данных факторов. Для достижения поставленной цели были сформулированы и последовательно решены следующие задачи:

- уточнена сущностная характеристика понятия «устойчивый туризм», а также выделены и обобщены ключевые принципы устойчивого туризма, раскрыт механизм его влияния на территориальное развитие;
- осуществлена идентификация, анализ и типологизация факторов, препятствующих трансформации массовых туристских практик в направлении устойчивых моделей в России;
- разработаны и обоснованы рекомендации, направленные на преодоление выявленных ограничений и стимулирование развития устойчивого туризма в национальном и региональном аспектах.

Методология исследования включает сравнительный анализ современного состояния развития туризма в регионах РФ, предусматривающий учет региональных особенностей, туристического потенциала и динамики турпотоков. В рамках исследования также проводится всесторонний комплексный анализ действующей законодательной базы, регулирующей сферу туризма, что позволяет выявить нормативные преимущества и пробелы, влияющие на процессы устойчивого развития отрасли. Особое внимание уделяется выявлению, типологизации и систематизации основных ограничений, препятствующих развитию устойчивого туризма в России. Для этого был разработан авторский подход, основанный на методике Программы развития Организации Объединенных Наций, к определению и классификации ограничений, который предполагает комплексный учет экономических, социальных, экологических и институциональных факторов. Данный подход позволяет не только выявить количественные и качественные барьеры, но и оценить их влияние на потенциал развития устойчивого туризма в регионах. В совокупности методологическая модель исследования направлена на формирование целостного понимания текущего состояния туризма в России и выявление ключевых факторов, ограничивающих переход к устойчивым практикам.

### ***Понятие «устойчивый туризм» и механизмы его влияния на территориальное развитие***

Для выявления факторов, ограничивающих развитие устойчивого туризма в России, необходимо прежде всего уточнить содержание понятия «устойчивый туризм» и определить его ключевые характеристики.

Ввиду того, что у понятия «устойчивый» есть разные интерпретации, существуют разные подходы к определению понятия «устойчивый туризм». Во-первых, если рассматривать «устойчивость» как способность долгосрочного выживания на рынке, то под устойчивым туризмом понимается жизнеспособность и конкурентоспособность туристической сферы. Во-вторых, устойчивость можно рассматривать как совокупность экологических, социальных и экономических аспектов. В этом случае под устойчивым туризмом понимается туризм, который максимизирует положительные эффекты для дестинации (экономический рост, благополучие местных сообществ, улучшение состояния окружающей среды) и минимизирует отрицательные экономические, социальные и экологические эффекты [Butler 2018].

В научной литературе встречаются понятия «устойчивый туризм» и «устойчивое развитие туризма». С одной стороны, эти понятия тесно связаны и часто используются как синонимы, однако между ними есть тонкое, но важное отличие, касающееся акцента и временной перспективы. Устойчивый туризм (в зарубежной литературе sustainable tourism) определяется как модель туристической деятельности, предусматривающая минимизацию негативных последствий расширения туристической активности для экономики, общества и окружающей среды принимающей стороны при одновременной максимизации положительных эффектов. Всемирная туристская



организация определяет устойчивый туризм как «туризм, который в полной мере учитывает его текущие и будущие экономические, социальные и экологические воздействия, удовлетворяя потребности посетителей, отрасли, окружающей среды и принимающих сообществ». Помимо этого, устойчивый туризм включает в себя экологические, экономические и социально-культурные аспекты развития туризма, и «необходимо установить подходящий баланс между этими тремя измерениями, чтобы гарантировать его долгосрочную устойчивость»<sup>3</sup>.

Понятие «устойчивое развитие туризма» (sustainable development of tourism) более широкое и представляет собой процесс развития туризма с учетом интересов всех участников туристической сферы без «ущерба для будущих поколений»<sup>4</sup>. Устойчивое развитие туризма подразумевает постоянное совершенствование, адаптацию и планирование процессов в туристической сфере, чтобы туризм мог приносить пользу будущим поколениям, не истощая ресурсы и не нанося непоправимого вреда окружающей среде, при этом удовлетворяя потребности нынешних поколений.

В итоге можно сказать, что устойчивый туризм — это эталонная модель туризма (результат), к которой надо стремиться, тогда как устойчивое развитие туризма — это процесс перехода к этой модели (Таблица 1).

**Таблица 1. Концептуальные отличия понятий «устойчивый туризм» и «устойчивое развитие туризма»<sup>5</sup>**

Аспект	Устойчивый туризм	Устойчивое развитие туризма
Фокус	Текущие практики, модели	Процесс изменений, долгосрочная перспектива
Характер	Подход, состояние	Процесс, стратегия
Цель	Минимизация негативных эффектов развития туризма, максимизация положительных	Обеспечение долгосрочной жизнеспособности туризма и сохранение природно-культурного наследия для будущих поколений
Временные рамки	Настоящее	Настоящее и будущее

Идея устойчивого туризма за несколько десятилетий трансформировалась из второстепенной экологической концепции (когда развитие туризма рассматривалось с точки зрения влияния на окружающую среду) в комплексную систему, объединяющую аспекты экономического благополучия, социальной справедливости и защиты окружающей среды в рамках расширения туристической активности. В приведенной ниже таблице представлены основные этапы становления концепции устойчивого туризма (Таблица 2).

**Таблица 2. Основные этапы эволюции концепции устойчивого туризма<sup>6</sup>**

Период	Название этапа	Характеристика и основные идеи
60–80-е гг. XX в.	Осознание проблемы	Внимание научного сообщества и широкой общественности оказалось сосредоточено на негативных последствиях туризма для состояния окружающей среды и среды обитания дикой фауны
80-е гг. XX в.	Вводится понятие «экологический туризм»	Вводится понятие «экологический туризм», которое определяется как «путешествие относительно нетронутые уголки природы для ознакомления с природой <...>, а также культурными достопримечательностями, расположенными на данных территориях» [Ceballos-Lascurain 1987]. Через 10 лет ученый смещает фокус с ознакомительной деятельности на сохранение окружающей среды в рамках путешествия: «экологический туризм — это экологически ответственные путешествия <...>, способствующие сохранению окружающей среды, наносящие минимальный ущерб природе и создающие социально-экономические выгоды для местного населения путем их активного вовлечения в туристский процесс» <sup>7</sup>

<sup>3</sup> GSTC publishes its 2024 Annual Report // Global Sustainable Tourism Council [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gstc.org/gstc-publishes-its-2024-annual-report/> (дата обращения: 02.09.2025).

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Составлено авторами.

<sup>6</sup> Составлено авторами.

<sup>7</sup> Ceballos-Lascurain H. Ecotourism in Central America // Technical Report for WTO/UNDP. 1993.

90-е гг. XX в.	Вводится понятие «альтернативный туризм»	Альтернативная форма туризма возникла как реакция на негативные последствия неконтролируемого массового туризма. Они ориентированы не только на удовлетворение индивидуальных интересов туристов, но и на учет потребностей местных сообществ, сохранение культурного наследия и защиту окружающей среды [Брасалес и др. 2020]
1992 г.	Появляется концепция устойчивого развития туризма	На смену понятию «альтернативный туризм» пришло понятие «устойчивый туризм», а концепция устойчивого развития туризма была озвучена на конференции в Рио-де-Жанейро в 1992 г. в Повестке дня на XXI век и закреплена в Декларации Рио по окружающей среде и развитию, а также в Заявлении о принципах устойчивого управления лесами [Roblek et al. 2021]
Конец 1990-х – начало 2000-х гг.	Определяются критерии устойчивого туризма	Международные организации разрабатывают принципы и приоритеты <sup>8</sup> устойчивого туризма, в том числе выделяют экологические, социальные и экономические аспекты <sup>9</sup>
2005 г.	Определяются 12 целей устойчивого развития туризма <sup>10</sup>	Всемирная туристская организация выделяет три блока целей устойчивого развития туризма: экономический (обеспечение долгосрочной конкурентоспособности туристических направлений и предприятий, максимизация вклада туризма в местное экономическое развитие и повышение качества занятости); социально-культурный (обеспечение социальной справедливости, участие местных сообществ в вопросах управления развитием туризма, рост благосостояния населения, сохранение культурного наследия, обеспечение безопасности туристов, недопущение дискриминации); экологический (рациональное использование ресурсов, минимизация негативного воздействия на окружающую среду, сохранение и улучшение состояния ландшафтов)
2015 г.	Включение устойчивого туризма в Повестку дня в области устойчивого развития на период до 2030 г. [Punzo et al. 2022]	Предполагается, что туризм может прямо или косвенно содействовать реализации всех целей устойчивого развития (ЦУР), особенно в сфере сохранения экосистем, защиты биоразнообразия, смягчения последствий изменения климата <sup>11</sup> , сохранения культурного наследия и традиций [Trabandt et al. 2024] и т. п.
2017 г.	Дано определение понятия «устойчивый туризм» <sup>12</sup>	Программа ООН по окружающей среде и Всемирная туристская организация (ЮНВТО) определили устойчивый туризм как туризм, который в полной мере учитывает его текущие и будущие экономические, социальные и экологические воздействия, удовлетворяя потребности посетителей, отрасли, окружающей среды и принимающих сообществ (баланс между этими тремя аспектами, чтобы гарантировать его долгосрочную устойчивость)

В рамках данного исследования определим устойчивый туризм как модель организации и функционирования туристической сферы, ориентированную на максимизацию положительного вклада туризма в территориальное развитие при одновременном сведении к минимуму негативного воздействия на окружающую среду, отсутствии ущерба для качества жизни местного населения, сохранении традиций, а также обеспечении долговременного сбережения культурного и природного наследия для будущих поколений. Ключевыми принципами устойчивого туризма являются: обеспечение экономической устойчивости туристической сферы и справедливое распределение социально-экономических выгод между всеми заинтересованными участниками; бережное отношение к природе; уважительное и бережное отношение к культурно-историческому наследию<sup>13</sup>.

Механизм влияния устойчивого туризма на территориальное развитие реализуется посредством комплекса социально-экономических, экологических и культурных эффектов,

<sup>8</sup> Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry // WTO [Электронный ресурс]. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284403714> (дата обращения: 02.09.2025).

<sup>9</sup> UNWTO Tourism Highlights, 2004 Edition // WTO [Электронный ресурс]. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284407910> (дата обращения: 02.09.2025).

<sup>10</sup> Measuring Sustainable Tourism: Developing a statistical framework for sustainable tourism United // UN [Электронный ресурс]. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284407910> (дата обращения: 02.09.2025).

<sup>11</sup> UN Tourism Data Dashboard // UN Tourism [Электронный ресурс]. URL: <https://www.untourism.int/tourism-data/un-tourism-tourism-dashboard> (дата обращения: 02.09.2025).

<sup>12</sup> Устойчивый туризм // ООН [Электронный ресурс]. URL: <https://sdgs.un.org/ru/topics/sustainable-tourism> (дата обращения: 02.09.2025).

<sup>13</sup> Sustainable development // UN Tourism [Электронный ресурс]. URL: <https://www.untourism.int/sustainable-development> (дата обращения: 02.09.2025).

способствующих гармоничному развитию территории на различных уровнях. Данные эффекты достигаются благодаря внедрению и соблюдению принципов устойчивого туризма. Подробная характеристика данного механизма представлена в Таблице 3.

**Таблица 3. Механизм влияния устойчивого туризма на территориальное развитие<sup>14</sup>**

Принцип устойчивого туризма	Характеристика принципа	Положительный эффект для территориального развития
Экономическая устойчивость	Стабильное развитие туристской сферы в долгосрочной перспективе с учетом сбалансированного распределения ресурсов и выгод (создание устойчивых рабочих мест, развитие предпринимательства, справедливое распределение социально-экономических выгод между всеми участниками туристической деятельности — государством, бизнесом и местным сообществом и др.)	Дополнительное стимулирующее воздействие на социально-экономическое развитие региона (в том числе за счет развития смежных с туризмом отраслей); диверсификация экономики региона; создание благоприятных условий для инвестирования и внедрения инноваций; улучшение качества среды за счет развития инфраструктуры; повышение общего уровня и качества жизни местного населения и др.
Бережное отношение к природе	Оптимизация потребления энергетических и природных ресурсов; сохранение природного наследия	Обеспечение долгосрочной сохранности природных особенностей, что позволяет избежать деградации окружающей среды, способствует восстановлению и защите биоразнообразия, а также формирует устойчивую базу для рекреации и последующего туристического развития
Культурное уважение и сохранение традиций	Признание и бережное отношение к культурному, историческому и духовному наследию принимающих сообществ. Поддержка аутентичности культурных практик, предотвращение их искажения	Сохранение и поддержка местных культур, традиций, идентичности сообществ; сохранение и улучшение состояния культурно-исторических достопримечательностей

Таким образом, устойчивый туризм может стать катализатором устойчивого территориального развития, способствуя экономической стабильности, социальной гармонии, сохранению культурного и природного потенциала регионов, а также формированию позитивного имиджа территории на внутреннем и международном уровнях.

### ***Развитие туризма в России сквозь призму принципов устойчивого туризма***

В данном разделе представим характеристику развития туризма в России с точки зрения принципов устойчивого туризма.

**Экономическая устойчивость.** Данный принцип предполагает обеспечение стабильного развития отрасли, создание условий для долгосрочной занятости населения, а также справедливое распределение доходов между всеми участниками туристического рынка, включая местные сообщества, предпринимательские структуры и государство. Реализация данного принципа направлена на формирование прочной экономической основы для функционирования и дальнейшего роста туристской сферы при сохранении баланса интересов всех сторон.

Туристическая отрасль в России в течение последних четырех лет демонстрирует положительную динамику. Уже в 2023 г. численность лиц, размещенных в комплексных средствах размещения (КСР), смогла превысить докризисные значения (Рисунок 1). А в 2024 г. данный показатель превысил значения 2019 г. на 18,4% — 90 млн человек против 76,1 млн человек.

Рост численности лиц, размещенных в КСР, в 2024 г. по сравнению с 2019 г. был отмечен в 78 субъектах РФ (более 90% регионов). Наибольший прирост отмечается у Северо-Кавказских республик (например, у Ингушетии показатель вырос в 5 раз (с 8,8 тыс. до 44,7 тыс. человек); у Карачаево-Черкесской Республики — в 3,3 раза (со 105 тыс. до 347 тыс.); у Республики Алтай —

<sup>14</sup> Составлено авторами.

в 2,4 раза (с 227 тыс. до 550 тыс.)). Примечательно, что двухзначный рост показателя наблюдался и у таких не особо популярных с точки зрения туризма регионов, как Брянская область (+11%), Ульяновская область (+18%), Липецкая область (24%) и др.



**Рисунок 1. Динамика численности размещенных в комплексных средствах размещения в России, млн человек<sup>15</sup>**

В период 2019–2024 гг. произошли значительные изменения в структуре въездного туризма: численность российских граждан, размещенных в КСР, выросла на 30% (с 65,2 млн человек до 84,9 млн человек), тогда как численность иностранных граждан сократилась на 52% (с 10,9 млн человек до 5,1 млн человек).

На данный момент основным драйвером развития российской туристической сферы является внутренний туризм, именно он и вносит основной вклад в валовую добавленную стоимость туризма. Согласно данным Росстата, на долю россиян в туристическом потоке по России приходится около 95%. Наряду с этим наблюдается переориентация российского въездного туризма с европейских туристов на китайских: доля туристов из стран Европейского союза в 2024 г. по сравнению с 2019 г. сократилась в 4 раза (с 17,6% до 4,2%), доля туристов из Китая увеличилась практически в два раза (с 7,7% до 13,4%).

Туризм активно встраивается в экономику России и экономику многих регионов. Согласно данным Росстата, в 2024 г. доля туризма в ВВП России составила 2,9%. Данный показатель практически вернулся на докризисные уровни (в 2019 г. доля туризма в ВВП составляла 3,01%).

В разрезе регионов последние доступные данные есть только за 2023 г. Согласно этим данным, у 31 субъекта РФ доля валовой добавленной стоимости туристской индустрии в валовом региональном продукте (ВРП) выше среднероссийского показателя (который в 2023 г. составлял 2,8%). Наибольшее значение показателя отмечается у Республики Алтай (8,6% от ВРП, по сравнению с 2019 г. показатель вырос на 87%), Республики Чечня (8,6%, по сравнению с 2019 г. рост составил 79%), Тверской области (7,7%, по сравнению с 2019 г. рост более чем в два раза), Республики Дагестан (6,8%, небольшое снижению по сравнению с 2023 г.), Костромской области (6,5%, по сравнению с 2019 г. рост на 86%) (Таблица 4).

<sup>15</sup> Составлено авторами на основе: Туризм // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (дата обращения: 05.09.2025).

Таблица 4. Топ-10 регионов с высокой долей туристской сферы в ВРП<sup>16</sup>

Субъект РФ	2019	2020	2021	2022	2023
Республика Алтай	4,6	5,1	6,3	5,8	8,6
Чеченская Республика	4,8	4,0	4,4	4,2	8,6
Тверская область	3,4	2,6	2,9	3,0	7,7
Республика Дагестан	7,0	6,0	5,9	7,6	6,8
Костромская область	3,5	3,2	3,2	3,4	6,5
Краснодарский край	7,1	5,9	6,1	5,5	6,0
Республика Крым	7,7	7,3	8,4	6,3	5,8
Республика Тыва	3,5	3,5	3,5	3,5	5,4
Севастополь	5,1	4,2	4,8	4,8	5,1
Республика Адыгея	3,3	2,6	2,6	3,1	5,0

В туристической сфере<sup>17</sup> по состоянию на 2024 г. занято около 2,7% работников от общего количества занятых. У 35 субъектов РФ данный показатель превышает общее значение по стране, в том числе в Крыму на долю работников в сфере туризма приходится 7,6%, в Краснодарском крае — 6,6%, в Республике Алтай — 5,9%, в Ставропольском крае — 5%.

Значительную долю совокупных доходов организаций, занятых в туристическом секторе, формируют малые и средние предприятия — их вклад оценивается в 75%. К концу 2024 г. в туристической отрасли функционировало свыше 76 тыс. представителей малого и среднего предпринимательства (МСП), суммарный объем финансового оборота которых составил 1,14 трлн руб. Для сравнения, в 2021 г. аналогичный показатель составлял 595 млрд руб., что свидетельствует о двукратном росте<sup>18</sup>.

В среднем по России около 1% МСП заняты в сфере туризма<sup>19</sup>, в некоторых регионах данный показатель значительно выше. Например, в Республике Алтай на долю МСП, работающего в туристической сфере, приходится 6,71% от общего количества МСП; в Карачаево-Черкесской Республике — 2,9%; в Чукотском а.о. — 2,1%.

В целом туристическая отрасль демонстрирует динамичное развитие как на общероссийском уровне, так и в ряде отдельных регионов. Тем не менее существуют определенные факторы, способные создавать риски для устойчивого развития туризма. Ключевым из них является высокая зависимость туристического рынка от внутреннего туризма, что повышает уязвимость отрасли к изменениям общей экономической ситуации в стране. Кроме того, в случае смягчения внешних ограничений и расширения возможностей для зарубежных поездок (например, восстановления европейских направлений) внутрироссийская туристическая индустрия может испытать существенное снижение спроса со стороны российских туристов, что приведет к снижению доходности отрасли.

*Бережное отношение к природе и экологическим системам.* Туристический поток в России отличается высокой степенью концентрации. Около 50% всех прибытий приходится на пять субъектов России: Московскую область (13%), Москву (11%), Краснодарский край (11%), Санкт-Петербург (7%), Ленинградскую область (5%). Это может создавать дополнительную нагрузку на экологические системы указанных субъектов РФ.

<sup>16</sup> Составлено авторами на основе: Туризм // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (дата обращения: 05.09.2025).

<sup>17</sup> Расчет был произведен по данным Росстата. К туристической сфере были отнесены следующие виды деятельности: деятельность гостиниц и предприятий общественного питания; деятельность турагентств и прочих организаций, предоставляющих услуги в сфере туризма; деятельность санаторно-курортных организаций; деятельность в области исполнительских искусств; деятельность концертных залов, театров и др.; деятельность музеев; деятельность ботанических садов, зоопарков, государственных природных заповедников и национальных парков; деятельность в области отдыха и развлечений.

<sup>18</sup> На малый и средний бизнес приходится три четверти доходов всех туристических компаний России // Министерство экономического развития РФ [Электронный ресурс]. URL: [https://economy.gov.ru/material/news/na\\_malye\\_i\\_sredniy\\_biznes\\_prihoditsya\\_tri\\_chetverti\\_dohodov\\_vseh\\_turisticheskikh\\_kompaniy\\_rossii.html](https://economy.gov.ru/material/news/na_malye_i_sredniy_biznes_prihoditsya_tri_chetverti_dohodov_vseh_turisticheskikh_kompaniy_rossii.html) (дата обращения: 20.10.2025).

<sup>19</sup> Расчет был произведен по данным Федеральной налоговой службы.



Наряду с этим в 20 субъектах РФ турпоток превышает численность населения. Так, например, в Ленинградской области на 1 жителя приходится более 5 туристов, в Республике Алтай — 4,8 туриста, в Краснодарском крае — 3,3 туриста. Это также может формировать существенную антропогенную нагрузку и дополнительную нагрузку на их инфраструктуру (в том числе приводить к образованию неконтролируемых свалок, увеличению объема образования отходов и пр.), поэтому необходимо перераспределять туристические потоки, снижать сезонность и развивать новые направления.

*Культурное уважение и сохранение традиций.* Рост туристических потоков в некоторых регионах привел к возникновению конфликтных ситуаций между местным населением и туристами. Наиболее часто конфликты происходят из-за культурных различий, которые часто проявляются в недостаточном понимании или игнорировании туристами местных обычаев и традиций. Особенно остро это наблюдается в курортных зонах, где туристы нередко ведут себя более раскованно и шумно по сравнению с принятыми в сообществах нормами<sup>20</sup>.

Стоит также обратить внимание, что в среднем по России треть культурно-исторических достопримечательностей находится в неудовлетворительном состоянии: самые высокие показатели в Республике Северная Осетия (77% достопримечательностей находится в неудовлетворительном состоянии), Тверской области (56%), Чеченской Республике (50%), Рязанской области (45%), Кировской области (42%).

В современной практике развития туристической отрасли в России приоритет, как правило, отдается достижению количественных показателей, таких как увеличение турпотока и расширение туристической инфраструктуры. Вместе с тем вопросы, связанные с оценкой воздействия туризма на состояние окружающей среды и улучшение качества жизни местных сообществ, остаются в значительной степени периферийными и получают недостаточное внимание со стороны государственных и частных структур.

### **Основные ограничения развития устойчивого туризма в России**

Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) выделяет несколько групп ограничений, которые препятствуют устойчивому развитию, которые в том числе можно применить и к развитию устойчивого туризма<sup>21</sup>: управленческие, экономические, экологические и социально-культурные. Рассмотрим каждый блок ограничивающих факторов подробно (Рисунок 2).

*Управленческие ограничения.* К управленческому блоку ограничений относятся факторы, тормозящие налаживание конструктивного взаимодействия между государственными органами, предпринимательскими структурами и представителями местных сообществ, а также недостаточно высокое качество механизмов стратегического планирования и внедрение современных инструментов мониторинга и оценки экологических, социальных и экономических последствий деятельности в сфере туризма.

<sup>20</sup> «Туризм вступает в конфликт с местным населением» // Rugrad [Электронный ресурс]. URL: <https://rugrad.online/news/1438190/> (дата обращения: 20.10.2025); Стало известно, почему жители Алтая недолюбливают туристов» // АБН24 [Электронный ресурс]. URL: <https://abnews.ru/news/2025/7/22/stalo-izvestno-pochemu-zhiteli-altaya-nedolyublyayut-turistov> (дата обращения: 02.09.2025).

<sup>21</sup> What are the Sustainable Development Goals? // United Nations Development Programme [Электронный ресурс]. URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals> (дата обращения: 02.09.2025).



**Рисунок 2. Система факторов, ограничивающих развитие устойчивого туризма в России<sup>22</sup>**

Что касается стратегического планирования, то в России действует Стратегия развития туризма в РФ до 2035 г.<sup>23</sup> (далее — Стратегия), главными задачами которой является увеличение турпотока и расширение инфраструктуры. Однако для обеспечения развития устойчивого туризма необходимо сместить акценты с роста туризма «любой ценой» в сторону достижения баланса между экономическими, социокультурными и экологическими интересами участников туристической сферы. В Таблице 5 представлены риски реализации Стратегии без учета принципов устойчивого туризма и рекомендации по уточнению некоторых задач Стратегии с точки зрения принципов устойчивого туризма.

**Таблица 5. Уточнение задач Стратегии развития туризма в РФ до 2035 г. с точки зрения принципов устойчивого туризма<sup>24</sup>**

Задача в Стратегии	Риски реализации без учета принципов устойчивого туризма	Предложения по уточнению задачи
Совершенствование управления. Улучшение механизмов госрегулирования и координации в сфере туризма	Без учета принципов устойчивого туризма совершенствование управления туризмом будет стимулировать развитие массового туризма	Повышение эффективности госрегулирования и координации должно способствовать не только экономическому росту, но и балансу интересов всех стейкхолдеров — от туристов до окружающей среды и социальной сферы
Развитие инфраструктуры. Строительство и модернизация объектов туристской, транспортной и обеспечивающей инфраструктуры	Ухудшение состояния окружающей среды, увеличение антропогенной нагрузки, нарушение архитектурного стиля	Развитие инфраструктуры должно осуществляться с учетом минимального вреда природе, использования энергосберегающих и зеленых технологий, в рамках ландшафтного проектирования и с учетом поддержки традиционных архитектурных форм. Развитие инфраструктуры должно обеспечить равный доступ местного населения и туристов к качественным услугам и улучшение качество жизни сообщества, а не только обслуживать турпоток

<sup>22</sup> Составлено авторами.

<sup>23</sup> Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р (ред. от 29.05.2025) «Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files>. (дата обращения: 02.09.2025).

<sup>24</sup> Составлено авторами.

Повышение качества услуг. Развитие системы классификации, стандартизации и сертификации услуг, а также повышение квалификации персонала	Совершенствование туристических услуг будет направлено только на удовлетворение спроса без учета влияния на окружающую среду и социальную сферу	Система стандартизации и сертификации должна предусматривать требования в части не только безопасности и комфорта, но и экологической ответственности, социальной инклюзивности, поддержки местной культуры. Повышение квалификации кадров должно затрагивать темы устойчивого туризма, культурной чувствительности, зеленого обслуживания
Формирование благоприятного имиджа России на внутреннем и мировом рынках, продвижение национальных и региональных брендов	Может стимулировать развитие массового туризма	Продвижение туристского продукта России должно идти с акцентом на уникальность природного и культурного наследия, ответственное потребление туристских ресурсов, популяризацию экологических и этнокультурных маршрутов, ценностей устойчивого туризма
Создание благоприятных условий для привлечения инвестиций в туристскую отрасль	Негативное воздействие на окружающую среду; повышение антропогенной нагрузки	Меры по привлечению инвестиций должны быть увязаны с требованиями по социальной и экологической ответственности бизнеса: приоритет должны получать проекты, способствующие сохранению природного и культурного наследия, развитию местных сообществ, минимизации экологического следа
Цифровизация. Внедрение цифровых технологий для повышения эффективности управления и доступности туристских услуг	Будут отслеживаться только количественные показатели развития туризма	Внедрение цифровых технологии должно обеспечить прозрачность деятельности, возможность мониторинга и контроля воздействия туризма; информирование туристов о правилах поведения в уязвимых природных и культурных зонах; развитие инклюзивных форм туризма
Стимулирование внутреннего туризма	Зависимость туристической сферы от экономического положения в стране и возможностей выездного туризма	Для обеспечения устойчивости туристической сферы необходимо стимулировать не только внутренний, но и въездной туризм

Проведенный авторами данного исследования анализ действующего федерального и регионального законодательства показывает, что на современном этапе в РФ недостаточно четко обозначен нормативно-правовой и стратегический вектор развития устойчивого туризма. Данный факт может приводить к появлению неопределенности для субъектов туристической деятельности в отношении целей, механизмов и приоритетных направлений перехода к устойчивым моделям развития в отрасли.

Необходимо более четко идентифицировать принципы развития устойчивого туризма в специализированных нормативно-правовых актах и долгосрочных стратегических документах, а также более явно определить механизмы, обеспечивающие принятие коллективных и индивидуальных управленческих решений, с обязательным учетом социально-культурных, экологических и экономических последствий функционирования туристической отрасли.

Среди стран, которые успешно включили концепцию устойчивого туризма в свои нормативно-правовые акты, можно выделить Вьетнам. Устойчивое развитие туризма было закреплено в Законе о туризме Вьетнама 2017 г. и определялось как развитие туризма, одновременно отвечающее требованиям социально-экономического развития и защиты окружающей среды, а также обеспечивающее гармоничный баланс выгод для всех заинтересованных сторон, участвующих в туристической деятельности, и не ставящее под угрозу способность удовлетворять потребности туризма в будущем<sup>25</sup>.

В Финляндии действует национальная программа Sustainable Travel Finland, которая предлагает местам назначения и компаниям, работающим в сфере туризма, внедрять принципы устойчивого туризма. Причем очень четко прописан путь развития устойчивого туризма — от официального решения и назначения координатора по устойчивому развитию до получения

<sup>25</sup> The Mekong's largest travel event // ITE [Электронный ресурс]. URL: <https://itehcmc.travel/> (дата обращения: 02.09.2025).

сертификата устойчивого туризма, предоставления данных по устойчивому туризму и разработки плана развития устойчивого туризма<sup>26</sup>.

**Экономические ограничения.** К экономическим факторам, ограничивающим развитие устойчивого туризма, можно отнести инвестиционные ограничения, неразвитость инфраструктуры, нехватку кадров и др. Более подробная характеристика данных ограничений представлена в Таблице 6.

**Таблица 6. Характеристика экономических факторов, ограничивающих развитие устойчивого туризма<sup>27</sup>**

Ограничение	Характеристика ограничения
Неразвитость инфраструктуры	Недостаточная пропускная способность и ограниченные ресурсы в различных сегментах инфраструктуры, отвечающей за размещение, питание, оздоровительные услуги и организацию досуга туристов. В некоторых регионах отмечается недостаточно развитая транспортная, энергетическая и коммуникационная сеть, что создает препятствия для полноценного функционирования туристической сферы. В некоторых регионах новые объекты туристской инфраструктуры испытывают сложности с обеспечением стабильного электрического и теплового энергоснабжения. Высокая степень износа существующей инфраструктуры в сочетании с низкими темпами ее модернизации приводит к дефициту мощностей <sup>28</sup>
Инвестиционные ограничения	Недостаточный уровень инвестиций в туристическую инфраструктуру тормозит создание новых туристических объектов, сдерживает повышение качества предоставляемых услуг, а также реализацию масштабных маркетинговых и рекламных кампаний. Особенно остро эта проблема проявляется в регионах, где туризм не выделен в качестве приоритетного направления предпринимательской деятельности. Еще один барьер — низкая верификация достоверности материалов, подтверждающих инвестиционную привлекательность туристских объектов, что снижает доверие потенциальных инвесторов и затрудняет оценку целесообразности инвестиций [Литвинова 2023]
Кадровые ограничения	Дефицит специалистов, обладающих комплексным представлением о туристической индустрии, способных разрабатывать инновационные продукты с учетом принципов устойчивого туризма и обеспечивать повышение стандартов качества обслуживания. Существующие образовательные стандарты в большинстве своем не соответствуют требованиям, предъявляемым развитием устойчивого туризма. Высокая текучесть персонала

Одним из барьеров развития туризма (в том числе устойчивого туризма) в России является неразвитость инфраструктуры. Некоторые направления, обладающие высоким туристско-рекреационным потенциалом, характеризуются неразвитостью транспортной инфраструктуры и ограниченным предложением средств размещения (либо их полным отсутствием), что сдерживает процессы пространственного расширения туристской деятельности и ограничивает возможности устойчивого освоения новых направлений [Жигунова, Шарова 2024].

В настоящее время в рамках Национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» реализуются инвестиционные проекты, направленные на расширение туристической инфраструктуры, однако в некоторых регионах возникают сложности у новых туристических объектов в плане подключения к электрическим и тепловым сетям<sup>29</sup>. Кроме того, туристская отрасль в настоящее время недостаточно интегрирована в генеральную схему развития энергетической, транспортной и телекоммуникационной инфраструктуры<sup>30</sup>. Для формирования конкурентоспособной и устойчивой туристской индустрии необходимо обеспечить свободный и приоритетный доступ объектов размещения и других предприятий туристической сферы к энергоресурсам и соответствующим коммуникациям.

<sup>26</sup> Sustainable Travel Finland // Visit Finland [Электронный ресурс]. URL: <https://www.visitfinland.fi/en/liiketoiminnan-kehittaminen/vastuullinen-matkailu/sustainable-travel-finland> (дата обращения: 02.09.2025).

<sup>27</sup> Составлено авторами.

<sup>28</sup> «Проблемы развития туризма в регионах России» // Комитет Совета Федерации по федеративному устройству, региональной политике, местному самоуправлению и делам Севера [Электронный ресурс]. URL: [http://region.council.gov.ru/activity/activities/round\\_tables/163937/](http://region.council.gov.ru/activity/activities/round_tables/163937/) (дата обращения: 02.09.2025).

<sup>29</sup> Там же.

<sup>30</sup> Генеральная схема размещения объектов электроэнергетики до 2042 года // Системный оператор Единой энергетической системы [Электронный ресурс]. URL: <https://www.so-ups.ru/genscheme/> (дата обращения: 02.09.2025).

Особого внимания также заслуживает ситуация с объектами размещения, находящимися в государственной собственности, значительная часть которых не используется по целевому назначению. Процесс их передачи в частную собственность сопряжен с рядом административных и правовых затруднений, несмотря на то, что большая часть таких объектов уже оснащена необходимыми инженерными системами и находится в удовлетворительном техническом состоянии.

В настоящий момент в регионах недостаточно развит целостный и последовательный механизм формирования туристской инфраструктуры. Во-первых, отсутствует система «единого окна», позволяющая инвесторам и предпринимателям оперативно подключаться к инженерным коммуникациям и централизованно взаимодействовать с надзорными органами. Во-вторых, реализация инвестиционных проектов в сфере туризма зачастую осуществляется вне взаимосвязи с градостроительными концепциями и территориальным планированием, что приводит к фрагментарной и несогласованной застройке, нарушающей гармоничный облик туристических территорий (как это наблюдается, например, на Домбае).

Необходимо также подчеркнуть, что развитие инфраструктуры должно учитывать как внутренний, так и иностранный туризм. В контексте текущей стратегической ориентации на привлечение туристов из дружественных государств, прежде всего из Китая, возникает необходимость модернизации финансовой инфраструктуры и объектов размещения с учетом специфических потребностей и предпочтений данной группы туристов.

В процессе реализации проектов по развитию туристической инфраструктуры региональные и муниципальные органы власти (преимущественно непопулярных в данный момент туристических направлений) в некоторых случаях сталкиваются с трудностями в привлечении необходимых финансовых ресурсов. В настоящее время на федеральном уровне осуществляются различные меры поддержки туристической отрасли, включая участие корпорации «Туризм.РФ» в уставных капиталах проектов, предоставление субсидий на создание инженерной и транспортной инфраструктуры с целью формирования туристских кластеров, а также использование механизмов льготного кредитования. Вместе с тем ряд инвестиционных проектов не соответствует критериям отраслевых программ поддержки, что обуславливает необходимость совершенствования и расширения внеотраслевых мер государственной поддержки. Необходимо также более детально проработать требования к инвестиционным проектам в сфере развития устойчивого туризма.

Для развития кадрового потенциала в сфере устойчивого туризма стоит актуализировать образовательные стандарты в сфере подготовки специалистов для туристической сферы. С целью минимизации текучести специалистов на предприятиях, работающих в сфере туризма, необходимо предпринимать меры для более стабильного распределения туристического потока.

**Экологические ограничения.** Данный тип ограничений связан с низкой мотивацией участников туристической сферы к оптимизации вредного воздействия на окружающую среду. Для минимизации этих ограничений следует совершенствовать систему сертификации объектов гостиничного бизнеса, которые активно вводят зеленые и энергосберегающие технологии. Помимо этого, необходимо продвигать экологический туризм и проводить просветительскую работу среди туристов о принципах развития устойчивого туризма и пользе их реализации для всех участников туристической сферы.

Помимо этого, стоит организовать постоянный мониторинг вредного воздействия туризма на окружающую среду.

**Социально-культурные ограничения.** К данному блоку ограничений относится низкий уровень культуры путешествий. Выявлены случаи, когда туристы демонстрируют неуважение к традициям и моральным нормам местных сообществ, проявляют пренебрежительное отношение



к окружающей среде, включая нарушение маршрутов экологических троп и оставление мусора на природных объектах. Для преодоления указанных ограничений целесообразно реализовать комплекс мероприятий, включающих совместные усилия организаторов туров и туристических компаний по повышению информированности туристов о культурных традициях, обычаях и моральных ценностях местных сообществ; разработку и внедрение кодекса поведения туриста на основе принципов устойчивого развития с установлением санкций за его нарушение; систематическое обучение специалистов туристической сферы с учетом аспектов устойчивого туризма.

Таким образом, для обеспечения эффективного развития устойчивого туризма в России необходимо первоначально актуализировать национальные стандарты, основанные на передовом международном опыте, с активным участием представителей туристической индустрии, региональных органов власти и научного сообщества. Это позволит более четко определить единые «правила игры», регулирующие развитие устойчивого туризма. Все инициативы, направленные на развитие туризма на федеральном и региональном уровнях, должны опираться на принципы устойчивого развития, включая экономическое благополучие, социальную справедливость и экологическую безопасность.

Важным аспектом является не только публичное декларирование значимости устойчивого туризма участниками отрасли, но и акцентирование экономических и иных выгод, получаемых в результате его внедрения. Для стимулирования данной практики целесообразно актуализировать систему поощрений для компаний, интегрирующих принципы устойчивого развития в свою деятельность.

### **Заключение**

Для обеспечения развития устойчивого туризма в России требуется комплексное совершенствование нормативно-правовой базы с более четким определением и закреплением принципов устойчивого туризма. Важным шагом является учреждение уполномоченного органа, ответственного за координацию и развитие данной сферы.

Необходимо также актуализировать стандарты устойчивого туризма, охватывающие все категории участников туристической индустрии, включая туристские дестинации, средства размещения, турагентства и самих туристов, а также усовершенствовать систему их сертификации.

Кроме того, целесообразно внедрить систему количественной оценки устойчивого туризма, обеспечивающую регулярный мониторинг его воздействия на экономическую, социально-культурную и экологическую сферы как на национальном, так и на региональном уровнях.

Стратегия развития устойчивого туризма должна носить динамичный характер и подвергаться регулярной актуализации с учетом имеющихся потребностей территорий и туристов.

Результаты представленного в данной работе анализа могут служить основой для разработки эффективных региональных и федеральных стратегий, направленных на оптимизацию турпотоков, совершенствование законодательной базы и преодоление выявленных ограничений. Такой системный подход способствует повышению конкурентоспособности туристического сектора при одновременном обеспечении экономической эффективности, социальной справедливости и экологической безопасности.

Научная новизна данного исследования заключается в разработке и применении авторского подхода к идентификации ограничений развития устойчивого туризма на региональном уровне, а также в выведении новых теоретических положений, способствующих углубленному пониманию и развитию концепции устойчивого туризма.

**Список литературы:**

- Брасалес Д., Тапиа П., Королева И. Альтернативный туризм как вид устойчивого туризма // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2020. Т. 6. № 2. С. 3–19. DOI: [10.18413/2408-9346-2020-6-2-0-1](https://doi.org/10.18413/2408-9346-2020-6-2-0-1)
- Жигунова Г.В., Шарова Е.Н. Барьеры и факторы развития туристического бизнеса в России и Арктике (по результатам экспертного опроса) // Арктика и Север. 2023. № 53. С. 180–201. DOI: [10.37482/issn2221-2698.2023.53.180](https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2023.53.180)
- Литвинова О.И. Актуальные тенденции в инвестиционных процессах индустрии туризма и гостеприимства // Прогрессивная экономика. 2023. № 11. С. 85–103. DOI: [10.54861/27131211\\_2023\\_11\\_85](https://doi.org/10.54861/27131211_2023_11_85)
- Agarwal A., Araral E., Fan M., Qin Y., Zheng H. The Effects of Policy Announcement, Prices and Subsidies on Water Consumption // *Nature Water*. 2023. Vol. 1. P. 176–186. DOI: [10.1038/s44221-023-00028-1](https://doi.org/10.1038/s44221-023-00028-1)
- Bronzini R., Ciana E., Montaruli F. Tourism and Local Growth in Italy // *Regional Studies*. 2022. Vol. 56. Is. 1. P. 140–154. DOI: [10.1080/00343404.2021.1910649](https://doi.org/10.1080/00343404.2021.1910649)
- Butler R. Sustainable Tourism in Sensitive Environments: A Wolf in Sheep's Clothing? // *Sustainability*. 2018. Vol. 10. Is. 6. DOI: [10.3390/su10061789](https://doi.org/10.3390/su10061789)
- Ceballos-Lascurain H. The Future of Ecotourism // *Mexico Journal*. 1987. January. P. 13–14.
- Neuts B. Tourism and Urban Economic Growth: A Panel Analysis of German Cities // *Tourism Economics: The Business and Finance of Tourism and Recreation*. 2020. Vol. 26. Is. 3. P. 519–527. DOI: [10.1177/1354816619833553](https://doi.org/10.1177/1354816619833553)
- Ozturk I., Al-Mulali U., Saboori B. Investigating the Environmental Kuznets Curve Hypothesis: The Role of Tourism and Ecological Footprint // *Environmental Science and Pollution Research*. 2015. Vol. 23. Is. 2. P. 1916–1928. DOI: [10.1007/s11356-015-5447-x](https://doi.org/10.1007/s11356-015-5447-x)
- Punzo G., Trunfio M., Castellano R., Buonocore M. A Multi-Modelling Approach for Assessing Sustainable Tourism // *Social Indicators Research*. 2022. Vol. 163. P. 1399–1443. DOI: [10.1007/s11205-022-02943-4](https://doi.org/10.1007/s11205-022-02943-4)
- Roblek V., Drpić D., Meško M., Milojica V. Evolution of Sustainable Tourism Concepts // *Sustainability*. 2021. Vol. 13. Is. 22. DOI: [10.3390/su132212829](https://doi.org/10.3390/su132212829)
- Romão J. Tourism, Smart Specialization, Growth, and Resilience // *Annals of Tourism Research*. 2020. Vol. 84. DOI: [10.1016/j.annals.2020.102995](https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102995)
- Sun Z., Liu L., Pan R., Wang Y., Zhang B. Tourism and Economic Growth: The Role of Institutional Quality // *International Review of Economics and Finance*. 2025. Vol. 98. DOI: [10.1016/j.iref.2025.103913](https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103913)
- Trabandt M., Lasarov W., Viglia G. It's A Pleasure to Stay Sustainably: Leveraging Hedonic Appeals in Tourism and Hospitality // *Tourism Management*. 2024. Vol. 103. DOI: [10.1016/j.tourman.2024.104907](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.104907)
- Xu N., Li H. Towards Management of Sustainable Tourism Development in Coastal Destinations of the Bohai Rim: Insights from Tourism Carrying Capacity Analysis // *Discover Sustainability*. 2025. Vol. 6. DOI: [10.1007/s43621-025-00951-1](https://doi.org/10.1007/s43621-025-00951-1)
- Zhang X., Peng B., Zhou L. Tourism Development Potential and Obstacle Factors of Cultural Heritage: Evidence from Traditional Music in Xiangxi // *Journal of Geographical Sciences*. 2024. Vol. 34. P. 309–328. DOI: [10.1007/s11442-024-2206-2](https://doi.org/10.1007/s11442-024-2206-2)
- Zuo B., Huang S. Revisiting the Tourism-Led Economic Growth Hypothesis: The Case of China // *Journal of Travel Research*. 2018. Vol. 57. Is. 2. P. 151–163. DOI: [10.1177/0047287516686725](https://doi.org/10.1177/0047287516686725)

**References:**

- Agarwal A., Araral E., Fan M., Qin Y., Zheng H. (2023) The Effects of Policy Announcement, Prices and Subsidies on Water Consumption. *Nature Water*. Vol. 1. P. 176–186. DOI: [10.1038/s44221-023-00028-1](https://doi.org/10.1038/s44221-023-00028-1)

- Butler R. (2018) Sustainable Tourism in Sensitive Environments: A Wolf in Sheep's Clothing? *Sustainability*. Vol. 10. Is. 6. DOI: [10.3390/su10061789](https://doi.org/10.3390/su10061789)
- Brazales D., Tapia H., Koroleva I. (2020) Alternative Tourism as a Type of Sustainable Tourism. Nauchnyy rezul'tat. *Tekhnologii biznesa i servisa*. Vol. 6. No. 2. P. 3–19. DOI: [10.18413/2408-9346-2020-6-2-0-1](https://doi.org/10.18413/2408-9346-2020-6-2-0-1)
- Bronzini R., Ciana E., Montaruli F. (2022) Tourism and Local Growth in Italy. *Regional Studies*. Vol. 56. Is. 1. P. 140–154. DOI: [10.1080/00343404.2021.1910649](https://doi.org/10.1080/00343404.2021.1910649)
- Ceballos-Lascurain H. (1987) The Future of Ecotourism. *Mexico Journal*. January. P. 13–14.
- Litvinova O.I. (2023) Current Trends in Investment Processes in the Tourism and Hospitality Industry. *Progressivnaya ekonomika*. No. 11. P. 85–103. DOI: [10.54861/27131211\\_2023\\_11\\_85](https://doi.org/10.54861/27131211_2023_11_85)
- Neuts B. (2020) Tourism and Urban Economic Growth: A Panel Analysis of German Cities. *Tourism Economics: The Business and Finance of Tourism and Recreation*. Vol. 26. Is. 3. P. 519–527. DOI: [10.1177/1354816619833553](https://doi.org/10.1177/1354816619833553)
- Ozturk I., Al-Mulali U., Saboori B. (2015) Investigating the Environmental Kuznets Curve Hypothesis: The Role of Tourism and Ecological Footprint. *Environmental Science and Pollution Research*. Vol. 23. Is. 2. P. 1916–1928. DOI: [10.1007/s11356-015-5447-x](https://doi.org/10.1007/s11356-015-5447-x)
- Punzo G., Trunfio M., Castellano R., Buonocore M. (2022) A Multi-Modelling Approach for Assessing Sustainable Tourism. *Social Indicators Research*. Vol. 163. P. 1399–1443. DOI: [10.1007/s11205-022-02943-4](https://doi.org/10.1007/s11205-022-02943-4)
- Roblek V., Drpić D., Meško M., Milošić V. (2021) Evolution of Sustainable Tourism Concepts. *Sustainability*. Vol. 13. Is. 22. DOI: [10.3390/su132212829](https://doi.org/10.3390/su132212829)
- Romão J. (2020) Tourism, Smart Specialization, Growth, and Resilience. *Annals of Tourism Research*. Vol. 84. DOI: [10.1016/j.annals.2020.102995](https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102995)
- Sun Z., Liu L., Pan R., Wang Y., Zhang B. (2025) Tourism and Economic Growth: The Role of Institutional Quality. *International Review of Economics and Finance*. Vol. 98. DOI: [10.1016/j.iref.2025.103913](https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103913)
- Trabandt M., Lasarov W., Viglia G. (2024) It's A Pleasure to Stay Sustainably: Leveraging Hedonic Appeals in Tourism and Hospitality. *Tourism Management*. Vol. 103. DOI: [10.1016/j.tourman.2024.104907](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.104907)
- Xu N., Li H. (2025) Towards Management of Sustainable Tourism Development in Coastal Destinations of the Bohai Rim: Insights from Tourism Carrying Capacity Analysis. *Discover Sustainability*. Vol. 6. DOI: [10.1007/s43621-025-00951-1](https://doi.org/10.1007/s43621-025-00951-1)
- Zhang X., Peng B., Zhou L. (2024) Tourism Development Potential and Obstacle Factors of Cultural Heritage: Evidence from Traditional Music in Xiangxi. *Journal of Geographical Sciences*. Vol. 34. P. 309–328. DOI: [10.1007/s11442-024-2206-2](https://doi.org/10.1007/s11442-024-2206-2)
- Zhigunova G.V., Sharova E.N. (2023) Barriers and Factors in the Development of the Tourism Business in Russia and the Arctic (Based on the Results of an Expert Survey). *Arktika i Sever*. No. 53. P. 180–201. DOI: [10.37482/issn2221-2698.2023.53.180](https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2023.53.180)
- Zuo B., Huang S. (2018) Revisiting the Tourism-Led Economic Growth Hypothesis: The Case of China. *Journal of Travel Research*. Vol. 57. Is. 2. P. 151–163. DOI: [10.1177/0047287516686725](https://doi.org/10.1177/0047287516686725)

## Формирование нормативной правовой основы местного самоуправления в Калужской и Владимирской областях в 1993–2003 гг.

**Кошкидько Владимир Григорьевич**

Доктор исторических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [7160-8250](https://orcid.org/0000-0002-7160-8250), [koshkidko@spa.msu.ru](mailto:koshkidko@spa.msu.ru)

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

**Гордеев Александр Александрович**

Аспирант, SPIN-код РИНЦ: [5144-0765](https://orcid.org/0000-0002-5144-0765), [GordeyevAA@spa.msu.ru](mailto:GordeyevAA@spa.msu.ru)

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

### Аннотация

В статье исследуются законодательные акты Калужской и Владимирской областей по вопросам местного самоуправления, принятые в период с 1993 по 2003 гг. Представляется целесообразным обратиться к указанному историческому опыту в связи с продолжением процесса реформирования системы местного самоуправления (МСУ) в Российской Федерации, так как исследование формирования основ местного самоуправления в субъектах Федерации позволяет выявить проблемы и перспективы аналогичного процесса в текущих условиях, после принятия нового Федерального закона от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти». Рассматриваются Федеральный закон от 28.08.1995 № 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», акты советов народных депутатов Калужской и Владимирской областей, законы этих областей о местном самоуправлении. Областное законодательство рассматривается также в контексте соответствия Федеральному закону № 154-ФЗ, нормативного регулирования вопросов, отнесенных к компетенции субъектов Федерации указанным Федеральным законом. Даны комментарии относительно возможных причин формирования МСУ, связанных с взаимодействием региональных и местных элит, соответствия некоторым демократическим стандартам и степени легитимности органов местного самоуправления, порядок формирования которых определялся рассматриваемыми нормативными правовыми актами Калужской и Владимирской областей. Проанализирован объем регионального законодательства по вопросам местного самоуправления, принятого в Калужской и Владимирской областях с 01.01.1994 по 06.10.2003. На основе результатов данного анализа и сравнения указанных областных законов сделаны выводы об использованных региональными законодателями подходах к формированию нормативной правовой основы в 1990-х гг.

### Ключевые слова

Местное самоуправление, федеральное законодательство, Калужская область, Владимирская область, региональные нормативные правовые акты.

### Для цитирования

Кошкидько В.Г., Гордеев А.А. Формирование нормативной правовой основы местного самоуправления в Калужской и Владимирской областях в 1993–2003 гг. // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 113. С. 126–136. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-126-136

## Formation of the Legal Basis of Local Self-Government in the Kaluga and Vladimir Regions in 1993–2003

**Vladimir G. Koshkidko**

DSc (History), Professor, [koshkidko@spa.msu.ru](mailto:koshkidko@spa.msu.ru)

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

**Aleksandr A. Gordeyev**

Postgraduate student, [GordeyevAA@spa.msu.ru](mailto:GordeyevAA@spa.msu.ru)

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

### Abstract

The article examines the legislative acts of the Kaluga and Vladimir regions on local self-government, adopted in the period from 1993 to 2003. The examination of such experience seems to be especially practicable regarding continuation of the process of reforming the system of local self-government in the Russian Federation, since the study of the formation of the foundations of local self-government in the subjects of the Russian Federation makes it possible to identify the problems and prospects of a similar process in the current conditions, particularly after the adoption of the new Federal Law No. 33-FZ. Federal Law No. 154-FZ acts adopted by Kaluga and Vladimir regional soviets, basic laws of these regions on local self-government are also considered. Regional laws are also considered in the context of compliance with the mentioned Federal Law No. 154-FZ. Comments are given on the possible reasons for the formation of local self-government related to the interaction of regional and local elites, compliance with certain democratic standards and the degree of legitimacy of local governments, the order of formation of which was determined by the regulatory legal acts of the Kaluga and Vladimir regions. Regional legislation on the issues of local self-government, adopted in the Kaluga and Vladimir regions from 01.01.1994 to 06.10.2003 is analysed. Based on this analysis and the comparison of regional laws, conclusions are drawn about the approaches used by regional legislators to form the regulatory framework in the 1990s.

**Keywords**

Local self-government, federal legislation, Kaluga region, Vladimir region, regional legal acts.

**For citation**

Koshkidko V.G., Gordeyev A.A. (2025) Formation of the Legal Basis of Local Self-Government in the Kaluga and Vladimir Regions in 1993–2003. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 113. P. 126–136. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-126-136

Дата поступления/Received: 16.08.2025

**Введение**

Местное самоуправление (МСУ) — это самая сложная и разносторонняя система управленческой деятельности, связанная с национальными, региональными и традиционными особенностями ее формирования и развития на территории России. Уникальность местного самоуправления состоит в «синтезе элементов гражданской инициативы, общественной самоорганизации и регулирования, присущего субъектам гражданского общества <...> с публично-властными полномочиями, которые свойственны субъектам публичной (прежде всего государственной) власти. Этот синтез обусловлен самой природой самоуправления, у которого, в рамках классического понимания, субъект и объекты управления совпадают» [Чхиладзе, Ларичев 2020, 274].

Генеральный директор Союза российских городов А.В. Игнатьева обозначила следующие проблемы развития местного самоуправления в нашей стране, которые необходимо будет решать в ближайшее десятилетие:

- 1) дальнейшее совершенствование законодательства;
- 2) укрепление финансово-экономической основы;
- 3) оптимизация территориальной организации МСУ в контексте демографических изменений;
- 4) расширение гражданского участия и вовлечения населения в осуществление местного самоуправления;
- 5) устранение разрывов и рассогласований между уровнями государственного и муниципального управления в рамках реализации национальных проектов;
- 6) укрепление кадрового состава органов МСУ и престижа муниципальной службы;
- 7) усиление координации муниципального сообщества и повышение эффективности межмуниципального сотрудничества, в том числе в сфере международного сотрудничества [Игнатьева 2020, 51–54].

Необходимость совершенствования законодательства для решения задач развития местного самоуправления подтверждают и результаты опроса руководителей муниципальных образований разных типов, проведенного сектором муниципального управления Института экономики и организации промышленного производства СО РАН и социологической лабораторией Ассоциации сибирских и дальневосточных городов совместно с Ассоциацией городов Поволжья, Ассоциацией «Города Урала» и Союзом городов Центра и Северо-Запада [Зайцев и др. 2020, 38–39].

В настоящее время на основании Закона № 33-ФЗ<sup>1</sup> проходит новый этап реформирования местного самоуправления. По мнению О.Н. Кушнеровой, Россия не сможет эффективно развиваться в рамках какой-либо одной модели местного самоуправления в силу своих географических, климатических, исторических, национальных и иных особенностей [Кушнерова 2021, 139]. Такое утверждение представляется близким к истине, особенно с учетом фактического сохранения

<sup>1</sup> Федеральный закон от 20 марта 2025 года № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/1312062361> (дата обращения: 17.05.2025).



возможности для субъектов Федерации использовать двухуровневую систему местного самоуправления, как это заложено в Законе № 33-ФЗ.

В процессе реализации принятого закона необходимо учесть опыт реализации двух предыдущих законов № 154-ФЗ от 28.08.1995<sup>2</sup> и № 131-ФЗ от 06.10.2003<sup>3</sup>. Особый интерес представляет опыт регионов Центрального Федерального округа как наиболее развитых в стране. В статье исследуется процесс формирования нормативной правовой базы местного самоуправления в Калужской и Владимирской областях в 1993–2003 гг., которые обладают сходными показателями по территориальной организации населения, экономическому потенциалу, результатам экономической деятельности. Анализируются нормативные правовые акты по вопросам МСУ с целью выявить наиболее успешные практики нормотворческой деятельности региональных органов власти.

### ***Нормативная правовая основа первых выборов в органы местного самоуправления в Калужской и Владимирской областях***

Формирование местного самоуправления в Калужской и Владимирской областях в 1994 г. осуществлялось в соответствии с Положением «Об основах организации местного самоуправления на период поэтапной конституционной реформы», утвержденным Указом Президента РФ от 26.10.1993 № 1760<sup>4</sup>. Кроме того, в соответствии с данным Положением администрации обеих областей издали областные нормативные правовые акты о проведении выборов в органы местного самоуправления: в январе 1994 г. в Калужской области<sup>5</sup> и в сентябре того же года во Владимирской<sup>6</sup>.

В содержании областных Положений можно выделить следующие существенные различия:

1) в соответствии с Положением Калужской области, первые выборы в органы местного самоуправления должны были состояться (и в итоге состоялись) 27 марта 1994 г., в то время как Положение Владимирской области предусматривало, что предложение по дате выборов вносится главой администрации в областное Законодательное собрание, которое принимает соответствующее решение. Такое предложение было внесено главой администрации Владимирской области только 07.12.1994, и 09.12.1994 Законодательное собрание приняло решение о назначении выборов на 19.03.1995<sup>7</sup>;

2) Положение Калужской области не определяло срок полномочий органов местного самоуправления, который регулировался федеральным Положением (2 года). Однако Положение Владимирской области вошло в противоречие с федеральным, поскольку четко обозначило срок полномочий — 3 года;

3) в целом, в отличие от Положения Калужской области, Положение Владимирской области более конкретно регламентировало организационные моменты подготовки к выборам — в нем четко указаны сроки образования избирательных округов и избирательных комиссий; порядок голосования граждан и т. д.;

<sup>2</sup> Федеральный закон от 28 августа 1995 года № 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/9033179?marker=64U0IK> (дата обращения: 17.05.2025).

<sup>3</sup> Федеральный закон от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/901876063> (дата обращения: 17.05.2025).

<sup>4</sup> Указ Президента Российской Федерации от 26 октября 1993 года № 1760 «О реформе местного самоуправления в Российской Федерации» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/9004676> (дата обращения: 17.05.2025).

<sup>5</sup> Решение Калужского областного Совета народных депутатов от 20 января 1994 года «О выборах в органы местного самоуправления Калужской области» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/972300018> (дата обращения: 17.05.2025).

<sup>6</sup> Решение Законодательного Собрания Владимирской области от 9 сентября 1994 года № 96 «О положении о выборах представительных органов местного самоуправления и глав местного самоуправления на территории Владимирской области» // URL: <https://base.garant.ru/19311316/> (дата обращения: 17.05.2025).

<sup>7</sup> Решение Законодательного Собрания Владимирской области от 9 декабря 1994 года № 157 «О назначении выборов в представительные органы местного самоуправления на территории Владимирской области» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/965004259> (дата обращения: 17.05.2025).

4) Положение Владимирской области более жестко регламентировало финансирование кандидатами и партиями своих предвыборных кампаний — все соответствующие денежные средства должны были быть перечислены на специальный банковский счет, создаваемый территориальной избирательной комиссией. По Положению Калужской области избирательная комиссия не участвовала в создании специального банковского счета, то есть этот вопрос решали исключительно кандидаты и партии, а четкий срок для предоставления отчетности о расходовании средств не устанавливался.

В этой связи можно сделать вывод о том, что более поздний срок принятия Положения во Владимирской области, с учетом его большей конкретизированности по сравнению с Положением Калужской области, мог быть связан с получением необходимого опыта из кейсов других регионов. Однако это отразилось на сроках формирования органов местного самоуправления — во Владимирской области первые выборы в органы местного самоуправления были проведены только 19 марта 1995 года, практически через год после аналогичных выборов в Калужской области, проведенных 27 марта 1994 г. Таким образом, после упразднения системы Советов в октябре 1993 г. и до начала работы представительных органов местного самоуправления в 1995 г. во Владимирской области более года не было представительства интересов местного населения на местном же уровне.

***Федеральный закон от 28.08.1995 № 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»***

Федеральный закон от 28.08.1995 № 154-ФЗ<sup>8</sup> был принят в развитие положений Конституции РФ о местном самоуправлении в Российской Федерации с целью формирования новой модели органов местной власти в стране и правового обеспечения их деятельности.

Принятие закона позволило юридически обеспечить самостоятельность местного самоуправления, гарантированную Конституцией РФ, а отраженные в законе нормы о придании органам местного самоуправления соответствующих исключительных компетенций, финансово-экономической базы, юридических и экономических гарантий позволяют также говорить об установлении законом реальных механизмов реализации гражданами России своего права на осуществление местного самоуправления [Гильченко 1998]. Закон, в частности, устанавливал, что:

- 1) в муниципальном образовании субъекта Федерации (кроме городов федерального значения Москвы и Санкт-Петербурга) образовывался представительный орган (п. 2 ст. 14), при этом представительный орган был единственным обязательным для муниципального образования [Егорова 2007, 111];
- 2) структура всех органов местного самоуправления определялась населением муниципального образования самостоятельно (п. 6 ст. 14) — по всей видимости, это означало проведение соответствующих референдумов и сходов граждан. Последние, согласно ст. 24 данного Закона, не привязывались к численности населения и/или избирателей муниципальных образований;
- 3) должность главы муниципального образования могла быть не предусмотрена уставом муниципального образования (следует из п. 1 ст. 16);
- 4) срок полномочий депутата, члена выборного органа местного самоуправления, выборного должностного лица местного самоуправления не мог быть менее двух лет (п. 2 ст. 18), при этом верхняя граница срока законом не установлена.

<sup>8</sup> Федеральный закон от 28 августа 1995 года № 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/9033179?marker=64U0IK> (дата обращения: 17.05.2025).

Необходимо отметить, что Федеральный закон не предусматривал возможность формирования двухуровневой системы муниципальных образований, поэтому в исследуемых регионах фактически сложилась одноуровневая система. Согласно данным Госкомстата Российской Федерации, в результате принятия и реализации Закона № 154-ФЗ, а также законов Калужской и Владимирской областей о местном самоуправлении число муниципальных образований с 01.01.1994 по 01.01.1998 снизилось в Калужской области с 399 до 49, а во Владимирской области — с 300 до 74. И в том и в другом случае не изменилось число муниципальных районов и практически исчезли сельсоветы, составлявшие основную массу муниципальных образований. При этом в Калужской области в 2 раза снизилось число городских муниципальных образований, а во Владимирской области их число осталось неизменным [Пашенцев 1999, 25].

Федеральный закон № 154-ФЗ вступил в силу в день официального опубликования (01.09.1995), а ст. 55 предусматривала, что нормативные правовые акты, в том числе в субъектах Федерации, должны были быть приведены в соответствие с этим законом до 01.12.1995<sup>9</sup>.

Некоторые авторы, анализируя процесс вступления в силу и применения Закона № 154-ФЗ, выделяют «ряд проблем, препятствующих эффективному функционированию системы местного самоуправления:

- 1) неопределенность территориальной организации местного самоуправления;
- 2) удаленность местных органов власти от населения;
- 3) нечеткость в определении вопросов местного значения;
- 4) несоответствие ресурсов исполняемым обязанностям органов местного самоуправления;
- 5) сложность механизмов взаимодействия органов государственной власти с органами местного самоуправления» [Костина 2017, 308].

### ***Законы Калужской и Владимирской областей о местном самоуправлении***

Согласно базам правовых актов (БПА) Калужской и Владимирской областей Официального интернет-портала правовой информации с 01.01.1994 по 06.10.2003 (дата принятия Закона № 131-ФЗ, после которой законодательство субъектов Федерации должно было быть приведено с ним в соответствие) в Калужской области было принято всего 25 законодательных актов, целиком посвященных местному самоуправлению<sup>10</sup>, из которых 21 (то есть более 80%) являются изменяющими актами («О внесении изменений...»), в то время как во Владимирской области законов, целиком посвященных местному самоуправлению, было принято 59. Косвенно это может свидетельствовать о более качественном подходе к формированию нормативной правовой базы местного самоуправления в Калужской области, чем во Владимирской.

Закон Калужской области от 08.06.1996 № 34 «О местном самоуправлении в Калужской области»<sup>11</sup> значительно отличается по своей структуре от 154-ФЗ, а также дополнительно уточнял некоторые аспекты правового регулирования местного самоуправления на территории области:

- 1) в статьях 2 и 3 Закона определены населенные пункты, на территории которых могли быть созданы муниципальные образования, а в статье 6 указаны территориальные основы местного самоуправления, то есть из территорий каких типов населенных пунктов складываются территории тех или иных муниципальных образований;

<sup>9</sup> Федеральный закон от 28 августа 1995 года № 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/90331792?marker=64U0IK> (дата обращения: 17.05.2025).

<sup>10</sup> Для поиска законодательных актов использована формула для текста в названии акта «местное» и «самоуправление».

<sup>11</sup> Закон Калужской области от 8 июня 1996 года № 34 «О местном самоуправлении в Калужской области» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/972203672> (дата обращения: 14.03.2025).

- 2) до принятия и регистрации уставов муниципальных образований в поселках, волостях, сельсоветах и городах численностью населения (не избирателей) 20 тыс. чел. глава избирался на выборах, а в городах с населением свыше 20 тыс. чел. и районах избирался исключительно представительным органом (п. 5 ст. 23).

Следует отдельно остановиться на последнем положении. Хотя оно являлось переходным (действовало до принятия уставов муниципальных образований в соответствии с указанным Законом), оно гарантировало реализацию прав граждан на осуществление местного самоуправления через избрание депутатов представительных органов и (или) глав муниципальных образований. С другой стороны, очевидно, что глава муниципального образования, избранный населением путем всеобщего прямого равного и тайного голосования, обладает, несомненно, большей степенью легитимности, чем избранный депутатами представительного органа.

Это порождало некоторое противоречие с декларировавшимся на всех уровнях государственной власти (и местного самоуправления) стремлением к утверждению демократии и реализации демократических реформ. Схожую оценку в отношении проведенных в 1990-х гг. («авторитарная адаптация института выборов») муниципальных выборов дали ряд авторов, анализируя процесс становления МСУ [Гельман и др. 2008, 11].

- 1) согласно ст. 42 срок полномочий главы муниципального образования в Калужской области не мог быть меньше 3 лет и больше 5 лет, то есть меньше или больше срока полномочий представительного органа. При этом, согласно ст. 45, число сроков полномочий одного и того же лица в одной и той же должности не могло быть менее двух (не конкретизировано подряд или с перерывом);
- 2) пунктом 6 ст. 23 предусмотрена возможность избирать должностных лиц для «решения особо важных вопросов местного значения (управления финансами, управления муниципальной милицией, контроля за расходованием бюджетных средств и т. п.)». Само по себе вынесение вопроса об избрании иных должностных лиц кроме депутатов, главы муниципального образования и главы администрации муниципального образования на уровень областного закона свидетельствует о стремлении законодателя гарантировать большую легитимность местным администрациям и, соответственно, формировать как можно более легитимные местные элиты для продуктивного взаимодействия;
- 3) глава III Закона посвящена определению предметов ведения органов местного самоуправления конкретных видов муниципальных образований.

Закон Владимирской области от 29.05.1997 № 24-ОЗ «О местном самоуправлении во Владимирской области»<sup>12</sup>, в целом повторяя структуру 154-ФЗ, содержит следующие заслуживающие внимания положения:

- 1) возможность формирования двухуровневой системы муниципальных образований, предметы ведения которых и полномочия между которыми разграничиваются законом Владимирской области, а в городах — уставом города (п. 3 ст. 4);
- 2) Законодательное Собрание, устанавливая границы нового муниципального образования, одновременно назначает выборы его представительного органа (п. 6 ст. 4);

<sup>12</sup> Закон Владимирской области от 29 мая 1997 года № 24-ОЗ «О местном самоуправлении во Владимирской области» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/965000852> (дата обращения: 14.03.2025).



- 3) представительные органы местного самоуправления в обязательном порядке именуются Советами народных депутатов (п. 2 ст. 11) — такие наименования сохранены во Владимирской области до сих пор;
- 4) Законом не предусмотрено само понятие «глава муниципального образования», предусмотрена только должность главы администрации муниципального образования — исполнительно-распорядительного органа муниципального образования (ст. 22–23);
- 5) глава муниципального образования избирается населением или депутатами Совета, а также может быть нанят Советом на срок полномочий представительного органа (п. 1 ст. 23);
- 6) срок полномочий главы администрации муниципального образования во Владимирской области, как и срок полномочий представительного органа, законом не оговорены.

В целом структура органов местного самоуправления в муниципальных образованиях Владимирской области напоминала советскую, в том числе по названию представительного органа (Совет народных депутатов).

Примечательно, что и формирование первых органов местного самоуправления Владимирской области по президентскому и соответствующему областному Положению так же, как и по советской модели, началось с представительных органов<sup>13</sup>.

Сравнение вышеуказанных законов Калужской и Владимирской областей позволяет сделать ряд выводов.

Закон Владимирской области от 29.05.1997 № 24-ОЗ, в отличие от Закона Калужской области, устанавливал должность не главы муниципального образования, а главы администрации муниципального образования. Кроме того, Закон Владимирской области создал дополнительную возможность нанять главу администрации как специалиста в сфере управления, то есть предложил в качестве опции модели организации местного самоуправления модель с «сити-менеджером», и не вводил дополнительные ограничения на способы избрания/назначения главы администрации в зависимости от численности населения муниципального образования. Хотя отсутствие дополнительных рамок, на первый взгляд, представляется более демократичным, возможность нанять главу администрации на самом деле означала еще меньший уровень легитимности, чем его избрание из состава депутатов представительного органа и большую зависимость от региональной и местной элиты, чем от местного населения в целом. Сама администрация при этом также становилась менее легитимной, особенно по сравнению с уровнем легитимности администрации муниципального образования в Калужской области, возглавляемой непосредственно главой муниципального образования, избираемым на выборах, или с уровнем легитимности администрации муниципального образования, если ее глава избирался населением.

Закон Калужской области, в отличие от Закона Владимирской области, прямо предусмотрел возможность избрания иных должностных лиц администрации муниципального образования, занимающихся конкретными вопросами управления (финансы, милиция, контроль над расходованием бюджетных средств и т. д.), хотя в обоих законах формирование местной администрации производится исключительно в соответствии с уставом муниципального образования, дополнительных рамок по этому вопросу законы не предусматривают.

Кроме того, Закон Калужской области обозначил конкретные территориальные (типы населенных пунктов) и организационные (предметы ведения органов местного самоуправления

<sup>13</sup> Решение Законодательного Собрания Владимирской области от 9 декабря 1994 года № 157 «О назначении выборов в представительные органы местного самоуправления на территории Владимирской области» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/965004259> (дата обращения: 20.11.2024).



разных видов муниципальных образований) основы местного самоуправления. Закон Владимирской области в этом аспекте во многом повторил общие положения Федерального закона от 28.08.1995 № 154-ФЗ.

Таким образом, Закон о местном самоуправлении во Владимирской области устанавливал менее жесткие и более широкие рамки, чем аналогичный Закон Калужской области. То есть законодательная власть Владимирской области, по тем или иным причинам все еще отставая от законодательной власти Калужской области в формировании законодательной базы местного самоуправления, по-своему подходила к данному процессу: Положение о первых выборах в органы местного самоуправления во Владимирской области регламентировало больше аспектов проведения выборов, но законодательные рамки местного самоуправления были в дальнейшем шире, чем в Калужской. Вероятно, при подготовке рамочного закона законодательная власть Владимирской области могла также учесть как опыт собственного субъекта Федерации, так и опыт других субъектов.

### ***Избирательное законодательство, законы о статусе депутата представительного органа***

Представляется важным рассмотреть и сравнить также иные законодательные акты обеих областей, касающиеся базовых вопросов деятельности органов местного самоуправления.

Например, правовой статус депутата представительного органа местного самоуправления во Владимирской области был установлен соответствующим Законом от 04.08.1995 № 5-ОЗ<sup>14</sup>, в который после вступления в силу Федерального закона от 28.08.1995 № 154-ФЗ неоднократно вносились необходимые поправки для приведения его в соответствие с 154-ФЗ; в Калужской — Законом от 30.11.1998 № 28-ОЗ «О статусе выборного лица местного самоуправления в Калужской области»<sup>15</sup>.

Закон Владимирской области предусматривает необходимость согласия депутата на осуществление своих полномочий на постоянной основе, в то время как Закон Калужской области относит этот вопрос в исключительную компетенцию устава и представительного органа.

В отличие от Закона Владимирской области, Закон Калужской области отдельно устанавливает необходимость выделения дней для осуществления депутатом деятельности в своем избирательном округе, а также необходимость оказания иными органами местного самоуправления помощи депутату в осуществлении этой деятельности. Закон Калужской области установил также подотчетность всех выборных должностных лиц местного самоуправления представительному органу и право выборного главы муниципального образования, которое может быть предусмотрено уставом муниципального образования, входить в состав представительного органа и председательствовать на его заседаниях.

Что касается избирательного законодательства в сфере местного самоуправления, во Владимирской области оно было представлено Законом от 22.01.1997 который устанавливал срок полномочий всех органов местного самоуправления области — 4 года. Избирательная система — мажоритарная относительного большинства по одномандатным округам, второй тур в случае равенства голосов не предусмотрен, вместо него — жеребьевка, проводимая окружной избирательной комиссией<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> Закон Владимирской области от 4 августа 1995 года № 5-ОЗ «О статусе депутата представительного органа местного самоуправления» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/965001715> (дата обращения: 19.03.2025).

<sup>15</sup> Закон Калужской области от 30 ноября 1998 года № 28-ОЗ «О статусе выборного лица местного самоуправления в Калужской области» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/972204187> (дата обращения: 19.03.2025).

<sup>16</sup> Закон Владимирской области от 21 января 1997 года № 8-ОЗ «О выборах депутатов представительных органов местного самоуправления и выборных должностных лиц местного самоуправления на территории Владимирской области» // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/965001719> (дата обращения: 08.04.2025).

И.А. Побережная справедливо отметила, что большинство региональных законов о муниципальных выборах, в том числе и Закон Владимирской области, были приняты до вступления в силу Федерального закона от 19.09.1997 № 124-ФЗ, в связи с чем в дальнейшем нуждались в существенной корректировке [Побережная 1998, 97].

Данный Закон утратил силу 07.07.2000 — после принятия Избирательного кодекса Владимирской области, которым регулировалось проведение выборов в органы как государственной власти области, так и местного самоуправления. В отличие от вышеупомянутого Закона, срок полномочий органов местного самоуправления стал устанавливаться исключительно уставами муниципальных образований<sup>17</sup>.

В Калужской области избирательное законодательство до принятия 131-ФЗ было представлено тремя НПА с одинаковыми названиями — Закон «О муниципальных выборах в Калужской области». Уже в первом (от 22.07.1996) была предусмотрена возможность применять на выборах представительных органов местного самоуправления пропорциональную систему. Кроме того, в отличие от Закона Владимирской области, в этом Законе предусмотрен порог явки для признания выборов по мажоритарной системе относительного большинства состоявшимися — 25%, а в случае равенства голосов избранным считается кандидат, зарегистрированный раньше другого<sup>18</sup>.

Закон от 30.11.1998 ввел возможность для муниципальных образований предусмотреть на выборах представительных органов мажоритарную систему относительного большинства по многомандатным округам, прямо допустил проведение безальтернативных выборов, но отменил возможность формирования представительных органов по пропорциональной системе, а также порог явки<sup>19</sup>.

Третий закон, от 17.12.1999, сохранил упомянутые положения Закона от 19.11.1998, но также ввел второй тур при равенстве голосов между кандидатами на выборах депутатов по мажоритарной избирательной системе<sup>20</sup>.

И.М. Федорова, оценивая выборы депутатов представительных органов местного самоуправления, проведенные в Калужской области на рубеже 1990–2000-х гг., отмечает, что, хотя с 1996 г. количественный состав депутатского корпуса муниципальных образований был увеличен с 345 до 406 мандатов, активно выдвижение кандидатов проходило лишь в муниципальных образованиях «Город Калуга» (семь претендентов на один мандат) и «Город Людиново и Людиновский район» (четыре претендента на один мандат). В большинстве округов избиратели выбирали депутата из двух претендентов. Имелись и такие избирательные округа, где было зафиксировано соотношение «один кандидат — один депутатский мандат». Подавляющая часть кандидатов в депутаты либо была выдвинута непосредственно избирателями, либо вступила в борьбу за мандаты посредством самовыдвижения. Только 2,4% от числа кандидатов, ставших депутатами, были выдвинуты областными отделениями политических партий [Федорова 2019, 132–133].

Таким образом, Закон Калужской области от 30.11.1998 № 27-ОЗ существенно упростил проведение выборов в представительные органы местного самоуправления, что, однако, привело к снижению состязательности на них — общеизвестно, что одним из признаков (принципов)

<sup>17</sup> Закон Владимирской области от 7 июля 2000 года № 45-ОЗ «Избирательный кодекс Владимирской области» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/472903358?marker=64U0IK> (дата обращения: 08.04.2025).

<sup>18</sup> Закон Калужской области от 22 июля 1996 года № 36 «О муниципальных выборах в Калужской области» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/972203673> (дата обращения: 08.04.2025).

<sup>19</sup> Закон Калужской области от 30 ноября 1998 года № 27-ОЗ «О муниципальных выборах в Калужской области» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/972204186> (дата обращения: 08.04.2025).

<sup>20</sup> Закон Калужской области от 17 декабря 1999 года № 43-ОЗ «О муниципальных выборах в Калужской области» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/972205823> (дата обращения: 08.04.2025).

демократических выборов является их состязательность, и в этом компоненте муниципальные выборы в Калужской области стали менее соответствовать таким стандартам.

### **Заключение**

Таким образом, законодатели Калужской и Владимирской областей по-разному подошли к формированию органов местного самоуправления в середине 1990-х гг., хотя и те и другие ориентировались на Указ Президента РФ от 26.10.1993 № 1760 и федеральное законодательство (в первую очередь на Федеральный закон от 28.08.1995 № 154-ФЗ — первый федеральный закон о местном самоуправлении).

В Калужской области законом были четко определены механизмы избрания главы муниципального образования населением или депутатами представительного органа из своего состава, срок его полномочий, а также возможность избрания иных должностных лиц муниципального образования, территориальная и организационная основы местного самоуправления; во Владимирской области эти вопросы не были прямо или достаточно четко оговорены, при этом была предусмотрена возможность найма главы администрации муниципального образования по контракту (модель «сити-менеджер»).

Законодательство Калужской области раньше законодательства Владимирской области предусмотрело полномочия главы муниципального образования по отношению к представительному органу, а также возможность избрания представительного органа по пропорциональной избирательной системе.

Во Владимирской области более жестко подошли к первым выборам в органы местного самоуправления, чем в Калужской области, но более мягко к общему рамочному регулированию, принятому в дальнейшем. Это яркий пример разницы в законодательных подходах органов государственной власти двух субъектов ЦФО.

### **Список литературы:**

Гельман В.Я, Рыженков С.И, Белокурова Е.В, Борисова Н.В. Реформа местной власти в городах России, 1991–2006. СПб.: Норма, 2008.

Гильченко Л.В. Местное самоуправление: долгое возвращение. Становление местного самоуправления в России. М.: Московский общественный научный фонд, 1998.

Егорова Н.Е. Муниципальная реформа в Российской Федерации и структура органов местного самоуправления // Журнал российского права. 2007. № 12(132). С. 110–117.

Зайцев М.А., Горяченко Е.Е., Малов К.В. О необходимости разработки новой концепции развития местного самоуправления в Российской Федерации // Местное право. 2020. № 5. С. 37–50.

Игнатьева А.В. Анализ проблемного поля развития системы местного самоуправления Российской Федерации // Местное право. 2020. № 5. С. 51–54.

Костина М.В. Взаимодействие регионального законодательного собрания и представительных органов местного самоуправления (на материалах Калужской области) // Вестник РУДН. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2017. Т. 4. № 4. С. 307–316. DOI: [10.22363/2312-8313-2017-4-4-307-316](https://doi.org/10.22363/2312-8313-2017-4-4-307-316)

Кушнерова О.Н. Институт местного самоуправления: возникновение и развитие в современных условиях // Власть и управление на Востоке России. 2021. № 3(96). С. 134–145. DOI: [10.22394/1818-4049-2021-96-3-134-145](https://doi.org/10.22394/1818-4049-2021-96-3-134-145)

Пашенцев В. Организация местного самоуправления в российских регионах: цифры и типы // Реформа местного самоуправления в региональном измерении / под ред. С. Рыженкова, Н. Винника. М.: Московский общественный научный фонд, 1999. С. 25–32.

Побережная И.А. О соответствии Конституции Российской Федерации и федеральному законодательству нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации по вопросам местного самоуправления субъектов Российской Федерации // Государственная власть и местное самоуправление в России. М.: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 1998. С. 94–108.

Федорова И.М. Муниципальные выборы в Калужской области в условиях современной политической системы // Местное самоуправление и прямые формы демократии: опыт России и Швейцарии. Сборник материалов Международного научно-практического семинара. Калуга: АКФ «Политоп». 2019. С. 131–140.

Чхиладзе Л.Т., Ларичев А.А. Местное самоуправление в России на распутье: динамика конституционной доктрины и правового регулирования // Вестник СПбГУ. Право. 2020. Т. 11. № 2. С. 273–292. DOI: [10.21638/spbu14.2020.202](https://doi.org/10.21638/spbu14.2020.202)

### References:

Chkhiladze L., Larichev A. (2020) Local Government in Russia at a Crossroad: The Dynamics of Constitutional Doctrine and Legal Regulation. *Vestnik SpbGU. Pravo*. Vol. 11. No. 2. P. 273–292. DOI: [10.21638/spbu14.2020.202](https://doi.org/10.21638/spbu14.2020.202)

Egorova N. (2007) Munitsipal'naya reforma v Rossiyskoy Federatsii i struktura organov mestnogo samoupravleniya [Municipal reform in the Russian Federation and structure of local self-government bodies]. *Zhurnal rossiyskogo prava*. No. 12(132). P. 110–117.

Fyodorova I. (2019) Municipal Elections in the Kaluga Region in the Framework of the Modern Political System. *Mestnoye samoupravleniye i pryamyye formy demokratii: opyt Rossii i Shveytsarii. Sbornik materialov Mezhdunarodnogo nauchno-prakticheskogo seminara*. Kaluga: AKF "Politop". P. 131–140.

Gel'man V., Ryzhenkov S., Belokurova E., Borisova N. (2008) *Reforma mestnoy vlasti v gorodakh Rossii, 1991–2006* [Local authorities reform in Russian cities, 1991–2006]. Saint Petersburg: Norma.

Gilchenko L. (1998) *Mestnoye samoupravleniye: dolgoye vozvrashcheniye. Stanovleniye mestnogo samoupravleniya v Rossii* [Local self-government: A long return. Formation of local self-government in Russia]. Moscow: Moskovskiy obshchestvennyy nauchnyy fond.

Ignat'yeva A. (2020) Analysis of Problem Field of Development of Local Self-Government System of the Russian Federation. *Mestnoe pravo*. No. 5. P. 51–54.

Kostina M. (2017) The Interaction of Regional Legislative Assembly and Municipal Representative Authorities (on the Materials of the Kaluga Region). *Vestnik RUDN. Seriya: Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye*. Vol. 4. No. 4. P. 307–316. DOI: [10.22363/2312-8313-2017-4-4-307-316](https://doi.org/10.22363/2312-8313-2017-4-4-307-316)

Kushnerova O. (2021) Institute of the Local Self-Government: Emergence and Development in the Modern Conditions. *Vlast' i upravleniye na Vostoke Rossii*. No. 3(96). P. 134–145. DOI: [10.22394/1818-4049-2021-96-3-134-145](https://doi.org/10.22394/1818-4049-2021-96-3-134-145)

Pashentsev V. (1999) Organizatsiya mestnogo samoupravleniya v rossiyskikh regionakh: tsifry i tipy [Organisation of local self-government in Russian regions: Numbers and types]. *Reforma mestnogo samoupravleniya v regional'nom izmerenii*. Moscow: Moskovskiy obshchestvennyy nauchnyy fond. P. 25–32.

Poberezhnaya I. (1998) O sootvetstvii Konstitutsii Rossiyskoy Federatsii i federal'nomu zakonodatel'stvu normativnykh pravovykh aktov sub'yektov Rossiyskoy Federatsii po voprosam mestnogo samoupravleniya sub'yektov Rossiyskoy Federatsii [On compliance with the Constitution of the Russian Federation and federal legislation of legal acts of the subjects of the Russian Federation on issues of local self-government]. *Gosudarstvennaya vlast' i mestnoye samoupravleniye v Rossii*. Moscow: Institut nauchnoy informatsii po obshchestvennym naukam RAN. P. 94–108.

Zaytsev M., Goryachenko E., Malov K. (2020) About the Need to Elaborate a New Concept of Local Self-Government Development in Russian Federation. *Mestnoe pravo*. No. 5. P. 37–50.



## **Управление сферой физической культуры и спорта в США и Китае: особенности зарубежного опыта**

**Лаевский Павел Владимирович**

Аспирант, SPIN-код РИНЦ: [3356-9860](#), ORCID: [0009-0007-4470-7680](#), [pavel.laevskiy@vvsu.ru](mailto:pavel.laevskiy@vvsu.ru)

Владивостокский государственный университет, Владивосток, РФ.

**Красова Елена Викторовна**

Кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [1796-9662](#), ORCID: [0000-0001-7847-0385](#),  
[elena.gorbenkova@vvsu.ru](mailto:elena.gorbenkova@vvsu.ru)

Владивостокский государственный университет, Владивосток, РФ.

### **Аннотация**

Статья посвящена национальному управлению сферой физической культуры и спорта (ФКиС), рассматриваемому на примере США и Китая — лидеров по спортивным достижениям в последнее десятилетие. Во многом уникальные, непохожие друг на друга и вместе с тем эффективные системы управления ФКиС в этих странах закономерно выступают объектом изучения с целью освоения успешного управленческого опыта. Целью исследования является выявление особенностей зарубежного опыта управления сферой ФКиС на примере США и Китая. Основным методом исследования послужил содержательный анализ научных трудов, нормативной документации и фактологического материала (контент-анализ публикаций СМИ) по тематике статьи. В работе определены модели национального управления ФКиС США и Китая как по содержанию методов управления, так и по уровню централизации власти; обозначены особенности организации сферы ФКиС с учетом ее разделения на массовый спорт, спорт высших достижений и профессиональный спорт. Представлена система многоэтапной подготовки спортсменов в обеих странах — от этапа школьно-студенческого спорта и до формирования олимпийского резерва. Управлению спортом высших достижений, включая работу национальных олимпийских комитетов, уделено особое внимание ввиду его значимости как для США, так и для Китая, борющихся за лидерство в спорте на международной арене. Затронуты также вопросы координационных усилий разных организаций и уровней управления, финансирования ФКиС, развития массового спорта и некоторые другие аспекты развития ФКиС, отражающие специфику рассматриваемых стран. Отмечено, что наиболее важным признаком, определяющим особенности политики в сфере ФКиС, является уровень централизации государственного управления. Вместе с тем, несмотря на выявленные отличия систем управления ФКиС в США и Китае, обе системы имеют ряд схожих черт, позволяющих обеим странам достигать больших спортивных успехов.

### **Ключевые слова**

Физкультура и спорт, сфера физической культуры и спорта, управление физкультурой и спортом, зарубежный опыт управления, спорт в США, спорт в Китае.

### **Для цитирования**

Лаевский П.В., Красова Е.В. Управление сферой физической культуры и спорта в США и Китае: особенности зарубежного опыта // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 113. С. 137–153. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-137-153

## **Physical Education and Sports Management in the USA and China: The Features of Foreign Countries' Experience**

**Pavel V. Laevskiy**

Postgraduate student, ORCID: [0009-0007-4470-7680](#), [pavel.laevskiy@vvsu.ru](mailto:pavel.laevskiy@vvsu.ru)

Vladivostok State University, Vladivostok, Russian Federation.

**Elena V. Krasova**

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0001-7847-0385](#), [elena.gorbenkova@vvsu.ru](mailto:elena.gorbenkova@vvsu.ru)

Vladivostok State University, Vladivostok, Russian Federation.

### **Abstract**

The article deals with issues of national management in the sphere of physical education and sports (PES), on the example of the USA and China — the leaders in sports achievements in the last decade. Mainly unique, dissimilar and at the same time effective systems of PES management in these countries are relevant as an object of a study in order to master successful management experience. The aim of the study is to identify the features of PES management experience on the example of the USA and China. The main research method is a substantive analysis of scientific works, regulatory documentation and factual material (content analysis of media publications) on the article's topic. The article defines the national PES management models in the USA and China, both in terms of management methods content and power centralization level. Features of the PES sphere organization are outlined, taking into account its division into mass sports, high-performance sports and professional sports. Systems of sportsmen multi-stage training in both countries are presented, starting from the school-student stage and up to Olympic reserve creation. Management of high-performance sports, including the national Olympic committees' work, is under a special attention because of their importance for both the USA and China fighting for leadership in the world sports. Some issues such as coordination efforts of different organizations and levels of management, financing of PES, development of mass sports and other PES aspects, reflecting



the both countries specifics, are also touched upon. The study notes that the most important factor determining the PES policy features is the level of management centralization. At the same time, despite the identified differences in the PES management systems of the USA and China, both systems have some similar features that promote great sports achievement in both countries.

**Keywords**

Physical education, sports, management of physical education and sports, foreign management experience, sports in the USA, sports in China.

**For citation**

**Laevskiy P.V., Krasova E.V. (2025) Physical Education and Sports Management in the USA and China: The Features of Foreign Countries' Experience. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 113. P. 137–153. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-137-153**

Дата поступления/Received: 08.07.2025

**Введение**

Во всем мире большое значение придается динамичному и прогрессивному развитию сферы физической культуры и спорта (ФКиС), поддерживаемой на всех уровнях различными способами, направленными на формирование у населения навыков ведения здорового образа жизни и мотивации к спортивным достижениям. ФКиС является средством влияния стран на мировой арене, демонстрируя ту же степень состязательности и конкуренции, что и политика либо экономика. Тесная связь экономики и спорта обусловлена единством условий, необходимых для их развития: сфера ФКиС — одно из направлений притока инвестиций и государственной поддержки, дающих значительную и долговременную отдачу, поэтому страны, регионы и даже отдельные города борются между собой за право проведения спортивных мероприятий разного уровня.

Как и в экономике, в сфере ФКиС есть свои страны-лидеры, использующие эффективные методы управления данной сферой, чей опыт стоит изучать и при необходимости использовать в российской практике в каком-либо адаптированном варианте. Россия как крупная держава имеет сильные спортивные традиции, продолжает добиваться успехов в различных видах спорта, активно развивает ФКиС внутри страны. По информации Правительства России и министерства спорта, в 2025 г. Россия примет участие в 57 чемпионатах мира по олимпийским видам спорта, в стране запланировано проведение 95 международных турниров, 40 всероссийских комплексных соревнований с зарубежными участниками и командами, а также 155 чемпионатов России по олимпийским видам спорта<sup>1</sup>.

В условиях распространения концепции здорового образа жизни среди населения и сохранения высокой соревновательной активности страны обращение к опыту национального менеджмента стран — лидеров по спортивным достижениям может способствовать построению стабильной и эффективной системы управления отечественным спортом, необходимой как для развития массового любительского спорта, так и для обеспечения успешных выступлений российских команд на крупных международных соревнованиях, включая Олимпийские игры.

Главным критерием, наглядно демонстрирующим уровень развития спорта в стране, является медальный зачет Олимпийских игр. Достижения ведущих семи стран по результатам Олимпийских игр последнего десятилетия представлены в Таблице 1.

<sup>1</sup> Дмитрий Чернышенко и Михаил Дегтярев рассказали о международных соревнованиях в России в 2025 году // Министерство спорта РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.minsport.gov.ru/press-center/news/dmitrij-chernyshenko-i-mihail-degtyarev-rasskazali-o-mezhdunarodnyh-sorevnovaniyah-v-rossii-v-2025-godu/> (дата обращения: 27.06.2025).

**Таблица 1. Достижения стран-лидеров по итогу летних и зимних Олимпийских игр 2016–2024 гг.<sup>2</sup>**

Страны	Общее количество медалей						Всего
	Летние Олимпийские Игры			Зимние Олимпийские Игры			
	2016	2020	2024	2014	2018	2022	
США	121	113	126	28	23	25	436
КНР	70	88	91	9	9	15	282
Великобритания	67	65	65	5	5	2	209
Германия	42	37	33	19	31	27	189
Япония	41	58	45	8	13	18	183
Канада	22	24	27	25	29	26	153
Норвегия	4	8	8	26	39	37	122

Как видно из Таблицы 1, США и КНР — лидеры по общему количеству олимпийских медалей разного достоинства, поэтому с точки зрения изучения зарубежного опыта наибольший интерес представляют именно эти две страны. Факт отстранения России от участия в последних циклах Олимпийских игр позволил этим странам занимать самые высокие позиции ввиду отсутствия достойного конкурента, однако это не умаляет значимость их статуса мировых лидеров. Следует также учесть, что США и Китай имеют ряд схожих с Россией черт в территориально-административном устройстве (все три страны имеют достаточно большую площадь и выраженную региональную специфику развития), а также в климатическом и географическом отношении, что обуславливает одинаковую значимость летних и зимних видов спорта.

Целью исследования является выявление особенностей зарубежного опыта управления сферой физической культуры и спорта на примере США и Китая как стран — лидеров по спортивным достижениям. Научно-практической задачей, на решение которой направлено исследование, выступает развитие отечественной системы управления ФКиС, в том числе за счет апробации передовых управленческих технологий и методов, используемых ведущими странами.

Методологической базой исследования выступают положения теории физической культуры и спорта, теории организации и управления. Основными методами исследования служат: содержательный анализ научных трудов, нормативной документации и фактологического материала (контент-анализ публикаций СМИ) по соответствующей тематике, а также организационный анализ национальных систем управления физкультурой и спортом в США и Китае.

### **Теоретико-методологические аспекты исследования**

Российские ученые активно изучают зарубежный опыт управления ФКиС. Закономерно, что наибольшее внимание они уделяют опыту Китая, США, Канады, Австралии, ведущих европейских стран. При этом основными объектами изучения являются: модели управления, механизмы и принципы взаимодействия государства, бизнеса и общества в сфере ФКиС [Лукашук 2022; Филоненко 2023; Долматова 2024]; государственная поддержка спорта [Савотеев 2013; Кулешов 2017; Перькова 2019]; особенности финансирования ФКиС [Карякин 2011; Бида, Смирницкий 2024]; раздельное управление и одновременно интеграция любительского и профессионального спорта [Лукашук 2022; Маркова 2022; Филоненко 2023]; эффективная подготовка национальных команд к Олимпийским играм [Платонов 2010; Павленко 2013; Долматова 2023]. Данные направления вовсе не исчерпывают тематическую широту интересов отечественных ученых, но в целом показывают важность основополагающих аспектов организации и управления ФКиС, которые могли бы быть полезны и нашей стране.

<sup>2</sup> Составлено авторами по: Летние Олимпийские игры. Париж 2024. Медальный зачет // Спорт-экспресс [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sport-express.ru/olympics/summer/2024/medals/> (дата обращения: 01.07.2025).

В самих изучаемых странах вопросам управления ФКиС на макроуровне также отводится значимое место с той лишь разницей, что американские и китайские исследования часто настроены на решение конкретных проблем и запросов своего общества (государства, бизнеса, организаций) в соответствии со сложившейся в этих странах системой управления. Так, в настоящее время наиболее обсуждаемыми темами в США являются: управление спортивными организациями [Nite et al. 2020; Shank, Lyberger 2021]; образование в области спортивного менеджмента и профессиональная подготовка спортсменов в учреждениях образования [Seifried et al. 2021; Miller et al. 2023]; развитие спортивной индустрии и цифровых технологий в спорте [Seifried et al. 2021; Bradshaw 2026; Santomier 2026]. В США остаются актуальными также вопросы управления безопасностью в спорте и медицинского сопровождения спортсменов, исследование карьерных устремлений.

В Китае ученые большое внимание уделяют психологической подготовке спортсменов, выделяя это в отдельный сегмент управления их подготовкой [Meng et al. 2024; Qian et al. 2025], многоаспектному (комплексному) регулированию тренировок и поведения спортсменов с целью улучшения их результатов [Liu, Fu 2024; Yang et al. 2024], цифровым технологиям на службе спортивных достижений [Xu, Baghaei 2025].

Следует отметить, что эти и другие вопросы являются объектами исследования не только в США и Китае, но и в России и многих других странах, которые сталкиваются с глобальными изменениями, повышением до рекордных уровней спортивной конкуренции среди стран, необходимостью совершенствования систем управления любительским и профессиональным спортом. Однако основополагающие аспекты национального управления ФКиС и сегодня продолжают быть актуальными в меняющихся геополитических, экономических и социальных условиях для обеспечения дальнейшего развития сферы ФКиС в России в соответствии с приоритетами национального развития.

Предваряя собственное исследование, отметим специфику используемого понятийного аппарата. В зарубежной литературе термин «физическая культура и спорт» как таковой не встречается, однако здесь будет уместно использовать его в качестве аналога используемых за рубежом терминов «спорт» (sport или sports), «физическое воспитание» (physical education), «физическая активность» (physical activity) и некоторых других<sup>3</sup>. Обозначим также понятия «любительский спорт» (amateur sports) и «профессиональный спорт» (professional sports), отражающие неоднородность сферы ФКиС. Любительский спорт включает в себя массовый спорт и спорт высших достижений (high-performance sport), поскольку оба эти направления не имеют прямого намерения получить прибыль и в большей степени содействуют «построению лучшего мира путем воспитания молодежи посредством спорта, практикуемого в соответствии с олимпизмом и его ценностями», как записано в Олимпийской хартии<sup>4</sup>. В массовом спорте на первом плане стоят здоровье, физическое развитие, активный отдых, развлечение, а в спорте высших достижений — удовлетворение спортивных амбиций, победа в соревнованиях, установление рекордов. Профессиональный спорт в большей степени направлен на извлечение прибыли из спортивной деятельности: спортсмены участвуют в соревнованиях с целью получения дохода (гонорара), а организации получают прибыль посредством организации спортивных мероприятий. Если показателем (критерием) развития массового спорта в стране является доля граждан, систематически занимающихся физкультурой и спортом, то в профессиональном спорте к таким критериям относятся популярность, зрелищность и прибыльность.

<sup>3</sup> Особенности понятийного аппарата в сфере ФКиС изложены в нашей предыдущей работе: [Лаевский, Красова 2024].

<sup>4</sup> Olympic Charter // International Olympic Committee [Электронный ресурс]. URL: <https://www.olympics.com/ioc/olympic-charter> (дата обращения: 27.06.2025).

## **Результаты исследования**

### **Опыт США**

США — пример реализации предпринимательской модели управления ФКиС, характеризующейся незначительным участием государства и сосредоточением управленческих функций в руках негосударственных частных и общественных спортивных организаций — клубов, лиг, федераций, ассоциаций, учебных заведений и т. д. В силу этого активное развитие получил профессиональный спорт, выделившийся в отдельную сферу высокодоходного бизнеса.

В США отсутствует централизованный государственный орган, отвечающий за развитие спорта в стране: государство выступает регулирующим органом, осуществляющим правовое регулирование и контроль за соблюдением законодательства в сфере ФКиС, при этом не вмешивается во внутренние дела спортивных организаций. Действующий президентский совет по спорту, фитнесу и питанию (President's Council on Sports, Fitness & Nutrition, PCSFN) является федеральным консультативным комитетом, цель которого — пропаганда здорового питания и физической активности<sup>5</sup>. На развитие физической культуры и спорта в стране не выделяются средства из федерального бюджета: помощь со стороны государства заключается в основном в предоставлении льготного налогового режима для негосударственных спортивных организаций. В рамках негосударственной системы управление может иметь централизованный характер, например в командных видах спорта, которые выстраивают многоступенчатую вертикаль подготовки спортсменов «колледж → университет → профессиональные лиги разных уровней», но осуществляется частными, общественными организациями, а также местными властями.

Так, развитию массового спорта способствуют меценаты, местные общины, школы и университеты, а спорта высших достижений — крупные представительские организации, курирующие спортивную деятельность в рамках определенного назначения, например для подготовки к Олимпийским играм (Олимпийский комитет США) или для регулирования спорта в колледжах и университетах (Национальная студенческая спортивная ассоциация). Деятельность данных организаций имеет характер коммерческого и социального предпринимательства: источником дохода для них являются благотворительные взносы и спонсорская помощь, а также средства, получаемые от продажи билетов на спортивные мероприятия, от реализации прав организациям СМИ на трансляцию мероприятий, от реализации продукции со спортивной символикой среди болельщиков и т. д. Управление профессиональным спортом осуществляется посредством профессиональных спортивных ассоциаций (лиг, клубов), которые имеют собственную систему управления, обеспечивающую высокий уровень организации спортивных мероприятий и эффективность деятельности по развитию соответствующих видов спорта<sup>6</sup>.

Управление ФКиС начинается с системы детско-юношеской подготовки, что является преимущественно прерогативой образовательных учреждений. Школьный и студенческий спорт — это фундамент, на котором на более поздних этапах строятся спорт высших достижений и профессиональный спорт<sup>7</sup>. Регулированием и координацией развития школьного спорта занимается Национальная федерация ассоциаций государственных средних школ (National Federation of State High School Associations, NFHS). Организация основана в 1920 г., к ее функциям относятся: разработка правил и стандартов безопасности для различных школьных видов спорта; создание онлайн-

<sup>5</sup> President's Council on Sports, Fitness & Nutrition // OASH [Электронный ресурс]. URL: <https://odphp.health.gov/pcsfn> (дата обращения: 27.06.2025).

<sup>6</sup> Государственная политика в спорте // Информационный ресурс Novator [Электронный ресурс]. URL: <https://novator.io/novosti/gosudarstvennaya-politika-v-sporte-ssha> (дата обращения: 27.06.2025); President's Council on Sports, Fitness & Nutrition // OASH [Электронный ресурс]. URL: <https://odphp.health.gov/pcsfn> (дата обращения: 27.06.2025).

<sup>7</sup> National Youth Sports Strategy. U.S. Department of Health and Human Services // OASH [Электронный ресурс]. URL: <https://odphp.health.gov/our-work/nutrition-physical-activity/national-youth-sports-strategy> (дата обращения: 27.06.2025).

курсов для школьных учителей, тренеров, судей, учащихся, родителей; проведение национальных чемпионатов по различным видам спорта среди школьных команд; сертификация тренеров и судей, продвижение ценностей честной игры, спортивного поведения и развития молодых спортсменов; развитие сотрудничества между штатами в области школьного спорта. Всего NFHS насчитывает 51 ассоциацию в разных штатах, охватывает своей деятельностью порядка 20 тыс. средних школ и более 12 млн школьников<sup>8</sup>.

Для обучения детей и подростков школьного возраста разработана комплексная программа по фитнесу и поддержанию здоровья под названием Physical Best («Физическое совершенство»), направленная на поощрение физической активности, помощь учащимся в развитии знаний, навыков и мотивации быть физически активными на протяжении всей жизни. Программа Physical Best стала признанным в США стандартом в области школьного фитнес-образования, и ее последняя версия от 2020 г. представляется наиболее полной и продвинутой и эффективно используется американскими педагогами<sup>9</sup>.

Наряду с учебным активно развивается школьный внеучебный спорт. Большинство школ имеют собственные спортивные клубы и команды, обеспечивающие систематические тренировки и участие в межшкольных соревнованиях. Спортивная и соревновательная активность после учебы не только позволяет выбрать вид спорта по душе, но и способствует более высокому уровню академической успеваемости, улучшению физического состояния школьников, а также их социальной интеграции и успеху. Перспективные молодые спортсмены по окончании школы имеют возможность продолжить образование по линии спорта, получая приглашение в студенческие команды с более высоким уровнем спортивной подготовки<sup>10</sup>.

Развитие студенческого спорта в США осуществляет уже упоминавшаяся Национальная ассоциация студенческого спорта (National Collegiate Athletic Association, NCAA), созданная в 1906 г. для регулирования правил студенческого спорта и защиты молодых спортсменов. На сегодняшний день NCAA объединяет около 500000 спортсменов из более чем 1200 учебных заведений и спортивных лиг, расположенных во всех 50 штатах, округе Колумбия, Пуэрто-Рико и Канаде. Ежегодно NCAA организует порядка 90 чемпионатов по 24 видам спорта в трех дивизионах, структурированных по масштабу и ресурсному потенциалу учебных заведений (крупные, средние и малые учебные заведения)<sup>11</sup>.

Спорт занимает важное место в системе профессионального образования США. На базе кампусов большинства университетов и колледжей созданы спортивные команды. На регулярной основе проводятся соревнования как по командным игровым, так и индивидуальным видам спорта. Студенческие соревнования пользуются популярностью среди американцев, собирают стадионы болельщиков, транслируются масс-медиа, что приносит NCAA значительный доход. Большая часть собранных средств направляется в университеты на организацию спортивных соревнований и конференций, компенсацию спортивных стипендий, развитие университетских спортивных баз.

Материальным стимулом для занятий спортом для американской молодежи служит спортивная стипендия, размер которой зависит от спортивных достижений студента и которая

<sup>8</sup> National Federation of State High School Associations. About // NFHS Электронный ресурс]. URL: <https://nfhs.org/about> (дата обращения: 27.06.2025).

<sup>9</sup> Physical Best. 4th Edition. Physical Education for Lifelong Fitness and Health // Human Kinetics [Электронный ресурс]. URL: <https://us.humankinetics.com/products/physical-best-4th-edition-with-web-resource?srsId=AfmBOooXw-tDt56MvGTf7OXomSZ1Vhi5tLCKdub4sAQnEhNnUQeRSeN> (дата обращения: 27.06.2025).

<sup>10</sup> Гуськов С.И., Кофман Л.Б. Спорт и американская школа // Центральная библиотека физической культуры [Электронный ресурс]. URL: <http://lib.sportedu.ru/GetText.idc?TxtID=939> (дата обращения: 27.06.2025); Школы США и Канады со спортивным уклоном // Direct Talk [Электронный ресурс]. URL: <http://www.directtalk.ru/article/shkoly-ssha-i-kanady-so-sportivnym-uklonom-luchshee-obrazovanie-dlya-buduschih> (дата обращения: 27.06.2025).

<sup>11</sup> Overview // NCAA [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ncaa.org/sports/2021/2/16/overview.aspx> (дата обращения: 27.06.2025).



позволяет частично или полностью компенсировать затраты на получение профессионального образования. Помимо ежегодной выплаты учебным заведениям спортивных стипендий на сумму около 4 млрд долл., NCAA ежегодно выделяет более 10 млн долл. на стипендии и гранты выпускникам-спортсменам и школам-членам<sup>12</sup>.

Следует отметить, что занятия детей и взрослых в рамках массового спорта организованы на коммерческой основе. Отсутствие как таковой системы государственного управления спортом привело к разнообразию создаваемых частных спортивных секций, клубов, организаций по разным видам спорта, имеющих, как правило, хорошую материальную и тренерскую базы. Занимающиеся самостоятельно оплачивают весь комплекс расходов, связанных со спортом: членские взносы, снаряжение, тренеров и другое. Финансовая поддержка от государства и спонсоров может быть оказана, как правило, лишь отдельным спортсменам мирового класса.

Университеты являются кузницей перспективных игроков для профессиональных спортивных лиг США и Северной Америки. В частности, большое количество спортсменов Национальной баскетбольной ассоциации (National Basketball Association, NBA), Национальной хоккейной лиги (National Hockey League, NHL), Национальной футбольной лиги (National Football League, NFL), Главной лиги бейсбола (Major League Baseball, MLB), являющихся, пожалуй, одними из самых известных в мире и входящих в число наиболее прибыльных спортивных организаций, пришли в профессиональный спорт из университетских команд. Помимо высших, существуют юниорские и младшие профессиональные лиги, выступающие частью спортивной инфраструктуры США, обеспечивающей поступательный, непрерывный процесс подготовки новых поколений спортсменов. Игроки в младших лигах получают возможность регулярных тренировок и участия в соревнованиях, развивают спортивные навыки и стараются перейти на профессиональный уровень.

Управление спортом высших достижений и олимпийской подготовкой в США делегировано Олимпийскому и паралимпийскому комитету США (United States Olympic & Paralympic Committee, USOPC), который координирует деятельность национальных спортивных федераций, каждая из которых управляет развитием своего вида спорта. Основанный в 1894 г. USOPC отвечает за представление американских команд на Олимпийских, Паралимпийских, Панамериканских и Парапанамериканских играх, а также за развитие олимпийского и паралимпийского движения в США<sup>13</sup>. В ведении USOPC находятся 4 комплексных олимпийских тренировочных центра (Colorado Springs, Colorado; Lake Placid, New York; Chula Vista, California; Marquette, Michigan) и 17 спортивно-тренировочных баз, расположенных в 15 штатах, где спортсменам созданы условия для прохождения качественной спортивной подготовки. В частности, в тренировочных центрах есть основные и вспомогательные сооружения для занятий по олимпийским видам спорта, центры спортивной медицины и спортивной науки, жилые и рекреационные сооружения<sup>14</sup>.

Действующая сегодня в США система подготовки к Олимпийским играм основана на эффективной коллаборации PCSFN, USOPC и национальных спортивных федераций. В 2014 г. USOPC совместно с национальными спортивными федерациями разработал пятиэтапную американскую модель общей физической подготовки населения, в которой каждый последующий этап отличается от предыдущего возрастными характеристиками занимающегося, интенсивностью физических занятий и их социальной направленностью<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> NCAA Scholarships and Grants // NCAA [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ncaa.org/sports/2015/9/14/ncaa-scholarships-and-grants.aspx> (дата обращения: 27.06.2025).

<sup>13</sup> About The U.S. Olympic & Paralympic Committee // USOPC [Электронный ресурс]. URL: <https://www.usopc.org/about-the-usopc> (дата обращения: 27.06.2025).

<sup>14</sup> U.S. Olympic Training Centers // Topend Sports [Электронный ресурс]. URL: <https://www.topendsports.com/resources/centres/usa-training-centers.htm> (дата обращения: 27.06.2025).

<sup>15</sup> Особенности подготовки спортсменов в странах-конкурентах России на ОИ (США) // Центр спортивной подготовки сборных команд России [Электронный ресурс]. URL: <https://sport-teams.ru/analytics/features-of-training-athletes/osobennosti-podgotovki-sportsmenov-v-stranah-konkurentah-rossii-na-oi-s-sh-a> (дата обращения: 27.06.2025).

Организационно и финансово олимпийское движение в США поддерживается USOPC. Не получая средств из государственного бюджета, Олимпийский комитет тем не менее имеет ряд крупных источников финансирования, а также пользуется существенными налоговыми льготами. Так, за период 2022–2024 гг. на счета комитета поступило порядка 1,6 млрд долларов, из которых 36% составили спонсорские и лицензионные поступления, 32% — доходы от продажи трансляционных прав, 6% — инвестиционные доходы, 5,3% — пожертвования и взносы. За тот же период расходы USOPC составили порядка 1,35 млрд долларов, из которых примерно 58% были направлены на поддержку и развитие спортивного мастерства и благополучия спортсменов; 26% — на развитие спорта и спортивных сообществ; 16% — на административные, маркетинговые и организационные расходы. Значительные суммы выделялись также на гранты национальным спортивным федерациям и поддержку антидопинговых программ. По данным американских спортивных изданий, состояние USOPC характеризуется финансовой устойчивостью и ростом активов, которые к концу 2024 г. превысили 1 млрд долларов, что является уникальным достижением среди национальных олимпийских комитетов мира<sup>16</sup>. Что касается поддержки национальных спортивных федераций, то к ним применяется дифференцированный подход, учитывающий количество и достоинство разыгрываемых медалей, то есть уровень олимпийских достижений финансируемых команд<sup>17</sup>.

Управление профессиональным спортом осуществляется посредством профессиональных спортивных ассоциаций (лиг, клубов, в том числе указанных выше NBA, NHL, NFL, MLB), которые имеют собственную систему управления, нацеленную на высокий уровень организации спортивных мероприятий и максимальные достижения в соответствующих видах спорта.

Важным фактором достижения высоких спортивных результатов США является квалификация тренеров. В условиях отсутствия общенационального научного сопровождения ФКиС тренер традиционно выступает ключевым элементом спортивной подготовки, создающим условия для максимально эффективной реализации потенциала спортсменов, учитывающим их индивидуальные особенности. Тренеры обеспечивают физическую, техническую, тактическую, а также мотивационно-психологическую и социальную подготовку спортсменов. В США сложилась устойчивая практика привлечения в качестве тренеров высококвалифицированных иностранных специалистов<sup>18</sup>.

Высокий уровень участия негосударственных организаций в управлении ФКиС на фоне популяризации спорта определяет особенности воздействия управленческой системы, которая обеспечивает:

- широкую линейку распространенных видов спорта и различные многоуровневые программы развития ФКиС;
- внедрение инноваций и индивидуального подхода при тренировках, стимулирование творчества и нацеленность на персональные достижения спортсменов;
- коммерческую мотивацию к занятиям спортом и развитию спортивной индустрии.

Все это способствует эффективной подготовке спортсменов и формированию сильных с точки зрения спортивных результатов систем олимпийского и профессионального спорта.

<sup>16</sup> USOPC hits record revenue in 2024 Games year // Sports Business Journal [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sportsbusinessjournal.com/Articles/2025/06/26/usopc-hits-record-revenue-in-2024-games-year/> (дата обращения: 22.10.2025).

<sup>17</sup> About The U.S. Olympic & Paralympic Committee // USOPC [Электронный ресурс]. URL: <https://www.usopc.org/about-the-usopc> (дата обращения: 27.06.2025).

<sup>18</sup> 20 самых высокооплачиваемых тренеров в американском спорте // Forbes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/biznes-photogallery/388959-20-samyh-vysokooplachivaemyh-trenerov-v-amerikanskom-sporte> (дата обращения: 27.06.2025).

### Опыт Китая

Китайская Народная Республика борется за статус ведущей спортивной державы, демонстрируя хорошие результаты на международной спортивной арене. ФКиС в КНР играет особую роль, являясь не только средством достижения спортивных результатов, но и направлением национальной политики, инструментом «мягкой силы» — политической и культурной дипломатии, способствующей укреплению международных связей и продвижению концепции взаимосвязанного мира и общей цивилизации<sup>19</sup>. В стратегии развития страны важное место занимают и любительский, и профессиональный спорт; при этом расширение массового спорта и создание спортивной индустрии, рассматриваемой как отрасль народного хозяйства, выступают основой развития спорта высших достижений.

В настоящее время в КНР применяется бюрократическая модель и действует централизованная государственная система управления спортом, заимствованная в свое время у СССР и характеризующаяся строгой иерархичностью (Рисунок 1).

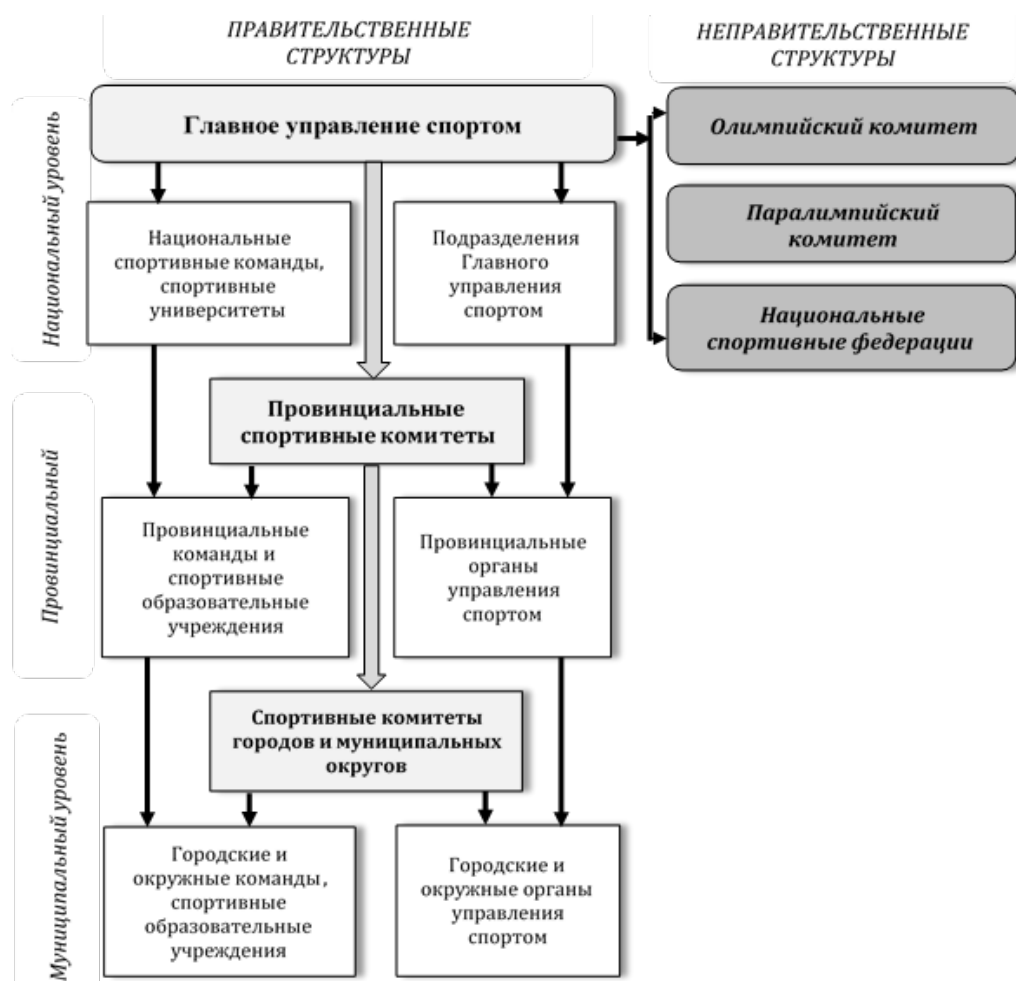


Рисунок 1. Система национального управления ФКиС в Китае<sup>20</sup>

Как следует из Рисунка 1, в Китае существует трехуровневая структура управления, представленная высшим исполнительным органом, органами в пределах административных областей (провинций) и местными органами власти. Высшим органом является Государственное управление по делам физкультуры и спорта (Главное управление спорта) Китая (General

<sup>19</sup> Олимпийское движение как символ национального успеха: Китай // РСМД [Электронный ресурс]. URL: [https://russiancouncil.ru/blogs/a-volkov/olimpiyskoe-dvizhenie-kak-simvol-natsionalnogo-uspekha-kitay/?sphrase\\_id=164032747](https://russiancouncil.ru/blogs/a-volkov/olimpiyskoe-dvizhenie-kak-simvol-natsionalnogo-uspekha-kitay/?sphrase_id=164032747) (дата обращения: 27.06.2025).

<sup>20</sup> Источник: World's Leading Sport Systems. China // Project Play [Электронный ресурс]. URL: <https://projectplay.org/world-sport-systems/china#:~:text=In%202023%2C%20the%20government%20will,or%20part%2Dtime%20sports%20schools> (дата обращения: 27.06.2025).

Administration of Sport of China, GASC). Главное управление подчиняется Государственному совету КНР, решая организационно-административные вопросы развития ФКиС в стране. К обязанностям Главного управления относятся: формирование государственной политики в сфере ФКиС, разработка стратегии развития спорта, координация развития спорта на региональном уровне, организация крупных спортивных мероприятий, разработка государственных стандартов физической подготовки населения, развитие международного сотрудничества, организация и контроль антидопинговой работы в спорте и т. д.

Структура Главного [управления](#) состоит из девяти отделов, отвечающих за различные аспекты спорта в стране, включая развитие массового спорта и спорта высших достижений, подготовку к Олимпийским играм, международное сотрудничество, образование и науку, пропагандистскую деятельность, административную работу. Основными направлениями деятельности подчиненных управленческих структур на местах являются: создание условий для систематических занятий ФКиС для детей и молодежи; обеспечение развития ФКиС для этнических меньшинств; выявление спортивных талантов; проведение мониторинга по физическому состоянию и здоровью среди всех возрастных групп населения; создание необходимых условий для привлечения к занятиям ФКиС лиц с ограниченными возможностями здоровья и т. п. Органы исполнительной власти провинций осуществляют меры поддержки развития ФКиС с учетом национальных традиций, возможностей своего региона и своих полномочий.

Председатель Государственного управления по делам физкультуры и спорта является одновременно и президентом Национального Олимпийского [комитета](#) КНР (НОК) (Chinese Olympic Committee, COC). Сосредоточение руководства ключевыми структурами ФКиС в одном лице является особенностью системы управления КНР. В настоящее время данные должности занимает Гао Чжидань.

Национальный Олимпийский комитет КНР является некоммерческой организацией, миссия которой заключается в развитии спорта и олимпийского движения в стране. Основными задачами НОК являются:

- продвижение принципов олимпизма на территории Китая, популяризация олимпийских видов спорта среди населения;
- формирование состава сборных команд Китая для участия в Олимпийских играх и других международных соревнованиях, обеспечение членов команд необходимыми ресурсами и спортивным снаряжением;
- помощь национальным спортивным организациям в проведении национальных спортивных мероприятий и соревнований;
- выбор китайских городов — кандидатов на проведение Олимпийских, Азиатских и Восточноазиатских игр, а также других международных мероприятий;
- привлечение девушек и женщин к регулярным занятиям ФКиС;
- осуществление мер противодействия дискриминации и насилию в спорте;
- организация антидопинговых мер в спорте.

Членами НОК являются национальные спортивные федерации, среди которых выделяются федерации по олимпийским видам спорта, видам спорта, не включенным в программу Олимпийских игр, но пользующимся большой популярностью среди населения, а также этническим видам спорта. Помощь, оказываемая государством спортивным федерациям, носит дифференцированный характер и напрямую зависит от категории, в которую включена та или иная федерация.

В структуре НОК функционируют комиссии, структурно соответствующие выполняемым комитетом задачам. Именно НОК представляет интересы КНР в Международном олимпийском

комитете (International Olympic Committee, IOC), Олимпийском совете Азии (Olympic Council of Asia, OCA) и других международных спортивных организациях.

В рамках спорта высших достижений в Китае функционирует система тренировочных центров, к функциям которой относятся отбор и тренировка талантливых спортсменов, контроль за их спортивной подготовкой и восстановлением. В структуру центров входят научные институты, информационные центры, медико-биологические лаборатории, в которых особое внимание уделяется традиционной китайской медицине. Основным считается пекинский тренировочный центр, где тренируются порядка 60% ведущих китайских спортсменов, однако во всем Китае имеется более 20 основных баз олимпийской подготовки и несколько десятков дополнительных баз провинциального уровня [Долматова 2024]. Ежегодно отбираемые из провинциальных центров сильнейшие спортсмены попадают в сборные команды КНР. Китай имеет центроориентированную направленность отбора спортсменов: в провинциальные центры подготовки отбор происходит из контингента районов и уездов, в основные тренировочные центры — из контингента провинций<sup>21</sup>.

В Китае сформирована единая система отбора и подготовки спортсменов, которая включает пять уровней: от начального отбора 6–9-летних детей в детские спортивные школы до подготовки спортсменов национальных олимпийских сборных. Система детско-юношеского спорта и подготовки резерва основана на контроле за результатами и жесткой конкуренции между кандидатами на каждом уровне подготовки. По мнению китайских специалистов, лишь «около 5% из учащихся детских спортивных школ попадают на четвертый и пятый уровни пирамиды. Это основано на жесточайшем “естественном отборе”, который разрушает мечты 95% учащихся более чем 3000 детских спортивных школ, работающих в Китае. ...Все расходы на обучение, подготовку, включая оплату тренеров, оборудование, питание, проживание, обучение в школе и др., берет на себя государство»<sup>22</sup>.

Для руководства Китая представляется важной идеологическая сторона ФКиС, заключающаяся в популяризации спортивного образования, пропаганде олимпийских ценностей среди детей и подростков, развитии волонтерского движения и международного сотрудничества в области спорта. Программа олимпийского образования, разработанная НОК совместно с Министерством образования, Главным управлением спорта и Организационным комитетом Игр «Пекин — 2022», направлена на физическое и моральное воспитание молодежи, включает уроки физической культуры и культурно-воспитательные мероприятия различного формата [Pan, Liu 2011; Долматова и др. 2023].

Кроме олимпийского движения, одним из направлений спорта высших достижений является проведение Национальных традиционных игр этнических меньшинств КНР. В 2024 г. в них приняло участие 6960 спортсменов разных национальных меньшинств, соревновавшихся в 18 видах спорта, в том числе в таких как подъем по кокосовым пальмам, перетягивание каната в лежачем состоянии, игра с воланом, стрельба из арбалета, одиночное плавание на бамбуке и т. д.<sup>23</sup>

Реализация государственного управления ФКиС в Китае традиционно использует политический, правовой и финансовый инструменты. Политический инструментариум тесно связан с национальной идеологией, предусматривающей тесную интеграцию спорта с государственной политикой, что отражает исторически сложившуюся централизованную модель управления и подход

<sup>21</sup> Особенности подготовки спортсменов в странах-конкурентах России на ОИ (Китай) // Центр спортивной подготовки сборных команд России [Электронный ресурс]. URL: <https://sport-teams.ru/analytics/features-of-training-athletes/osobennosti-podgotovki-sportsmenov-v-stranah-konkurentah-rossii-na-oi-kitaj> (дата обращения: 27.06.2025).

<sup>22</sup> Там же.

<sup>23</sup> В провинции Хайнань проходят 12-е Национальные традиционные игры этнических меньшинств Китая. Жэньминь жибао [Электронный ресурс]. URL: <https://russian.people.com.cn/n3/2024/1125/c31514-20246364.html> (дата обращения: 27.06.2025).



к развитию спорта как важного инструмента укрепления государства и формирования национальной идентичности. Правовой механизм реализуется через разработку и исполнение законодательных и подзаконных актов. Финансовый механизм предусматривает как прямое финансирование из средств государственного и местных бюджетов, так и косвенное — путем предоставления налоговых льгот физкультурно-спортивным организациям. Благодаря целенаправленному государственному финансированию в стране активно развивается спортивная инфраструктура, состоящая из общественных спортивных объектов, предоставляющих бесплатный или приемлемый по цене доступ к занятиям спортом. Только в 2023 г. государственные расходы на спорт составили порядка 3,2 млрд долл.<sup>24</sup> В настоящее время количество спортивных площадок в стране превышает 1,7 млн, свыше 50% городов и уездов располагают центрами массовой физической культуры. Проектами развития физической культуры среди сельского населения охвачены около 74% китайских сел [Горбатенко и др. 2019].

В КНР большое внимание уделяется научному обеспечению спорта. Крупнейшим учреждением, занимающимся научным обеспечением сферы ФКиС и находящимся в ведомстве Главного управления спорта, является Китайский [институт](#) спортивной науки (China Institute of Sport Science, CISS). Институт осуществляет фундаментальные и прикладные исследования с целью повышения результативности китайских спортсменов, развития соревновательного спорта, спортивной социологии и спортивной инженерии, разрабатывает методы по отбору талантливых спортсменов и многое другое. Следует отметить Пекинский спортивный [университет](#) (Beijing Sport University, BSU), [Шанхайский](#) и [Шэньянский](#) институты физического воспитания (Shanghai (Shenyang) University of Sport), которые также являются важными центрами научных исследований и подготовки специалистов по спортивным технологиям и медицине, воспитанию спортивных кадров на региональном, национальном и международном уровнях.

Централизованный характер государственного управления спортом в КНР определяет особенности воздействия управленческой системы, которые проявляются прежде всего:

- в строгой дисциплине при подготовке и ориентированности на заданный государством результат;
- селекции спортсменов в рамках единой масштабной системы отбора;
- ограниченной гибкости используемых методов и мотиваций: меньше возможностей для индивидуальных инициатив, преобладание идеологической мотивации над коммерческой.

### **Заключение**

В результате проведенного исследования были выявлены особенности управления сферой ФКиС в США и Китае — странах с высоким уровнем спортивных достижений в мире. Важным специфичным признаком, во многом определяющим другие аспекты спортивной политики, является уровень централизации государственного управления. В Таблице 2 в краткой и наглядной форме отражены главные черты систем управления сферой ФКиС в США и Китае, позволяющие сравнить две системы.

<sup>24</sup> World's Leading Sport Systems. China // Project Play [Электронный ресурс]. URL: <https://projectplay.org/world-sport-systems/china#:~:text=In%202023%2C%20the%20government%20will,or%20part%2Dtime%20sports%20schools> (дата обращения: 27.06.2025).

Таблица 2. Особенности управления сферой ФКиС в США и Китае<sup>25</sup>

Аспекты и черты управления	США	Китай
Модель управления (по характеру и содержанию методов управления)	Предпринимательская	Бюрократическая
Степень централизации государственного участия	Децентрализованное управление	Централизованное управление
Субъекты организации и управления массовым спортом	Президентский совет по спорту, фитнесу и питанию; Национальная федерация ассоциаций государственных средних школ; школы, университеты, общины, спортивные клубы	Главное управление спортом КНР; провинциальные, городские и районные управления; спортивные клубы; школы; университеты
Субъекты организации и управления спортом высших достижений	Олимпийский и паралимпийский комитет США; Национальная ассоциация студенческого спорта; национальные федерации по видам спорта	Главное управление спортом КНР; Национальный Олимпийский комитет КНР; национальные и провинциальные федерации по видам спорта; университеты
Субъекты организации и управления профессиональным спортом	Национальные профессиональные спортивные лиги по видам спорта; университеты и колледжи; частные спортивные клубы	Ассоциация спорта КНР, спортивные клубы
Финансирование спорта высших достижений	Преимущественно средства Олимпийского комитета США, а также налоговые льготы, частные средства	Преимущественно средства государственного бюджета, а также налоговые льготы, частные средства
Система подготовки спортсменов	Многоэтапная	Многоэтапная
Олимпийские тренировочные центры	4 комплексных олимпийских центра, 17 тренировочных баз в разных штатах	20 основных олимпийских баз и десятки дополнительных баз в разных провинциях
Признаки системы управления, влияющие на характер спортивных достижений	Инновационность, гибкость, индивидуальный подход к спортсменам, нацеленность на персональные достижения, коммерческая мотивация	Дисциплина, ориентированность на заданный результат, идеологическая мотивация, относительно слабые возможности для индивидуальных инициатив

Несмотря на существенные отличия систем управления ФКиС в США и Китае, можно отметить ряд схожих черт между ними, в частности:

- 1) значительный объем финансирования сферы ФКиС, хоть и из разных источников: в Китае в основном за счет государственных средств, в США в основном за счет привлеченных и частных средств. Фактически в обеих странах используется смешанное финансирование, позволяющее расширить инвестиции в ФКиС;
- 2) активное развитие спортивной инфраструктуры и спортивной индустрии, направленное не просто на обеспечение ФКиС, но выделившееся в отдельные высокодоходные отрасли экономики;
- 3) планомерное и постоянное внимание к сфере ФКиС, осуществляемое путем органичного сочетания усилий правительства, государственных и негосударственных учреждений и институтов;
- 4) развитие всех направлений ФКиС, рассматриваемых как взаимодополняемые: массового спорта, спорта высших достижений и профессионального спорта. При этом в обеих странах больший акцент сделан все-таки на олимпийских видах спорта и олимпийской подготовки;

<sup>25</sup> Составлено авторами.

- 5) развитие ФКиС как многоуровневого процесса, осуществляемого на национальном, региональном и местном уровнях;
- 6) наличие системы многоэтапной подготовки спортсменов — от уровня школьных спортивных клубов до спорта высших достижений (олимпийского уровня);
- 7) использование спорта, особенно спорта высших достижений, в качестве инструмента внешнеполитического воздействия с целью закрепления статуса обеих стран в качестве ведущих мировых держав.

В современном мире развитие сферы ФКиС не стоит на месте: усиливающаяся конкуренция в спорте, коммерциализация, политизация и цифровизация спорта, рост потребностей населения в услугах сферы ФКиС приводят к поиску новых управленческих решений, что, в свою очередь, требует дальнейшего обращения к передовому зарубежному опыту с целью его изучения и апробации.

#### **Список литературы:**

Бида Д.А., Смирницкий С.И. Сравнительный анализ источников финансирования спорта в России и за рубежом // Человек. Спорт. Медицина. 2024. Т. 24. № S2. С. 60–69. DOI: [10.14529/hsm24s209](https://doi.org/10.14529/hsm24s209)

Горбатенко Т.Б., Прокофьева Л.К., Шаренкова Т.А. Становление физической культуры и спорта в Китае // Проблемы современного педагогического образования. 2019. № 62–1. С. 102–106.

Долматова Т.В. Модели управления в сфере физической культуры и спорта за рубежом на примере ведущих спортивных держав // Право и политика. 2024. № 11. С. 119–137. DOI: [10.7256/2454-0706.2024.11.72020](https://doi.org/10.7256/2454-0706.2024.11.72020)

Долматова Т.В., Акиншев Е.С., Кузнецова Е.В., Слуцкий Г.А. Спорт высших достижений в Китайской Народной Республике: современное состояние, тенденции и перспективы развития. М.: ФГБУ ФНЦ ВНИИФК, 2023.

Карякин В.В. Управление спортом высших достижений в зарубежных странах // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. 2011. № 5(30). С. 126–133.

Кулешов С.М. Финансово-экономические механизмы поддержки массового спорта: отечественный и зарубежный опыт // Транспортное дело России. 2017. № 2. С. 14–16.

Лаевский П.В., Красова Е.В. Особенности исследования понятийного аппарата в сфере физической культуры и спорта в контексте теории современного менеджмента // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2024. Т. 16. № 4(72). С. 47–59. DOI: [10.29039/2949-1258/2024-4/047-059](https://doi.org/10.29039/2949-1258/2024-4/047-059)

Лукашук В.И. Модели управления физической культурой и спортом: анализ зарубежного опыта // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 6–1(69). С. 249–252. DOI: [10.24412/2500-1000-2022-6-1-249-252](https://doi.org/10.24412/2500-1000-2022-6-1-249-252)

Маркова А.С. Аспекты государственного управления в сфере физической культуры и спорта в ряде зарубежных стран // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. 2022. № 7(209). С. 256–262. DOI: [10.34835/issn.2308-1961.2022.7.p256-262](https://doi.org/10.34835/issn.2308-1961.2022.7.p256-262)

Перькова Е.Ю. Особенности модели государственной поддержки физической культуры и спорта в России и в ведущих спортивных державах // Славянский форум. 2019. № 4(26). С. 103–110.

Платонов В.Н. Спорт высших достижений и подготовка национальных команд к олимпийским играм. Отечественный и зарубежный опыт: история и современность. М.: Советский спорт, 2010.

Савотеев А.А. Развитие и поддержка массового спорта государством в России и зарубежных странах // Инновации и инвестиции. 2013. № 3. С. 161–167.

Филоненко Н.В. Зарубежный и российский опыт управления в спорте (анализ, факты, предложения). М.: Радуга, 2023.

- Bradshaw L. Sport Innovation: Driving Performance, Engagement, and Business Growth // International Encyclopedia of Business Management. 2026. Vol. 3. P. 126–135. DOI: [10.1016/B978-0-443-13701-3.00180-8](https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00180-8)
- Liu H., Fu S. Optimizing Sports Performance in China: Investigating the Influence of Training, Recovery, Motivation, and Environmental Support within a Moderation-Mediation Framework // Heliyon. 2024. Vol. 10. Is. 18. DOI: [10.1016/j.heliyon.2024.e37942](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e37942)
- Meng L., Liang X., Zhang B., Liang J. Development of a Scale for the Impact of Emotion Management on Young Athletes' Training Efficiency // Heliyon. 2024. Vol. 10. Is. 9. DOI: [10.1016/j.heliyon.2024.e30069](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30069)
- Miller J., Pierce D., Johnson J., Stokowski S. Undergraduate Sport Management Curricula in the United States: A Content Analysis // Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education. 2023. Vol. 33. DOI: [10.1016/j.jhlste.2023.100457](https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2023.100457)
- Nite C., McLeod C.M., Beldon Z., Naurigh J. Establishing a Professional Rugby Union Football League in the USA: Managing Institutional Pluralism in Sport Entrepreneurship // Sport Management Review. 2020. Vol. 23. Is. 5. P. 883–897. DOI: [10.1016/j.smr.2020.02.004](https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.02.004)
- Pan H., Liu X. Chinese Olympic Education and Olympic Publicity // Education Management, Education Theory and Education Application. Advances in Intelligent and Soft Computing / ed. by Y. Wang. Berlin, Heidelberg: Springer, 2011. Vol. 109. DOI: [10.1007/978-3-642-24772-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-642-24772-9_5)
- Qian J., Zhang X., Wang K., Liang J. The Role of Social-Emotional Skills in Sports Participation and Mental Well-Being across Different Demographics // Learning and Individual Differences. 2025. Vol. 120. DOI: [10.1016/j.lindif.2025.102695](https://doi.org/10.1016/j.lindif.2025.102695)
- Santomier J.P. Digital Transformation: The Global Sport Industry // International Encyclopedia of Business Management. 2026. Vol. 2. P. 414–419. DOI: [10.1016/B978-0-443-13701-3.00209-7](https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00209-7)
- Seifried C., Agyemang K.J.A., Walker N., Soebbing B. Sport Management and Business Schools: A Growing Partnership in a Changing Higher Education Environment // The International Journal of Management Education. 2021. Vol. 19. Is. 3. DOI: [10.1016/j.ijme.2021.100529](https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100529)
- Shank M.D., Lyberger M.R. Sports Marketing. A Strategic Perspective. London: Routledge, 2021.
- Xu T., Baghaei S. Reshaping the Future of Sports with Artificial Intelligence: Challenges and Opportunities in Performance Enhancement, Fan Engagement, and Strategic Decision-Making // Engineering Applications of Artificial Intelligence. 2025. Vol. 142. DOI: [10.1016/j.engappai.2024.109912](https://doi.org/10.1016/j.engappai.2024.109912)
- Yang P., Xu R., Le Y. Factors Influencing Sports Performance: A Multi-Dimensional Analysis of Coaching Quality, Athlete Well-Being, Training Intensity, and Nutrition with Self-Efficacy Mediation and Cultural Values Moderation // Heliyon. 2024. Vol. 10. Is. 17. DOI: [10.1016/j.heliyon.2024.e36646](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36646)

### **References:**

- Bida D.A., Smirnitckiy S.I. (2024) Comparative Analysis of Sports Financing Models in Russia and Abroad. *Chelovek. Sport. Meditsina*. Vol. 24. No. S2. P. 60–69. DOI: [10.14529/hsm24s209](https://doi.org/10.14529/hsm24s209)
- Bradshaw L. (2026) *Sport Innovation: Driving Performance, Engagement, and Business Growth*. *International Encyclopedia of Business Management*. Vol. 3. P. 126–135. DOI: [10.1016/B978-0-443-13701-3.00180-8](https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00180-8)
- Dolmatova T.V. (2024) The Foreign Models of Sport Governance: The Case of Leading Sports Powers. *Pravo i politika*. No. 11. P. 119–137. DOI: [10.7256/2454-0706.2024.11.72020](https://doi.org/10.7256/2454-0706.2024.11.72020)
- Dolmatova T.V., Akinshev Ye.S., Kuznetsova Ye.V., Slutskii G.A. (2023) *Sport vysshikh dostizheniy v Kitayskoy Narodnoy Respublike: sovremennoye sostoyaniye, tendentsii i perspektivy razvitiya* [High-performance sport in the People's Republic of China: Current state, trends and development prospects]. Moscow: FGBU FNTS VNIIFK.
- Filonenko N.V. (2023) *Zarubezhnyy i rossiyskiy opyt upravleniya v sporte (analiz, fakty, predlozheniya)* [Foreign and Russian experience of management in sports (analysis, facts, proposals)]. Moscow: Raduga.

- Gorbatenko T.B., Prokof'yeva L.K., Sharenkova T.A. (2019) The Formation of Physical Culture and Sports in China. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya*. No. 62–1. P. 102–106.
- Karyakin V.V. (2011) Upravleniye sportom vysshikh dostizheniy v zarubezhnykh stranakh [Management of high performance sports in foreign countries]. *Zhurnal zarubezhnogo zakonodatel'stva i sravnitel'nogo pravovedeniya*. No. 5(30). P. 126–133.
- Kuleshov S.M. Economic and Financial Mechanisms to Support Mass Sport: Domestic and Foreign Experience. *Transportnoye delo Rossii*. No. 2. P. 14–16.
- Laevskiy P.V., Krasova E.V. (2024) Concepts of Physical Culture and Sports as a Subject of Today's Theoretical and Methodological Research. *Territoriya novykh vozmozhnostey. Vestnik Vladivostokskogo gosudarstvennogo universiteta*. Vol. 16. No. 4(72). P. 47–59. DOI: [10.29039/2949-1258/2024-4/047-059](https://doi.org/10.29039/2949-1258/2024-4/047-059)
- Liu H., Fu S. (2024) Optimizing Sports Performance in China: Investigating the Influence of Training, Recovery, Motivation, and Environmental Support within a Moderation-Mediation Framework. *Heliyon*. Vol. 10. Is. 18. DOI: [10.1016/j.heliyon.2024.e37942](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e37942)
- Lukashchuk V.I. (2022) Models of Physical Culture and Sport Management: Analysis of Foreign Experience. *Mezhdunarodnyy zhurnal gumanitarnykh i yestestvennykh nauk*. No. 6–1(69). P. 249–252. DOI: [10.24412/2500-1000-2022-6-1-249-252](https://doi.org/10.24412/2500-1000-2022-6-1-249-252)
- Markova A.S. (2022) Aspects of State Management in the Field of Physical Culture and Sports in Several Foreign Countries. *Uchenyye zapiski universiteta imeni P.F. Lesgafta*. No. 7(209). P. 256–262. DOI: [10.34835/issn.2308-1961.2022.7.p256-262](https://doi.org/10.34835/issn.2308-1961.2022.7.p256-262)
- Meng L., Liang X., Zhang B., Liang J. (2024) Development of a Scale for the Impact of Emotion Management on Young Athletes' Training Efficiency. *Heliyon*. Vol. 10. Is. 9. DOI: [10.1016/j.heliyon.2024.e30069](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30069)
- Miller J., Pierce D., Johnson J., Stokowski S. (2023) Undergraduate Sport Management Curricula in the United States: A Content Analysis. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*. Vol. 33. DOI: [10.1016/j.jhlste.2023.100457](https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2023.100457)
- Nite C., McLeod C.M., Beldon Z., Naurigh J. (2020) Establishing a Professional Rugby Union Football League in the USA: Managing Institutional Pluralism in Sport Entrepreneurship. *Sport Management Review*. Vol. 23. Is. 5. P. 883–897. DOI: [10.1016/j.smr.2020.02.004](https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.02.004)
- Pan H., Liu X. (2011) Chinese Olympic Education and Olympic Publicity. In: Wang Y. (ed.) *Education Management, Education Theory and Education Application. Advances in Intelligent and Soft Computing*. Berlin, Heidelberg: Springer. Vol. 109. DOI: [10.1007/978-3-642-24772-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-642-24772-9_5)
- Perkova Ye.Yu. (2019) Features of the Model of State Support of Physical Culture and Sports in Russia and in the Leading Sports Powers. *Slavyanskiy forum*. No. 4(26). P. 103–110.
- Platonov V.N. (2010) *Sport vysshikh dostizheniy i podgotovka natsional'nykh komand k olimpiyskim igram. Otechestvennyy i zarubezhnyy opyt: istoriya i sovremennost'* [High-performance sports and preparation of national teams for the Olympic Games. Domestic and foreign experience: History and modernity]. Moscow: Sovetskiy sport.
- Qian J., Zhang X., Wang K., Liang J. (2025) The Role of Social-Emotional Skills in Sports Participation and Mental Well-Being across Different Demographics. *Learning and Individual Differences*. Vol. 120. DOI: [10.1016/j.lindif.2025.102695](https://doi.org/10.1016/j.lindif.2025.102695)
- Santomier J.P. (2026) Digital Transformation: The Global Sport Industry. *International Encyclopedia of Business Management*. Vol. 2. P. 414–419. DOI: [10.1016/B978-0-443-13701-3.00209-7](https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00209-7)
- Savoteyev A.A. (2013) Razvitiye i podderzhka massovogo sporta gosudarstvom v Rossii i zarubezhnykh stranakh [Development and support of mass sports by the state in Russia and foreign countries]. *Innovatsii i investitsii*. No. 3. P. 161–167.



Seifried C., Agyemang K.J.A., Walker N., Soebbing B. (2021) Sport Management and Business Schools: A Growing Partnership in a Changing Higher Education Environment. *The International Journal of Management Education*. Vol. 19. Is. 3. DOI: [10.1016/j.ijme.2021.100529](https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100529)

Shank M.D., Lyberger M.R. (2021) *Sports Marketing. A Strategic Perspective*. London: Routledge.

Xu T., Baghaei S. (2025) Reshaping the Future of Sports with Artificial Intelligence: Challenges and Opportunities in Performance Enhancement, Fan Engagement, and Strategic Decision-Making. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*. Vol. 142. DOI: [10.1016/j.engappai.2024.109912](https://doi.org/10.1016/j.engappai.2024.109912)

Yang P., Xu R., Le Y. (2024) Factors Influencing Sports Performance: A Multi-Dimensional Analysis of Coaching Quality, Athlete Well-Being, Training Intensity, and Nutrition with Self-Efficacy Mediation and Cultural Values Moderation. *Heliyon*. Vol. 10. Is. 17. DOI: [10.1016/j.heliyon.2024.e36646](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36646)

## Слияние власти и управления: переход к «ручному» режиму на начальном этапе рыночных преобразований в России в 1991 г.

Логвенков Илья Сергеевич

Кандидат исторических наук, SPIN-код РИНЦ: [4199-0889](#), ORCID: [0009-0007-3134-8869](#), [ilya.logvenkov@gmail.com](mailto:ilya.logvenkov@gmail.com)

НИУ «МЭИ», Москва, РФ.

### Аннотация

Работа посвящена изучению роли «ручного» управления в разработке и реализации радикальной рыночной реформы. Проведенный обзор научной литературы продемонстрировал актуальность и перспективность проблемы особых режимов функционирования системы государственного управления. Показано, что сложившиеся представления о роли Б.Н. Ельцина в определении социально-экономической политики Правительства РСФСР в изучаемый период не точны и необоснованно сводят его вклад лишь к публичной политической поддержке работы экономистов-реформаторов. Основу источниковой базы работы составили нормативные и делопроизводственные документы, мемуаристика и материалы СМИ. Для обобщения результатов исследования использовался индуктивный метод. Роль Президента РСФСР в определении параметров работы правительства рассматривается в двух аспектах: организационном и обеспечительном. Первый из них заключался в придании максимальной скорости процессу принятия решений. Ельцин предпринимал усилия для преодоления сложившихся практик внутри- и межведомственного согласования, вводил дополнительную отчетность по текущим вопросам, а также пресекал дискуссии в ходе заседаний правительства. Это позволило сократить срок разработки основополагающих документов рыночной реформы до нескольких недель. Обеспечительный аспект заключался в задействовании механизма чрезвычайных президентских полномочий и продвижении правительственных законопроектов при проведении решений через Верховный Совет РСФСР. Президентские указы, которыми должны были создаваться правовые основы рыночных отношений, рассматривались и корректировались непосредственно на заседаниях правительства, а затем вступали в силу, зачастую без рассмотрения в парламенте. Ведущую роль в лоббировании основных мероприятий реформы играли члены президентской администрации и сам Ельцин. Они же были ответственны за контроль информационного сопровождения преобразований в государственных СМИ. Президент предоставлял экономическому блоку правительства свободу действий в целом, однако вмешивался в решение вопросов, относившихся к его компетенции. Это касалось проблем, имевших внешне- или внутривнутриполитическую составляющую и связанных с военно-стратегическими аспектами социально-экономической политики. В результате экономистам-реформаторам приходилось корректировать собственные планы, что вело к деформации программы реформ. Обобщение результатов исследования позволило очертить пределы ситуационной адекватности режима «ручного» управления при проведении реформ: наличие жестких временных рамок и институциональных барьеров. Риски, порождаемые использованием этой модели, включают в себя раскол общества, сужение пространства политического маневра и многообразие непредсказуемых последствий волюнтаристских решений.

### Ключевые слова

«Ручное» управление, режим управления, рыночная реформа, президент, правительство, Верховный Совет, Ельцин.

### Для цитирования

Логвенков И.С. Слияние власти и управления: переход к «ручному» режиму на начальном этапе рыночных преобразований в России в 1991 г. // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 113. С. 154–167. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-154-167

## The Merger of Power and Management: Transition to a “Manual” Regime at the Initial Stage of Market Reforms in Russia in 1991

Ilya S. Logvenkov

PhD, ORCID: [0009-0007-3134-8869](#), [ilya.logvenkov@gmail.com](mailto:ilya.logvenkov@gmail.com)

National Research University “Moscow Power Engineering Institute”, Moscow, Russian Federation.

### Abstract

The study is devoted to examining the role of a “manual” control in the design and implementation of radical market reforms. A review of the scholarly literature has demonstrated the relevance and promise of investigating the special governance modes within the system of public administration. It has been shown that prevailing views of B.N. Yeltsin’s role in shaping the socio-economic policy of the RSFSR Government during the period under study are incomplete, reducing his contribution to mere public political support for the reformist economists. The primary sources for this research include legal and administrative documents, memoirs, and contemporary media reports. An inductive method was used to summarize the research results. The RSFSR President’s influence on determining the government’s operational parameters is considered in two dimensions: organizational and facilitative. The organizational dimension involved maximizing the speed of decision-making. Yeltsin took steps to overcome entrenched intra- and interdepartmental coordination practices, introduced additional reporting on current issues, and curtailed debate during government sessions. This approach reduced the drafting period for foundational reform documents to just a few weeks. The facilitative dimension involved invoking extraordinary presidential powers and advancing government bills through the RSFSR Supreme Council. Presidential decrees intended to establish the legal framework for market relations were reviewed and amended directly in government meetings and often came into force without parliamentary approval. Members of the presidential administration — and Yeltsin himself — played a leading role in lobbying for the reform’s key measures and were responsible

for managing the information flow about the reforms in state media. Although the President generally granted the government's economic team considerable autonomy, he intervened in decisions falling within his specialized remit: issues with significant foreign or domestic political implications and the military-strategic aspects of socio-economic policy. As a result, the reformist economists were forced to adjust their own plans, leading to distortions in the reform program. Synthesizing the findings of this study has allowed us to delineate the limits of situational adequacy for a "manual" governance mode during reform processes: namely, the presence of tight time constraints and institutional barriers. The risks inherent in this model include societal fragmentation, a narrowing of the political maneuvering space, and a proliferation of unpredictable consequences stemming from voluntaristic decisions.

#### **Keywords**

"Manual" control, governance mode, market reform, president, government, Supreme Council, Yeltsin.

#### **For citation**

**Logvenkov I.S. (2025) The Merger of Power and Management: Transition to a "Manual" Regime at the Initial Stage of Market Reforms in Russia in 1991. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 113. P. 154–167. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-154-167**

Дата поступления/Received: 20.07.2025

#### **Введение**

Проблема лидерства традиционно является одной из наиболее актуальных в жизнедеятельности российского государства. Несмотря на то, что система государственного управления опирается на работу множества групп интересов и институтов, роль руководителя государства сохраняет высокую значимость. Особое значение она приобретает в сложные периоды жизни страны, когда разнородные вызовы порождают конфликты элитных групп, продвигающих различные варианты ответа на них. Баланс подобных усилий может привести положение страны к своеобразной точке бифуркации, когда решение одного человека может оказать огромное влияние на ход развития общества на десятилетия вперед.

Одним из ярких проявлений значимости роли лидера государства является переход к «ручному», или прямому, управлению, то есть к установлению прямого контроля первого лица или его доверенных представителей над работой нижестоящих структур управления. Несмотря на то, что такая практика зачастую демонстрирует высокую результативность, в институциональном аспекте она достаточно противоречива. Подобное вмешательство зачастую приводит к нарушению принципов административной нормативистики, порождает риски, связанные с волюнтаристским характером принятия решений [Соловьев 2021, 186].

Таким образом, концептуализация практик прямого управления, то есть определение пределов их ситуационной адекватности и границ применения, выявление действенных методов, представляет собой актуальную научную проблему. В этом контексте изучение отечественного релевантного опыта представляется вполне уместным. Одним из наиболее ярких проявлений перехода к «ручному» режиму управления стала работа правительства под руководством президента Б.Н. Ельцина на начальном периоде реализации радикальной экономической реформы в 1991 году.

В рамках представленного исследования предполагается ответить на два взаимосвязанных вопроса:

- 1) какую роль играл президент в организации работы правительства?
- 2) каким образом временное слияние центров власти и управления сказалось на разработке и реализации радикальной рыночной реформы?

В научных работах, центральной темой которых стала радикальная рыночная реформа в России, проблема особого режима управления не поднимается. Традиционное представление заключается в том, что Ельцин лишь обеспечивал политическое прикрытие команды либеральных экономистов [Байдаков 2022]. Сторонники шоковой терапии объясняют его решение возглавить правительство личным мужеством и осознанием безальтернативности предложенного Гайдаром пути преобразований [Гайдар 2009, 168; Колесников 2022]. Противники этого курса воспринимают

Ельцина скорее как проводника интересов зарубежных государств, международных организаций и корпораций. Отсутствие компетенций и зависимость от идеологически ангажированных советников предопределили податливость президента прозападным силам [Кляйн 2009; Глазьев 2011, 44, 155], что повлекло за собой тяжелые последствия для российского общества [Барышникова, Сухорукова 2021; Brainerd 2021; Siegel 2021]. В обоих подходах Ельцин предстает как объект, через воздействие на который различные группы стремились определить контуры государственной политики. Ряд ранее не задействованных в научном обороте источников позволяет заключить, что это представление не вполне описывает реальную роль российского президента.

Перспективы исследования проблем политического лидерства в государственном управлении также остаются достаточно обширными. Существующие работы раскрывают различные аспекты этого научного направления: требования к личностным качествам [Гаджиева 2024], тенденции развития института политического лидерства в контексте политико-экономических проблем [Бирюков, Рябова 2021], цифровизация [Elmatsani et al. 2024] и пр. На первый план в этом направлении выходит, как правило, тематика символизма, легитимности, общественной консолидации и пр. Лишь в отдельных трудах можно обнаружить попытки осмысления эмпирического опыта вмешательства вышестоящих инстанций в работу нижестоящих [Шлычков 2017] либо концептуализацию особых режимов функционирования государственной машины [Купряшин 2024]. В частности, эта проблема возникает в контексте критики переусложненных процедур контроля и чрезмерно объемных потоков информации, ставших нормой функционирования бюрократических систем в некоторых странах Западной Европы [Modugno et al. 2022]. С другой стороны, опору на принцип децентрализации в устройстве государственного аппарата и механизм делегирования полномочий также нельзя рассматривать в качестве универсального решения подобных проблем. Порождаемые административными решениями политические риски нередко требуют вмешательства властных структур в процесс принятия решений [Bach et al. 2018; Cameron 2024].

Сам термин «ручное» управление» пока не имеет общепризнанного научного определения [Шлычков 2017], а связанные с ним процедуры и практики получили множество полярных оценок [Понкин 2016].

Акцент на современные практики в подобных работах предопределил значимость их результатов в развитии теории государственного управления. Вместе с тем эпистемологический потенциал такого подхода к постановке научных проблем во многом ограничен дефицитом фундированности и зачастую недостаточной для анализа результатов временной дистанцией. Таким образом, новизна представленного исследования определяется как постановкой проблемы, так и спектром задействованных источников, некоторые из которых вводятся в научный оборот впервые.

В основе методологии настоящей работы лежит индуктивный метод, с использованием которого были обобщены результаты анализа нормативных и делопроизводственных документов, мемуаристика и материалы СМИ. Под «ручным» управлением понимается «специфический режим государственного управления, при котором не только стратегические, но и тактические (оперативные) решения, направленные на достижение определенной управленческой цели, принимаются на высшем государственном уровне»<sup>1</sup>. В контексте трансформации советской модели в качестве высшего уровня исполнительной власти рассматривается Президент РСФСР/РФ. Занятие Б.Н. Ельциным поста Председателя Правительства РСФСР рассматривается как механизм перехода к режиму «ручного» управления. Под стратегическим решением в данном случае понимается выбор курса на осуществление радикальной рыночной реформы, а под тактическим — определение перечня и параметров мероприятий по ее реализации и обеспечению.

<sup>1</sup> Мохнатая рука рынка и система принятия решений // Независимая газета [Электронный ресурс]. URL: [https://nvo.ng.ru/ng\\_politics/2016-01-19/15\\_ruka.html](https://nvo.ng.ru/ng_politics/2016-01-19/15_ruka.html) (дата обращения: 11.07.2025).

Совмещение Ельциным постов Президента РСФСР и Председателя Правительства РСФСР оказало крайне специфическое влияние на работу исполнительной власти. Оно проявлялось в двух основных аспектах:

- 1) президент лично определял характер ведения заседаний правительства, непосредственно увязывая управленческие задачи с политическими;
- 2) правительство де факто расширяло разнообразие форм принятия своих решений, получив возможность оформлять некоторые из них в виде Указов Президента.

### **Организация работы правительства**

Роль председательствующего на совещаниях коллегиальных органов не является чисто технической. Он может «утопить» вопрос в бесконечных прениях, представить проблему под нужным углом, определяя порядок выступлений, в благоприятных условиях добиться внесения пункта в повестку дня или его исключения. Анализ стенограмм заседаний правительства в 1991 году показывает, что основным приоритетом Бориса Николаевича была скорость.

В своем вступительном слове на первом заседании 15 ноября 1991 года он обозначил в качестве ориентира выход из траектории падения экономики на плато через 6 месяцев после начала преобразований<sup>2</sup>. Для этой цели вводился режим «строжайшей дисциплины», выступления докладчиков ограничивались 15 минутами, запрещались попытки переубеждения, агитации и пр.<sup>3</sup> Коммуникации по результатам доклада могли протекать исключительно в форме вопросов, предложений, замечаний, поправок и пр. В дальнейшем президент не раз обрывал зарождающиеся дискуссии или общие рассуждения, требуя конкретных предложений<sup>4</sup>. В случае существенных расхождений во мнениях вопрос мог быть снят с повестки и отправлен на доработку.

Все члены правительства должны были получать подготавливаемые к заседанию материалы за несколько дней, после обсуждения выделялись сутки на дооформление и подписание документов<sup>5</sup>. Правительству следовало, насколько это возможно, отказаться от практики письменной официальной коммуникации между министерствами с ожиданием ответа до трех месяцев и заменить ее оперативными личными контактами<sup>6</sup>.

Сроки поручений по разработке и доработке документов варьировались в пределах от 3–5 дней до полутора месяцев. С целью усиления контроля над повседневной работой правительства в его состав были включены некоторые бывшие члены упраздненного Государственного Совета (С.М. Шахрай, Г.Э. Бурбулис и др.) [Логвенков 2024]. Начиная со второго заседания именно Бурбулису поручалось составлять доклад по выполнению текущих поручений с поименным указанием ответственных и в случае срывов сроков выполнения объяснением их причин. Как правило, эти причины были связаны с необходимостью согласования документов с другими министерствами, Верховным Советом РСФСР или региональным руководством.

Ельцин регулярно подстегивал ответственных лиц. К примеру, в ответ на просьбу руководителя Госкомимущества А.Б. Чубайса продлить срок разработки программы приватизации на неделю для проработки с Минпромом, отраслевыми органами, Борис Николаевич заметил, что «опаздываем мы здесь. Жизнь уже опережает ... Пияшева<sup>7</sup> уже все приватизировала в Москве»<sup>8</sup>.

<sup>2</sup> Стенограмма заседания Совета Министров РСФСР 15.11.1991. Государственный архив Российской Федерации (ГАРФ). Ф. А259. Оп. 1. Д. 5383. Л. 3.

<sup>3</sup> Там же. Л. 4.

<sup>4</sup> Стенограмма заседания Совета Министров РСФСР 28.11.1991. Государственный архив Российской Федерации (ГАРФ). Ф. А259. Оп. 1. Д. 5384. Л. 57, 105.

<sup>5</sup> Там же.

<sup>6</sup> Там же. Л. 5.

<sup>7</sup> Пияшева Л.И. — высокопоставленный чиновник московской мэрии в 1991 году, занимавшаяся реализацией ускоренной программы приватизации предприятий торговли, общепита и сферы обслуживания. См.: Лариса Пияшева раздаст все в две недели // Журнал «Коммерсантъ Власть». 18.11.1991. № 44.

<sup>8</sup> Государственный архив Российской Федерации (ГАРФ). Ф. А259. Оп. 1. Д. 5384. Л. 109.



Темпы работы, к которым стремился Ельцин, местами приводили к ошибкам в итоговых документах, в том числе в законопроектах. В случае их быстрого обнаружения в период между принятием закона и его публикацией осуществлялась юридическая доработка<sup>9</sup>.

Все президентские указы в ходе разработки проходили экспертизу и согласование в различных отделах его администрации. Для анализа нормативно-распорядительной деятельности правительства был создан Экспертный совет при Председателе Правительства РСФСР во главе с одним из ближайших соратников Ельцина О.И. Лобовым<sup>10</sup>, исполнявшим обязанности главы Совета министров (Совмин) в сентябре – ноябре 1991 года. В функции Совета была включена в том числе экспертиза крупных правительственных программ, прогноз последствий принимаемых решений, оценка хода экономической реформы и контроль исполнения правительственных мероприятий по поручению председателя Совмина<sup>11</sup>.

Состав этого консультативного органа формировался из академиков АН СССР, представителей МО СССР и вооруженных сил и др. В контексте проведения экономической реформы наиболее существенным обстоятельством стало наличие в совете академика Н.Я. Петракова, одного из соавторов программы «500 дней» и советника М.С. Горбачева. Назначение на тот момент достаточно известного экономиста-рыночника, по всей видимости, должно было расширить доступный Ельцину спектр альтернативных оценок программы реформ нового правительства.

Президенту отчетливо не хватало компетенций для содержательного участия в решении экономических проблем в ходе правительственных обсуждений (он не пытался это скрыть и задавал множество вопросов по тем или иным предлагаемым решениям). Тем более что представители социально-экономического блока проводили предварительные «репетиционные» совещания, где и проходила вся полемика, за два дня до заседаний Совмина для формирования общей позиции<sup>12</sup>. Таким образом, членам правительства удавалось не выносить свои разногласия «на суд Ельцина». Многие соратники Гайдара отмечали его «фантастическую» способность убеждать Бориса Николаевича<sup>13</sup>, а сам Егор Тимурович хвалил президента за «умение слушать»<sup>14</sup>.

Вместе с тем Ельцин жестко вел линию там, где предлагаемые меры касались области его компетенции. Прежде всего это относилось к сфере взаимоотношений с бывшими союзными республиками, к вопросам общественного мнения, федеративного устройства и обороноспособности.

В ноябре 1991 года основными проблемами, решение которых должно было соответствовать политической ситуации, стали внешняя торговля и субвенции бюджетам бывших союзных республик. Ельцин настаивал на том, чтобы отказаться от преференций в ценообразовании поставляемых ресурсов и от финансовой помощи тем республикам, которые откажутся подписать договор о политическом союзе<sup>15</sup>. Проблема осложнялась тем, что российская помощь поступала в том числе на нужды русскоязычного населения, проживавшего на территории республик, руководство которых отказывалось от создания интеграционных политических структур. Такая ситуация скалывалась, например, в Латвии, в Эстонии и на Украине, где местные элиты использовали стремление России

<sup>9</sup> Назаров В.С. Налоговая система в России в 1991–2008 годах // История новой России [Электронный ресурс]. URL: <http://ru-90.ru/node/1170/> (дата обращения: 11.07.2025).

<sup>10</sup> Указ Президента РСФСР от 12.11.1991 № 198 «Об Экспертном совете при Председателе Правительства РСФСР» // Президент РФ [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/412> (дата обращения: 11.07.2025).

<sup>11</sup> Распоряжение Правительства РФ от 12.11.1991 № 49-р «Об утверждении положения и состава Экспертного совета при Председателе Правительства РСФСР». Государственный архив Российской Федерации (ГАРФ). Ф. А259. Оп. 1. Д. 5379. Л. 68–74.

<sup>12</sup> «Мы взяли столько власти, сколько было возможно» // Forbes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/ekonomika/vlast/57738-my-vzyali-stolko-vlasti-skolko-bylo-vozmozhno> (дата обращения: 29.06.2024).

<sup>13</sup> «Неприлично по всех грехах обвинять прежнюю власть» // Forbes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/ekonomika/vlast/60059-neprilichno-vo-vseh-grehah-obvinyat-prezhnyuyu-vlast> (дата обращения: 26.07.2024).

<sup>14</sup> В своих мемуарах Гайдар отмечал, что другие люди, вошедшие в доверие к Ельцину и обладающие навыком убеждения, могли этим злоупотреблять. См.: Гайдар Е.Т. Дни поражений и побед. М.: ВАГРИУС, 1996. С. 106.

<sup>15</sup> Стенограмма заседания Совета Министров РСФСР 15.11.1991. Государственный архив Российской Федерации (ГАРФ). Ф. А259. Оп. 1. Д. 5383. Л. 26–27.

ослабить свой донорский статус для давления на русскоязычное население через идеологему «Они вас бросают»<sup>16</sup>.

В декабре вопрос о политическом союзе был снят в связи с результатами референдума о независимости на Украине 1 декабря 1991 года и последующим подписанием Беловежских соглашений 8 декабря. Однако ради получения согласия руководства УССР на первоначальные условия соглашения о создании СНГ Ельцин пошел на перенос сроков либерализации цен с 16 декабря<sup>17</sup> на 2 января<sup>18</sup>. Это была высокая цена, так как после объявленного президентом освобождения цен на заседании Съезда РСФСР 28 октября нетеневая торговля в стране практически остановилась, и каждый день промедления увеличивал социально-экономический ущерб. Однако, по мнению Ельцина, важнее было не допустить разделения вооруженных сил, введения, к примеру, Украиной своей валюты и государственной границы, так как «мира тогда между Россией и Украиной не будет»<sup>19</sup>.

Стремление президента к сохранению элементов интеграции с другими республиками и в дальнейшем к созданию основ развития СНГ привело не только к задержке формирования российской армии, но и к отказу от введения национальной валюты. 15 ноября 1991 года он поручил правительству подготовить «сверхсекретную» детальную техническую программу введения нового российского рубля, но исключительно как ответную меру<sup>20</sup>. Тем более что это обещание уже публично было озвучено им на Съезде 28 октября: «прямой обман, я думаю, что нам это не к лицу. Не будем. Зачем?»<sup>21</sup> При этом отказ от введения национальной валюты вел к воспроизводству ситуации, при которой бывшие союзные республики вывозили товары из России, расплачиваясь эмитируемыми ими же безналичными рублями. Такое положение вещей серьезно подрывало последующие антиинфляционные усилия правительства.

Проблема возможного социального взрыва в окружении президента в конце 1991 года волновала многих. В конце декабря Государственный советник РСФСР по взаимодействию с общественными объединениями С.Б. Станкевич спрогнозировал сценарий, в котором потенциальное нарастание забастовочной волны повлечет за собой паралич экономики и государственной администрации, а затем погромы коммерческих объектов, расправы над предпринимателями и властями, межнациональные конфликты и дезинтеграцию государства<sup>22</sup>. Он предложил разработать чрезвычайный план, предусматривающий в том числе введение комендантских зон и военно-милицейских патрулей. Был ли этот план разработан или нет, доподлинно неизвестно, однако на фоне панических сообщений региональных администраций, по воспоминаниям Нечаева, в правительстве «ощущение надвигающегося краха было искренним и всеобщим»<sup>23</sup>.

Учет риска социальных потрясений привел к блокированию Ельциным некоторых альтернатив при обсуждении судьбы внешнего долга СССР. На заседании правительства 28 ноября народный депутат РСФСР и советник Президента РСФСР по вопросам межнациональных отношений Г.В. Старовойтова предложила взять ответственность за выплату всего союзного долга вместо

<sup>16</sup> Там же. Л. 28.

<sup>17</sup> Как указывает Нечаев, первоначально предполагалось освободить цены уже с 1 декабря, однако затем эта дата несколько раз сдвигалась под давлением республик. См.: Нечаев А.А. Россия на переломе. Откровенные записки первого министра экономики. М.: Русь-Олимп, Астрель, 2010. С. 177.

<sup>18</sup> Стенограмма встречи Б.Н. Ельцина с координаторами фракций ВС РСФСР. Архив Президентского центра Б.Н. Ельцина. Ф. 6. Оп. 1. Д. 104. Л. 90.

<sup>19</sup> Там же. Л. 88.

<sup>20</sup> Стенограмма заседания Совета Министров РСФСР 15.11.1991. Государственный архив Российской Федерации (ГАРФ). Ф. А259. Оп. 1. Д. 5383. Л. 91.

<sup>21</sup> Там же. Л. 92.

<sup>22</sup> Записка С.Б. Станкевича на имя Президента РСФСР и членов правительства РСФСР от 24.12.1991 «О чрезвычайном плане на критический период». Архив Президентского центра Б.Н. Ельцина. Ф. 6. Оп. 1. Д. 135. Л. 56–57.

<sup>23</sup> «Неприлично по всех грехах обвинять прежнюю власть» // Forbes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/ekonomika/vlast/60059-neprilichno-vo-vseh-grehah-obvinyat-prezhnyuyu-vlast> (дата обращения: 11.07.2025).

обсуждавшегося долевого участия республик<sup>24</sup>. Ее аргументация заключалась в том, что это облегчит взаимоотношения России и Запада, который «скосит» больше половины долгов<sup>25</sup>, даст «огромные политические дивиденды», тем более что, по подсчетам «некоторых экономистов», Россия «может с легкостью погасить весь долг, включая провинции»<sup>26</sup>. Ельцин категорически отверг само предложение (но не аргументы), обосновав отказ тем, что «150 миллионов человек народа российского, он, конечно, этого не поймет... При нашей голодухе, которая будет зимой, мы с такой легкостью готовы платить за все республики. Нет»<sup>27</sup>.

Вопрос федеративного устройства остро встал при обсуждении вопроса о разделении государственной собственности на федеральную, региональную и муниципальную на заседании правительства 18 декабря 1991 года. Проблема заключалась в том, что республики в составе РСФСР, где в отличие от областей и краев существовали свои Верховные Советы с правом законодательной инициативы, уже закрепили за собой исключительное право на владение недрами, то есть природными ресурсами на своей территории<sup>28</sup>. Вопреки возражениям ряда членов правительства об опасности такого подхода, его цепного эффекта Ельцин настаивал на том, что, раз республики приняли закон, «мы должны все-таки уважать законы суверенных республик»<sup>29</sup>. Он рассматривал этот вопрос в контексте «этики отношений» с республиками, предлагая найти компромиссную формулировку и выработать решение в договорном порядке. В результате недра, водные ресурсы, лесной фонд, растительный и животный мир были отнесены к объектам или федеральной собственности, или собственности республик в составе РСФСР<sup>30</sup>, что означало де-факто заморозку этого вопроса.

Решающей оказалась позиция Ельцина по переводу в российскую юрисдикцию некоторых союзных ведомств и предприятий. Он категорически пресекал поползновения некоторых министров поглотить Минсредмаш СССР и 3-е Главное управление Минздрава СССР<sup>31</sup>, указывая на то, что этот вопрос должен очень аккуратно решаться на другом уровне в секретном порядке<sup>32</sup>. Проблема ядерной безопасности в условиях демонтажа союзного государства на тот момент была одним из наиболее острых вопросов мировой политики и требовала очень деликатного подхода. В переговорный процесс были вовлечены не только бывшие союзные республики, но и западные государства, стремившиеся к предотвращению децентрализации контроля над советским ядерным оружием и соответствующими промышленными мощностями и научными организациями<sup>33</sup>. В этой ситуации резкие односторонние решения российского руководства лишь создавали неоправданные риски.

Сохранение мощностей в союзной юрисдикции порождало социальную проблему, так как у союзного бюджета более не было возможности финансировать производство в целом ряде закрытых городов. Для предотвращения социального взрыва Ельцин настоял, чтобы на ближайшие

<sup>24</sup> Стенограмма заседания Совета Министров РСФСР 28.11.1991. Государственный архив Российской Федерации (ГАРФ). А259. Оп. 1. Д. 5384. Л. 106.

<sup>25</sup> В 1991 году внешними кредиторами была списана половина долгов Польши, что порождало в среде радикальных демократов наивные ожидания повторения этого сценария в отношении России. Определенная обида на страны «Большой семерки» за осуществлявшийся в реальности диаметрально противоположный подход присутствует во многих более поздних мемуарах и интервью радикальных реформаторов.

<sup>26</sup> Стенограмма заседания Совета Министров РСФСР 28.11.1991. Государственный архив Российской Федерации (ГАРФ). А259. Оп. 1. Д. 5384. Л. 106.

<sup>27</sup> Там же.

<sup>28</sup> Стенограмма заседания Совета Министров РСФСР 18.12.1991. Государственный архив Российской Федерации (ГАРФ). Ф. А259. Оп. 1. Д. 5385. Л. 102.

<sup>29</sup> Там же. Л. 107.

<sup>30</sup> Постановление Правительства РСФСР от 20.12.1991 № 59 «О проекте постановления Верховного Совета РСФСР о разграничении государственной собственности в РСФСР». Государственный архив Российской Федерации (ГАРФ). Ф. А259. Оп. 1. Д. 5376. Л. 136–147.

<sup>31</sup> Министерство среднего машиностроения СССР занималось управлением атомной отраслью промышленности и созданием ядерного оружия; 3-е Главное управление Минздрава СССР проводило разработки в сфере жизнеобеспечения при космических полетах и взаимодействия организма с радиоактивными веществами.

<sup>32</sup> Стенограмма заседания Совета Министров РСФСР 15.11.1991. Государственный архив Российской Федерации (ГАРФ). Ф. А259. Оп. 1. Д. 5383. Л. 64.

<sup>33</sup> Запад предпочитает видеть Украину нейтральной и безъядерной // Известия. 24.10.1991. № 254.

3–6 месяцев заработные платы в этом секторе выплачивались за счет средств российского бюджета, однако работа соответствующих промышленных объектов полностью замораживалась<sup>34</sup>.

По схожим соображениям Президент тормозил и создание Министерства обороны вместо Государственного комитета, связывая это решение с результатами референдума на Украине<sup>35</sup>.

### **Законодательный аспект «ручного» управления**

Правительство имело право принимать решения в форме постановлений и распоряжений. Постановления являлись актами нормативного характера, распоряжения относились к решению оперативных текущих вопросов и не устанавливали никаких норм<sup>36</sup>.

Совмещение должностей президента и премьера открывало возможность оформлять решения президентскими указами. В отдельных случаях проекты указов рассматривались прямо на заседании правительства, что было процессуально некорректно. Ельцин, отмечая, что «это очень, конечно, демократично», выражал сомнения в необходимости такой практики<sup>37</sup>, однако срочность текущих задач вела к ее воспроизводству.

Особую значимость это обстоятельство имело в связи с тем, что V Съезд народных депутатов РСФСР наделил Президента РСФСР чрезвычайными полномочиями до 1 декабря 1992 года, что придавало его указам<sup>38</sup> приоритетный статус по отношению к действующему законодательству<sup>39</sup>. Получив на рассмотрение проект указа Президента РСФСР, Верховный Совет РСФСР или Президиум Верховного Совета РСФСР мог вынести его на рассмотрение парламента в недельный срок, в противном случае документ вступал в силу.

Принимаемые Верховным Советом РСФСР акты, направленные на реализацию экономической реформы<sup>40</sup>, также получали приоритетный статус, однако они могли выноситься на рассмотрение лишь при наличии заключения Президента РСФСР. Если в двухнедельный срок такое заключение на проект решения не было представлено, он выносился на рассмотрение без выполнения данного условия.

Эти изменения открывали возможность существенно сократить время принятия государственных решений. По установленной ранее процедуре любой инициированный правительством законопроект сначала должен был рассматриваться на профильном комитете Верховного Совета РСФСР, в ходе которого могли вноситься различные поправки. Отредактированный законопроект затем выносился на обсуждение парламента с отдельным обсуждением и голосованием вносимых уже всеми желающими депутатами предложений. Далее его судьба определялась голосованием. С учетом того, что любая инициатива правительства предварительно сама проходила через стадии согласования внутри структур исполнительной власти, весь процесс мог растягиваться на месяцы и даже годы.

Теперь же, если Совмину РСФСР нужно было внести изменения в законодательство, он мог провести решение по установленной процедуре президентского указа, но только в пределах

<sup>34</sup> Стенограмма заседания Совета Министров РСФСР 28.11.1991. Государственный архив Российской Федерации (ГАРФ). А259. Оп. 1. Д. 5384. Л. 91–92.

<sup>35</sup> Там же. Л. 84.

<sup>36</sup> В реальности некоторые распоряжения устанавливали нормы. Оформление нормативных решений распоряжениями зачастую мотивировалось отсутствием необходимости их публикации.

<sup>37</sup> Стенограмма заседания Совета Министров РСФСР 18.12.1991. Государственный архив Российской Федерации (ГАРФ). Ф. А259. Оп. 1. Д. 5385. Л. 150.

<sup>38</sup> Только по вопросам банковской, биржевой, валютно-финансовой, внешнеэкономической, инвестиционной, таможенной деятельности, бюджета, ценообразования, налогообложения, собственности, земельной реформы, занятости населения, компетенции, порядка формирования и деятельности исполнительных органов.

<sup>39</sup> Постановление Съезда народных депутатов РСФСР от 01.11.91 № 1831-1 «О правовом обеспечении экономической реформы» // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/10104201/> (дата обращения: 11.07.2025).

<sup>40</sup> Только по вопросам банковской, финансовой, налоговой, внешнеэкономической деятельности, деятельности по вопросам отношений собственности, в том числе и собственности на землю и природные ресурсы РСФСР, а также о деятельности органов государственного управления по проведению и обеспечению экономической реформы



чрезвычайных компетенций Президента РСФСР. Вне этих пределов правительство должно было идти «длинным» путем. К примеру, вышеупомянутое правительственное решение проблемы разграничения государственной собственности было оформлено в виде постановления правительства 20 декабря 1991 года, в котором одобрялся разработанный им же проект постановления Верховного Совета РСФСР. Парламент, в свою очередь, внес ряд поправок на этапе предварительного рассмотрения в комитетах и Президиуме и выделил вопрос недр в отдельный законопроект для рассмотрения на сессии<sup>41</sup>. В результате часть правительственного проекта постановления была в основном принята Верховным Советом 27 декабря<sup>42</sup>, а закон, определяющий правила использования недр (то есть добычу нефти, угля, руд и пр.), — лишь 21 февраля 1992 года.

Решение о том, выносить ли указ Президента на рассмотрение парламента, или оставить без внимания и тем самым задействовать механизм автоматического вступления в силу, принимал Президиум Верховного Совета РСФСР после получения проекта указа. Вариантов решения было три:

- 1) не реагировать на указ. В декабре 1991 года автоматически вступили в силу 3 напрямую связанных с экономической реформой указа Президента<sup>43</sup>;
- 2) отправить указ на рассмотрение комитетов и комиссий Верховного Совета и его палат с последующим рассмотрением на парламентской сессии. В декабре 1991 года это решение не использовалось;
- 3) принять указ частично или временно. В конце декабря Президиум получил на рассмотрение Указ Президента об основных положениях программы приватизации с целевыми показателями и заданиями по ее проведению<sup>44</sup>, а также саму правительственную программу приватизации. Эта программа была отправлена на рассмотрение в комитеты и комиссии Верховного Совета РСФСР с последующей доработкой правительством<sup>45</sup>. Сам Указ признавался временным нормативным актом до принятия программы парламентом.

Сложившаяся практика позволяет заключить, что темпы реализации политики правительства<sup>46</sup> по ускоренной процедуре находились в прямой зависимости от характера взаимоотношений Президента РСФСР и Президиума ВС РСФСР, а по обычной — высших органов российской исполнительной и представительной власти. Подходы к развитию этих взаимоотношений существенно отличались.

В состав Президиума Верховного Совета РСФСР к зиме 1991 года входил Председатель Верховного Совета РСФСР, его заместители, председатели обеих палат, председатели комитетов ВС РСФСР и председатели постоянных комиссий палат. Общая численность этого органа колебалась от 33 до 37 человек<sup>47</sup>, что открывало возможности адресного воздействия на его членов. Формы этого воздействия могли быть самые разные: кто-то поддерживал курс исполнительной власти

<sup>41</sup> Постановление Президиума Верховного Совета РСФСР от 16.12.1991 № 2037-1 «О проекте Закона РСФСР «О недрах»» // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: [http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&link\\_id=9&nd=102013577](http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&link_id=9&nd=102013577) (дата обращения: 11.07.2025).

<sup>42</sup> Постановление Верховного Совета Российской Федерации от 27.12.1991 № 3020-1 «О разграничении государственной собственности в Российской Федерации на федеральную собственность, государственную собственность республик в составе Российской Федерации, краев, областей, автономной области, автономных округов, городов Москвы и Санкт-Петербурга и муниципальную собственность» // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102013818&rdk=0> (дата обращения: 11.07.2025).

<sup>43</sup> Указы № 297, 298, 308. Указ от 19 декабря № 308 позднее был президентом отозван, так как выходил за пределы чрезвычайных компетенций. Положения Указа были в основном введены в действие Постановлением Верховного Совета от 27 декабря № 3015-1.

<sup>44</sup> Указ Президента РСФСР от 29.12.1991 № 341 «Об ускорении приватизации государственных и муниципальных предприятий» // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102013907&rdk=0> (дата обращения: 11.07.2025).

<sup>45</sup> Постановление Президиума Верховного Совета РСФСР от 28.12.1991 № 3038/1-1 «О проекте Государственной программы приватизации на 1992 год». // Ведомости Съезда народных депутатов РФ и Верховного Совета РФ. 1992. № 3. Ст. 92.

<sup>46</sup> В части, требующей изменения законодательства или относящейся к компетенции ВС РСФСР.

<sup>47</sup> Съезд народных депутатов и Верховный Совет народных депутатов РСФСР / Российской Федерации // Политика [Электронный ресурс]. URL: <http://politika.su/gos/ndrs.html> (дата обращения: 15.07.2025).



по личным убеждениям, однако в первой половине 1990-х годов многие состоявшие ранее в президиуме лица получили высокие должности в различных структурах российского государства.

Численность депутатов ВС РСФСР в 1991 году — чуть более тысячи человек, подавляющая часть которых была избрана по территориальным округам. В 1990 – пер. пол. 1991 гг. в РСФСР отсутствовала устоявшаяся партийная система, а каждый депутат в отдельности обладал относительно высоким уровнем независимости. Минимальный уровень консолидации парламентских фракций поддерживался порождаемой идейно-политическим противостоянием поляризацией общества. Неожиданный и одномоментный крах коммунистического центра в августе 1991 года разрушил фундамент политического единства. Последовавшая фрагментация политического поля, а также неопределенность дальнейшего курса государства порождали неустойчивую конфигурацию сил в парламенте [Коргунюк 2007, 285–286].

В этой ситуации депутатский корпус практически единодушно предоставил президенту карт-бланш на реализацию антикризисной и реформаторской политики. И пока результаты этой политики не стали проявлять себя в полной мере, исполнительная власть не сталкивалась с серьезными проблемами в продвижении необходимых, по ее мнению, решений.

Вместе с тем уже к концу ноября 1991 года по мере более детального ознакомления с программой правительства в депутатской среде начинала нарастать настороженность<sup>48</sup>. На заседании Совета Министров РСФСР 28 ноября Шахрай рекомендовал министрам «по своему профилю выделить депутатов, чтобы вам давали списки комиссий на первом заседании рабочем, какие депутаты куда входят, по фракциям, по профессиональным, по политическим. Возьмите своих депутатов... Я отдал полный пакет по фракциям, по профессиональным группам. Возьмите, отдайте их промышленникам, отколите часть строителей. Нельзя, когда оппозиция в Верховном Совете — 99,9 процента, оппозиция правительства»<sup>49</sup>.

Ведущая роль в продвижении правительственных проектов все же отводилась не рядовым министрам. Задачу «отладить, чтобы у нас было все системно ... нормальные должны быть наши отношения, а не дерганные, неожиданные»<sup>50</sup>, Ельцин решал лично, опираясь на ближайшее окружение: «не бойтесь, мы вас не подведем»<sup>51</sup>. Только официальных встреч президента с лидерами и координаторами фракций и руководителями партий в ноябре – декабре 1991 года состоялось 5, с председателями комитетов, подкомитетов и комиссий ВС РСФСР — 7, с руководством ВС РСФСР (личные встречи и в рамках специальных совещаний) — 5<sup>52</sup>. Помимо этого, Ельцин дважды лично участвовал в работе сессий Верховного Совета РСФСР.

К концу года активизировалась и работа по линии средств массовой информации. Помимо официальных встреч с руководителями журналов и газет<sup>53</sup>, предполагалось решить и вопрос с телерадиовещанием. Ельцин демонстрировал крайнее недовольство руководителем ВГТРК Е.В. Яковлевым, который «каждый вечер ходил консультироваться к Горбачеву, что передавать»<sup>54</sup>. Шахрай отмечал, что «для подготовки населения ничего не делается ко второму января», а его попытки «пробить элементарную пропаганду»<sup>55</sup> не завершаются успехом без перевода ВГТРК в российскую юрисдикцию<sup>56</sup>.

<sup>48</sup> Стенограмма заседания Совета Министров РСФСР 28.11.1991 ГАРФ. Государственный архив Российской Федерации (ГАРФ). Ф. А259. Оп. 1. Д. 5384. Л. 109.

<sup>49</sup> Там же. Л. 108–109.

<sup>50</sup> Там же. Л. 108.

<sup>51</sup> Там же.

<sup>52</sup> Перечень официальных мероприятий Президента РСФСР с 12 июня по 31 декабря 1991 г. Архив Президентского центра Б.Н. Ельцина. Ф. 6. Оп. 1. Д. 166. Л. 67–83.

<sup>53</sup> Там же.

<sup>54</sup> Стенограмма заседания Совета Министров РСФСР 18.12.1991. Государственный архив Российской Федерации (ГАРФ). Ф. А259. Оп. 1. Д. 5385. Л. 96.

<sup>55</sup> Предложенная Шахраем концепция пропаганды заключалась в создании документальных фильмов, содержащих послы о роли сильной исполнительной власти в Японии и ФРГ, которые вопреки сопротивлению парламента, профсоюзов и населения жесткими мерами смогли вывести экономику из кризиса. См.: Там же. Л. 95.

<sup>56</sup> Стенограмма заседания Совета Министров РСФСР 18.12.1991. Государственный архив Российской Федерации (ГАРФ). Ф. А259. Оп. 1. Д. 5385. Л. 96.

В итоге президент поручил Бурбулису составление ежедневного графика, включающего в себя передачи, фильмы, перечень выступающих, а также осуществление кадровой политики и контроля уже российской телерадиокомпании<sup>57</sup>. 27 декабря 1991 года состоялась встреча Ельцина и Яковлева<sup>58</sup>, и в тот же день был подписан Указ Президента РСФСР «О телерадиокомпании «Останкино»», упразднивший ВГТРК и переводивший все ее имущество, подведомственные организации и предприятия в ведение российской государственной компании<sup>59</sup>. Егор Владимирович сохранил пост руководителя, а правительству предписывалось определить порядок распространения программ и финансирование деятельности компании.

### Заключение

Роль президента в организации работы правительства проявлялась в двух аспектах: в стилистике ведения заседаний и в принятии окончательных решений по экономическим вопросам, имевшим понятные ему политические или военно-стратегические последствия. Ельцин предпринимал целенаправленные усилия по ускорению темпов работы правительства, что отражалось в вербальных требованиях, предложениях об игнорировании установленных процедур межведомственного согласования и введении дополнительной отчетности о ходе работы отдельных функционеров. Президент проявлял стремление участвовать в определении методов рыночных преобразований и антикризисной политики. Однако его возможности были ограничены дефицитом компетенций и подготовительными мероприятиями сплоченного экономического блока, скрывавшего внутренние разногласия.

Ответ на второй вопрос исследования (каким образом временное слияние центров власти и управления сказалось на разработке и реализации радикальной рыночной реформы) представлен в Таблице 1.

**Таблица 1. Влияние «ручного» управления на разработку и реализацию радикальной рыночной реформы<sup>60</sup>**

Форма влияния	Следствие влияния
Определение характера работы правительства	Экстраординарные темпы принятия решений. Юридические и содержательные дефекты правительственных актов
Политическая и законодательная поддержка	Чрезвычайная скорость преобразования правовой системы. Концентрация ответственности за результаты реформы
Участие в принятии социально-экономических решений	Минимизация отдельных социально-политических и военно-стратегических рисков. Сохранение элементов межреспубликанской экономической интеграции. Деформация плана рыночных преобразований

Переход к режиму «ручного» управления обеспечил саму возможность реализации радикальной рыночной реформы. Ельцину удалось добиться не только консолидации достаточно разнородного правительства, но и поддержки Верховного Совета и его руководства. Многие согласования и обсуждения, занимавшие ранее месяцы и годы, теперь проводились за дни и недели. Несмотря на то, что по мере проявления первых результатов преобразований единство государственной власти было утрачено, темпы реформирования в пределах узкого окна возможностей оказались феноменальными.

<sup>57</sup> Там же. Л. 96–97.

<sup>58</sup> Перечень официальных мероприятий Президента РСФСР с 12 июня по 31 декабря 1991 г. Архив Президентского центра Б.Н. Ельцина. Ф. 6. Оп. 1. Д. 166. Л. 67–83.

<sup>59</sup> Указ Президента РСФСР от 27.12.1991 № 331 «О телерадиокомпании «Останкино» // Электронный фонд правовой и нормативно-технической информации [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/901606484> (дата обращения: 14.07.2025).

<sup>60</sup> Составлено автором.

Прямой контроль президента над работой правительства позволил установить жесткие рамки проводимой экономической политики. Политические мотивы (отношения с бывшими союзными республиками, с республиками в составе РСФСР, с западными странами, сохранение высокого уровня общественной поддержки) превалировали над логикой преобразований, что вынуждало экономистов-реформаторов адаптировать свои программы под президентский курс.

Таким образом, частичное слияние органов власти и управления предстает как одна из моделей режима «ручного» управления, призванная преодолеть сложившиеся институциональные барьеры принятия государственных решений. Ее ситуационная адекватность определяется срочностью и значимостью стоящих перед страной вызовов, а также уровнем общественно-политического сопротивления желаемой программе преобразований. Изъяны этого подхода вытекают из его достоинств, что требует учета сопутствующих рисков:

- 1) обход институциональных механизмов согласования интересов подрывает поддержку власти со стороны ущемленных групп;
- 2) разделение ответственности за результаты преобразований сужает пространство политического маневра;
- 3) нарушение установленных процедур принятия решений и отказ от внешней экспертизы грозят непредсказуемыми последствиями на этапе реализации.

Полученные результаты позволяют углубить и расширить современные представления о специфических режимах государственного управления и особенностях их функционирования. Их практическая значимость определяется возможностью использования в экспертном сопровождении реформаторской политики в чрезвычайных условиях.

#### **Список литературы:**

Байдаков И.М. Разработка радикальной реформы Ельцина-Гайдара в программах правительства Российской Федерации // Исторический журнал: научные исследования. 2022. № 6. С. 209–225. DOI: [10.7256/2454-0609.2022.6.39044](https://doi.org/10.7256/2454-0609.2022.6.39044)

Барышникова Н.А., Сухорукова А.М. Социально-экономическое развитие стран постсоветского пространства: три десятилетия после социализма // Московский экономический журнал. 2021. № 3. DOI: [10.24412/2413-046X-2021-10137](https://doi.org/10.24412/2413-046X-2021-10137)

Бирюков С.В., Рябова Е.Л. Феномен лидерства в контексте современных кризисов и вызовов // Этносоциум и межнациональная культура. 2021. № 1(151). С. 9–19.

Гаджиева Р.Г. Перспективы развития современного политического лидерства в государственном управлении // Культура мира. 2024. № 39. С. 129–136.

Гайдар Е.Т. Власть и собственность: Смуты и институты. Государство и эволюция. СПб.: Норма, 2009.

Глазьев С.Ю. Уроки очередной российской революции: крах либеральной утопии и шанс на «экономическое чудо». М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2011.

Кляйн Н. Доктрина шока. Расцвет капитализма катастроф. М.: Издательство «Добрая книга», 2009.

Колесников А.В. Пять пятилеток либеральных реформ. Истоки российской модернизации и наследие Егора Гайдара. М.: Новое литературное обозрение, 2022.

Коргунюк Ю.Г. Становление партийной системы современной России. М.: Фонд ИНДЕМ, 2007.

Купряшин Г.Л. О робастности системы государственного управления в турбулентной среде // Журнал Новой экономической ассоциации. 2024. № 4(61). С. 236–241. DOI: [10.31737/22212264\\_2023\\_4\\_236-241](https://doi.org/10.31737/22212264_2023_4_236-241)

Логвенков И.С. Кадровая и структурная эволюция российского правительства в преддверии радикальной рыночной реформы // КЛИО. 2024. № 11(215). С. 202–208. DOI: [10.24412/2070-9773-2024-11215-202-208](https://doi.org/10.24412/2070-9773-2024-11215-202-208)

Понкин И.В. Режим ручного управления // Государственная служба. 2016. № 4. С. 45–48.

Соловьев А.И. Политика и управление государством. Очерки теории и методологии. М.: Издательство «Аспект Пресс», 2021.

Шлычков В.В. И вновь о «ручном управлении» или результативность за счет эффективности // ВЭПС. 2017. № 3. С. 52–58.

Bach T., Hammerschmid G., Löffler L. More Delegation, More Political Control? Politicization of Senior-Level Appointments in 18 European Countries // Public Policy and Administration. 2018. Vol. 35. Is. 1. P. 3–23. DOI: [10.1177/0952076718776356](https://doi.org/10.1177/0952076718776356)

Brainerd E. Mortality in Russia Since the Fall of the Soviet Union // Comparative Economic Studies. 2021. Vol. 63. Is. 4. P. 557–576. DOI: [10.1057/s41294-021-00169-w](https://doi.org/10.1057/s41294-021-00169-w)

Cameron R. The Evolution of Management Delegation in the South African Public Service // Administratio Publica. 2024. Vol. 32. Is. 3. P. 45–65. DOI: [10.61967/adminpub.2024.32.3.4](https://doi.org/10.61967/adminpub.2024.32.3.4)

Elmatsani H.M., Widianingsih I., Nurasa H., Munajat M.D.E., Suwanda S. Exploring the Evolution of Leadership in Government: A Bibliometric Study from E-Government Era into the Digital Age // Cogent Social Sciences. 2024. Vol. 10. Is. 1. DOI: [10.1080/23311886.2024.2414877](https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2414877)

Modugno G., Bertoni M., De Rosa B. The Simplification of Public Administration: A Managerial Perspective // Naše gospodarstvo/Our economy. 2022. Vol. 68. Is. 1. P. 64–76. DOI: [10.2478/ngoe-2022-0006](https://doi.org/10.2478/ngoe-2022-0006)

Siegel D. Privatization without Capitalism: The Social Relations of Property in Post-Communist Transitions // Polity. 2021. Vol. 53. Is. 1. P. 6–40. DOI: [10.1086/711646](https://doi.org/10.1086/711646)

#### References:

Bach T., Hammerschmid G., Löffler L. (2018) More Delegation, More Political Control? Politicization of Senior-Level Appointments in 18 European Countries. *Public Policy and Administration*. Vol. 35. Is. 1. P. 3–23. DOI: [10.1177/0952076718776356](https://doi.org/10.1177/0952076718776356)

Baryshnikova N.A., Sukhorukova A.M. (2021) Socio-Economic Development of the Post-Soviet Countries: Three Decades after Socialism. *Moskovskiy ekonomicheskij zhurnal*. No. 3. DOI: [10.24412/2413-046X-2021-10137](https://doi.org/10.24412/2413-046X-2021-10137)

Baydakov I.M. (2022) Elaboration of the Yeltsin-Gaidar Radical Reform in the Programs of the Government of the Russian Federation. *Istoricheskij zhurnal: nauchnyye issledovaniya*. No. 6. P. 209–225. DOI: [10.7256/2454-0609.2022.6.39044](https://doi.org/10.7256/2454-0609.2022.6.39044)

Biryukov S.V., Ryabova E.L. (2021) The Phenomenon of Leadership in the Context of Modern Crises and Challenges. *Etnosotsium i mezhnatsional'naya kul'tura*. No. 1(151). P. 9–19.

Brainerd E. (2021) Mortality in Russia Since the Fall of the Soviet Union. *Comparative Economic Studies*. Vol. 63. Is. 4. P. 557–576. DOI: [10.1057/s41294-021-00169-w](https://doi.org/10.1057/s41294-021-00169-w)

Cameron R. (2024) The Evolution of Management Delegation in the South African Public Service. *Administratio Publica*. Vol. 32. Is. 3. P. 45–65. DOI: [10.61967/adminpub.2024.32.3.4](https://doi.org/10.61967/adminpub.2024.32.3.4)

Elmatsani H.M., Widianingsih I., Nurasa H., Munajat M.D.E., Suwanda S. (2024) Exploring the Evolution of Leadership in Government: A Bibliometric Study from E-Government Era into the Digital Age. *Cogent Social Sciences*. Vol. 10. Is. 1. DOI: [10.1080/23311886.2024.2414877](https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2414877)

Gadzhiev R.G. (2024) Prospects for the Development of Modern Political Leadership in Public Administration. *Kul'tura mira*. No. 39. P. 129–136.

Gaidar Ye.T. (2009) *Vlast' i sobstvennost': Smuty i instituty. Gosudarstvo i evolyutsiya* [Power and property: Troubles and institutions. The State and evolution]. Saint Petersburg: Norma.

- Glaz'yev S.Yu. (2011). *Uroki ocherednoy rossiyskoy revolyutsii. Krakh liberal'noy utopii i shans na «ekonomicheskoye chudo»* [Lessons from the latest Russian revolution. The collapse of the liberal utopia and a chance for an "economic miracle"]. Moscow: Izdatel'skiy dom "Ekonomicheskaya gazeta".
- Klein N. (2009) *The Shock Doctrine: The Rise of Disaster Capitalism*. Moscow Izdatel'stvo "Dobraya kniga".
- Kolesnikov A.V. (2022) *Pyat' pyatiletok liberal'nykh reform. Istoki rossiyskoy modernizatsii i naslediye Egora Gaydara* [Five five-year plans of liberal reforms. The origins of Russian modernization and the legacy of Yegor Gaidar]. Moscow: Novoye literaturnoye obozreniye.
- Korgunyuk Yu.G. (2007) *Stanovleniye partiynoy sistemy sovremennoy Rossii* [Formation of the party system of modern Russia]. Moscow: Fond INDEM.
- Kupryashin G.L. (2024) On the Public Governance Robustness in Turbulent Times. *Zhurnal Novoy ekonomicheskoy assotsiatsii*. No. 4(61). P. 236–241. DOI: [10.31737/22212264\\_2023\\_4\\_236-241](https://doi.org/10.31737/22212264_2023_4_236-241)
- Logvenkov I.S. (2024) Personnel and Structural Evolution of the Russian Government on the Eve of Radical Market Reform. *KLIO*. No. 11(215). P. 202–208. DOI: [10.24412/2070-9773-2024-11215-202-208](https://doi.org/10.24412/2070-9773-2024-11215-202-208)
- Modugno G., Bertoni M., De Rosa B. (2022) The Simplification of Public Administration: A Managerial Perspective. *Naše gospodarstvo/Our economy*. Vol. 68. Is. 1. P. 64–76. DOI: [10.2478/ngoe-2022-0006](https://doi.org/10.2478/ngoe-2022-0006)
- Ponkin I.V. (2016). Manual Control. *Gosudarstvennaya sluzhba*. No. 4. P. 45–48.
- Shlychkov V.V. (2017) And Again about "Manual Control" or Effectiveness Due to Efficiency. *VEPS*. No. 3. P. 52–58.
- Siegel D. (2021) Privatization without Capitalism: The Social Relations of Property in Post-Communist Transitions. *Polity*. Vol. 53. Is. 1. P. 6–40. DOI: [10.1086/711646](https://doi.org/10.1086/711646)
- Solov'yev A.I. (2021). *Politika i upravleniye gosudarstvom. Ocherki teorii i metodologii* [Politics and government. Essays on theory and methodology]. Moscow: Izdatel'stvo "Aspekt Press".



## Преодоление кадрового дефицита на малых и средних промышленных предприятиях

Панова Екатерина Андреевна

Кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [3963-5321](#), ORCID: [0000-0002-5830-0087](#), [k79@yandex.ru](mailto:k79@yandex.ru)

Государственный университет управления, Москва, РФ.

### Аннотация

Нехватка рабочей силы является одной из наиболее острых проблем, с которыми сталкиваются малые и средние промышленные предприятия в условиях динамично меняющейся внешней среды и экономической нестабильности. Из-за ограниченности масштабов деятельности малым и средним предприятиям сложно конкурировать с крупными предприятиями как по уровню заработной платы, так и в плане условий труда. Ситуация усугубляется ростом количества государственных оборонных заказов, которые являются причиной оттока кадров с малых и средних предприятий. Недостаток сотрудников высокой квалификации и рабочих специальностей отрицательно влияет на производительность, величину издержек, возможности роста и конкурентоспособность бизнеса. В статье анализируются причины нехватки рабочей силы и ее влияние на деятельность малых и средних промышленных предприятий; рассматриваются пути привлечения сотрудников, обладающих нужными компетенциями, в том числе за счет взаимодействия с учебными заведениями; выявляются возможности повышения лояльности действующего персонала. В работе показано, что решению проблемы дефицита рабочих кадров малых и средних промышленных предприятий способствуют диверсификация инструментов подбора персонала, применение современных технологий организации труда и повышение эффективности использования кадровых ресурсов путем развития системы контроля качества и документирования процессов. Внимание уделено также способам повышения лояльности действующих сотрудников, основанным на использовании гибких схем работы и социальных выплатах. Результаты, полученные в ходе исследования, могут быть использованы при стратегическом планировании привлечения и удержания кадров малыми и средними промышленными предприятиями.

### Ключевые слова

Малые и средние предприятия (МСП), промышленность, дефицит кадров, инструменты подбора персонала, технологии организации труда.

### Для цитирования

Панова Е.А. Преодоление кадрового дефицита на малых и средних промышленных предприятиях // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 113. С. 168–179. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-168-179

## Overcoming the Personnel Shortage in Small and Medium-Sized Industrial Enterprises

Ekaterina A. Panova

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0002-5830-0087](#), [k79@yandex.ru](mailto:k79@yandex.ru)

State University of Management, Moscow, Russian Federation.

### Abstract

The shortage of labour is one of the most acute problems faced by small and medium-sized industrial enterprises in a dynamically changing external environment and economic instability. Due to the limited scope of activities, it is difficult for small and medium-sized enterprises to compete with large enterprises both in terms of wages and working conditions. The situation is aggravated by the growing number of government defense orders, which are the reason for the outflow of personnel from small and medium-sized enterprises. The lack of highly qualified and specialized employees has a negative impact on productivity, costs, growth opportunities and business competitiveness. The article analyzes the causes of the labour shortage and its impact on the activities of small and medium-sized industrial enterprises, examines the ways to attract employees with the necessary competencies, including through interaction with educational institutions, highlights the possibilities of increasing the loyalty of the existing staff. The paper shows that the problem of personnel shortage in small and medium-sized industrial enterprises is facilitated by the diversification of recruitment tools, using the modern labour management technologies and improving the efficiency of HR management through the development of a quality control system and process documentation. Attention is also paid to ways of increasing the current employees' loyalty based on the use of flexible work arrangements and social benefits. The results of the research can be used in the strategic planning of personnel recruitment and retention by small and medium-sized industrial enterprises.

### Keywords

Small and medium-sized enterprises (SMEs), industry, staff shortage, recruitment tools, labour organization technologies.

### For citation

Panova E.A. (2025) Overcoming the Personnel Shortage in Small and Medium-Sized Industrial Enterprises. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 113. P. 168–179. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-168-179

Дата поступления/Received: 31.08.2025

## **Введение**

Человеческий капитал является важнейшим фактором повышения конкурентоспособности предприятия, а проблемы с подбором персонала могут существенно повлиять на эффективность его деятельности. Нехватка квалифицированных кадров влияет на деловую активность малых и средних предприятий (далее — МСП), занятых в промышленности, и сдерживает их развитие в целом.

Недостаток рабочей силы приводит к сбоям на производстве, срыву сроков выполнения заказов, в результате чего клиенты начинают искать альтернативные пути закупок и обращаются к конкурентам, что для предприятия означает потерю доли рынка.

Технологический прогресс меняет производственные процессы и требует от предприятий постоянного совершенствования навыков персонала, позволяющих эффективно эксплуатировать и обслуживать оборудование. Навыки и квалификация рабочей силы влияют на использование информационных технологий и инновационную активность МСП.

Целью исследования является анализ причин дефицита рабочей силы на МСП, занятых в промышленности, и выявление путей его преодоления. Для достижения целей исследования были применены общенаучные методы: систематизация и обобщение данных, приведенных в профильных публикациях, метод интерпретации, статистический анализ.

## **Причины дефицита кадров на МСП**

Проблема недостатка рабочих кадров у МСП является достаточно давней [Vinten 1998] и характерной не только для России. Значительный дефицит квалифицированных кадров технологической направленности отмечается в Ирландии — его испытывают около 60% МСП<sup>1</sup>. В Англии проблема найма и удержания производственного персонала касается 35% МСП<sup>2</sup>. Дефицит сотрудников, «работающих рукам», наблюдается у двух третьих голландских МСП<sup>3</sup>. В Австрии, Хорватии и Словакии девять из десяти МСП испытывают трудности с поиском работников, обладающих необходимыми навыками [Weber, Adăscăliței 2024]. В Польше 61% МСП сталкиваются с трудностями при удержании квалифицированных работников, что является препятствием для роста и внедрения инноваций<sup>4</sup>. Почти треть канадских МСП не может в полной мере удовлетворить запросы клиентов по причине нехватки рабочей силы [Mahboubi, Zhang 2023]. По данным сайта Statista, в 2023 году наибольший дефицит кадров МСП испытывали в Греции, Болгарии и на Кипре — там он коснулся более 50% предприятий, а в наименьшей степени проблема характерна для Исландии, Финляндии и Великобритании, где доля МСП с дефицитом кадров составляла менее 25%<sup>5</sup>.

В России результаты расчета индекса RSBI, которые публикуют Промсвязьбанк и общественная организация «Опора России», показали, что главной проблемой 2024 года представители малого и среднего предпринимательства считали дефицит кадров: на него указала почти половина опрошенных — 48%<sup>6</sup>. Проблема затронула не только малый и средний бизнес: согласно мониторингу российских предприятий, проводимому регулярно банком России более 25 лет, обеспеченность кадрами в 2024 г. снизилась до минимума за всю историю наблюдений,

<sup>1</sup> Labour shortages will have to be addressed to maintain growth in key SME sectors // BPFI [Электронный ресурс]. URL: [https://bpfi.ie/wp-content/uploads/2023/10/SME-Monitor-November-2023\\_web.pdf](https://bpfi.ie/wp-content/uploads/2023/10/SME-Monitor-November-2023_web.pdf) (дата обращения: 19.07.2025).

<sup>2</sup> SME skills horizon 2024. A 2024 skills and recruitment barometer of SMEs across England. It all starts with skills // HM government. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/sme-skills-horizon-2024> (дата обращения: 15.07.2025).

<sup>3</sup> Two-thirds of Dutch businesses struggling with staff shortages, especially construction // NL Times [Электронный ресурс]. URL: <https://nltimes.nl/2025/05/30/two-thirds-dutch-businesses-struggling-staff-shortages-especially-construction> (дата обращения: 09.07.2025).

<sup>4</sup> Strengthening FDI and SME Linkages in Poland // OECD [Электронный ресурс]. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/strengthening-fdi-and-sme-linkages-in-poland\\_cb08eb93-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/strengthening-fdi-and-sme-linkages-in-poland_cb08eb93-en.html) (дата обращения: 30.09.2025).

<sup>5</sup> Share of small- and medium-sized enterprises (SMEs) indicating they faced difficulties in hiring staff with the correct skill-set over the past two years in Europe in 2023, by country // Statista [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/statistics/1446280/difficulty-hiring-staff-with-right-skills-sme-europe/> (дата обращения: 09.07.2025).

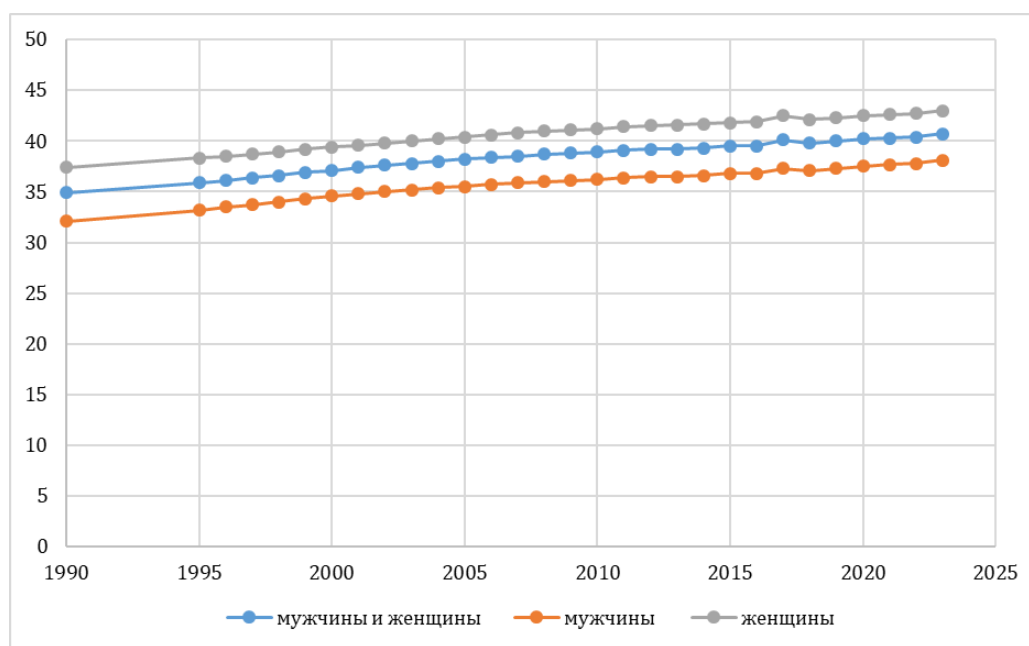
<sup>6</sup> Предприятия МСБ назвали главной проблемой 2024 года дефицит кадров // ТАСС [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/22947851?ysclid=mcw1jpd8tv164955653> (дата обращения: 09.07.2025).

из-за чего предприятия стали тратить больше времени на поиск кадров и прилагать больше усилий для привлечения персонала. При этом наиболее острый дефицит кадров на протяжении последних лет испытывали предприятия обрабатывающей промышленности, занятые производством продукции потребительского назначения<sup>7</sup>.

Факторы, влияющие на дефицит кадров на предприятии, делятся на внешние, не зависящие от его действий, и внутренние, находящиеся в прямой зависимости от эффективности работы предприятия.

Можно выделить 4 группы внешних факторов, лежащих в основе дефицита рабочих кадров:

- демографические изменения и в первую очередь старение населения, которое приводит к сокращению численности его трудоспособной части — за период с 1990 г. по 2023 г. средний возраст населения России увеличился с 35 до 41 года, то есть на 6 лет (см. Рисунок 1);
- социальные факторы, такие как предпочтения работников в отношении характера работы и «непрестижность» рабочих специальностей;
- технологические изменения, включающие широкое распространение роботизации, автоматизации и искусственного интеллекта и влияющие на структуру занятости, а также функционал работников;
- переход к зеленой экономике, меняющий профессиональную и отраслевую структуру занятости<sup>8</sup>.



**Рисунок 1. Средний возраст населения России по состоянию на 1 января в период с 1990 по 2023 гг.<sup>9</sup>**

Перечисленные факторы влияют как на спрос, так и на предложение на рынке труда за счет сокращения числа соискателей на определенные должности, изменения навыков и компетенций, востребованных работодателями, а также ускорения темпов адаптации работников к изменениям рынка труда с целью перехода на более привлекательные должности.

<sup>7</sup> Мониторинг предприятий. № 6, июнь 2024 года (опрос 1–14 июня) и № 9, сентябрь 2025 года (опрос 1–9 сентября). Информационно-аналитический комментарий // Банк России [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru/analytics/dkp/monitoring/0925/> (дата обращения: 01.10.2025).

<sup>8</sup> EURES. Report on labour shortages and surpluses // Eures [Электронный ресурс] URL: [https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2024-05/EURES-Shortages\\_Report-V8.pdf](https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2024-05/EURES-Shortages_Report-V8.pdf) (дата обращения: 01.09.2025).

<sup>9</sup> Составлено автором на основе: Демографический ежегодник России: статистический сборник. М.: Росстат, 2023. С. 33.

Отдельно стоит выделить геополитическое влияние: в связи с частичной мобилизацией и выездом из страны мужчин призывного возраста соискатели повысили требования к заработной плате и условиям труда. В научной литературе можно встретить мнение, что этот фактор не является всеобщим и угрожающим, а просто привел к превышению спроса на рабочую силу над ее предложением в отдельных профессиях и регионах, которое формировалось несколько лет и обострилось в условиях СВО, в том числе за счет роста гособоронзаказов [Колесникова и др. 2023]. Серьезные государственные заказы помогают крупным предприятиям решать проблему дефицита кадров путем резкого повышения зарплат [Александрова 2024] и за счет оттока рабочей силы одновременно создают проблемы для МСП, которые не имеют возможности предложить конкурентоспособные зарплаты вследствие ограниченных масштабов своей деятельности.

Низкий уровень заработной платы является основным внутренним фактором, лежащим в основе дефицита кадров у МСП. Наряду с ним существенное влияние оказывают ограниченность бюджетов на подбор и обучение персонала, социальные и компенсационные пакеты. МСП имеют в своем распоряжении небольшие HR-команды или даже одного сотрудника, занимающегося подбором персонала, и им часто не хватает ресурсов и опыта для реализации эффективных стратегий привлечения и удержания сотрудников. Отсутствие или ограниченность размеров отдела кадров приводит к тому, что тесты на профпригодность не проводятся, сотрудники нанимаются после несложных собеседований, не позволяющих в полной мере оценить степень соответствия потенциального сотрудника должности.

Ситуация осложняется тем, что МСП не могут предложить широкие возможности карьерного роста и не имеют узнаваемых брендов. Это касается не только брендов выпускаемой продукции, но и бренда работодателя, под которым подразумевается репутация предприятия, характеризующая его привлекательность в качестве места трудоустройства. Основная цель формирования бренда работодателя — улучшение позиционирования предприятия на рынке труда и создание его положительного восприятия как среди потенциальных, так и действующих сотрудников. При наличии сформированного бренда работодателя соискатели в большинстве случаев делают выбор в пользу предприятия при наличии других предложений, а действующие сотрудники продолжают работать, даже если у них имеются другие возможности трудоустройства. Многие МСП не видят необходимости осуществлять инвестирование в развитие бренда работодателя, хотя для них оно имеет большее значение, чем для крупных предприятий [Łazorko 2023; Zografou, Galanaki 2023]. МСП не принимают во внимание тот факт, что развитие бренда работодателя дает возможность не только выделиться на фоне других участников рынка труда, но и добиться существенной экономии денежных средств и времени, затрачиваемых на подбор персонала, в том числе за счет снижения его текучести.

Низкая привлекательность рабочих мест в плане условий труда также влияет на возможности привлечения и удержания компетентных и ценных сотрудников. МСП часто не уделяют внимания состоянию рабочей среды, негативное или токсичное состояние которой может повлиять на моральный дух сотрудников и привести к потере ценных знаний и опыта. Нехватка рабочей силы влечет за собой увеличение рабочей нагрузки и продолжительности рабочего дня действующих сотрудников. Повышенная рабочая нагрузка приводит к подрыву лояльности персонала и увеличению текучести кадров, что, в свою очередь, увеличивает расходы на их подбор и обучение.

С одной стороны, нехватка рабочей силы приводит к повышению уровня заработной платы, как и на любом рынке, испытывающем избыточный спрос. С другой стороны, высокий уровень заработной платы отрицательно сказывается на себестоимости продукции и побуждает предприятия

рассматривать альтернативные стратегии для удовлетворения потребностей производства. Автоматизация, являющаяся долгосрочным и одновременно затратным решением проблемы дефицита кадров, приводит к возможности использования рабочего персонала относительно невысокого уровня квалификации. Однако увеличение доли автоматизированных рабочих мест требует наличия высокой квалификации и специализированных знаний у управленческого персонала, что повышает важность своевременной организации его обучения.

### **Особенности промышленных МСП, влияющие на их кадровую политику**

Согласно исследованию портала Superjob, промышленность, наряду со строительством и транспортно-логистической сферой, входит в топ-3 отраслей с наиболее высоким спросом на персонал, а самыми востребованными специалистами являются квалифицированные рабочие, водители грузовых автомобилей и спецтранспорта, а также разнорабочие<sup>10</sup>. На МСП эта проблема наиболее распространена в отношении технических специалистов и операторов оборудования, в то время как трудности с наймом работников более широкого профиля, таких как менеджеры и офисные работники, менее выражены<sup>11</sup>.

Как уже говорилось, основной особенностью МСП является ограниченное число сотрудников и невысокий уровень их зарплат по сравнению с крупными предприятиями. Средняя численность и среднемесячная заработная плата работников обрабатывающей промышленности в период с 2021 по 2023 гг. представлена в Таблице 1.

Как видно, средняя численность работников в расчете на одно предприятие на МСП за последние три года оставалась почти неизменной, а наиболее конкурентный уровень зарплат ожидаемо предлагали своим сотрудникам средние предприятия.

Рынок труда меняется очень быстро, и МСП необходимо регулярно проводить мониторинг рынка труда с тем, чтобы убедиться в том, что уровень заработной платы предприятия соответствуют отраслевому уровню. Даже при росте номинальных зарплат инфляция и рост стоимости жизни практически сводят на нет увеличение доходов, что приводит к неудовлетворенности сотрудников и мотивирует их искать более привлекательные рабочие места [Нарожная 2024].

**Таблица 1. Средняя численность и среднемесячная заработная плата работников обрабатывающей промышленности в период с 2021 по 2023 гг.<sup>12</sup>**

Показатель	Малые предприятия, включая микропредприятия			Микропредприятия			Средние предприятия		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Средняя численность работников в расчете на одно предприятие, чел.	8	8	8	3	3	4	134	134	134
Среднемесячная заработная плата работников, руб.	35869	40919	49413	28848	32510	39936	46580	54159	64485

МСП следует уделять внимание системе поощрения работников, которая часто бывает несовершенной из-за отсутствия привязки к конкретным целям и трудностей в организации командной работы, что приводит к возникновению конфликта интересов между сотрудниками, влияющего на финансовые результаты. К конфликтам приводит также установление разных уровней заработной платы для сотрудников с идентичным функционалом, формально работающих на разных

<sup>10</sup> Что делать с дефицитом кадров. Где брать людей // Superjob [Электронный ресурс]. URL: <https://www.superjob.ru/pro/5683/> (дата обращения: 31.08.2025).

<sup>11</sup> Strengthening FDI and SME Linkages in Poland // OECD [Электронный ресурс]. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/strengthening-fdi-and-sme-linkages-in-poland\\_cb08eb93-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/strengthening-fdi-and-sme-linkages-in-poland_cb08eb93-en.html) (дата обращения: 30.09.2025).

<sup>12</sup> Малое и среднее предпринимательство в России: статистический сборник. М.: Росстат, 2024. С. 21, 24.



должностях, — в связи с ограниченностью масштабов деятельности скорость распространения информации в МСП очень высока.

Еще одной особенностью МСП, вытекающей из ограниченной численности персонала, является универсальность его компетенций, которая сопровождается выполнением задач, не требующих определенного уровня квалификации и специальных навыков, высококвалифицированными сотрудниками (при этом обратная ситуация практически невозможна). Привлечение работников на условиях неполного рабочего дня и гибкого графика дает возможность сотрудникам с высоким уровнем квалификации сконцентрироваться на выполнении своих прямых профессиональных обязанностей, а предприятиям добиться того, чтобы функционал работников соответствовал имеющимся у них навыкам.

Собственники МСП часто ограничивают их развитие, поскольку не хотят передавать управление профессиональным менеджерам и опасаются инвестиционных рисков, осуществляя производство в условиях ограниченности мощностей. Это приводит к снижению производительности, увеличению времени выполнения заказов и ухудшению качества обслуживания клиентов, что негативно сказывается на рейтингах предприятия в Интернете и онлайн-платформах и в конечном счете наносит ущерб его репутации и способности нанимать сотрудников. В таких условиях увеличение инвестиций в технологии позволяет не только автоматизировать производство и повысить производительность, но и более эффективно реализовывать кадровую политику.

Нередко собственники МСП воспринимают как напрасную трату времени развитие системы контроля качества работы и документирования процессов. Это приводит к тому, что сотрудники МСП не несут ответственность за свою работу, а предприятие сталкивается с проблемами при выполнении текущих задач в период нахождения сотрудников в отпуске или во время их болезни. У сотрудников МСП отсутствует четкое описание их должностных обязанностей, привязанное к рабочим процедурам и ключевым показателям эффективности. Стандартизация деятельности очень важна для оптимизации затрат ресурсов, в том числе и временных, а также сокращения потерь. Внедрение программного обеспечения с целью документирования результатов работы систем и отслеживания отклонений в ходе выполнения задач дает представление о том, как сотрудники используют свое рабочее время, улучшает взаимодействие между ними и позволяет добиться того, чтобы вознаграждение за труд соответствовало его результатам.

### ***Пути решения проблемы кадрового дефицита на МСП***

МСП могут применять различные стратегии для преодоления дефицита квалифицированных кадров в зависимости от его причин и особенностей предприятия. Интернет-платформы, несмотря на обширные базы соискателей, не всегда позволяют найти нужных сотрудников, особенно в сельской местности, где цифровая грамотность населения относительно невысока. Неформальные каналы для подбора персонала — личные связи, рекомендации знакомых и близких к компании людей — актуальны в отраслях с низкой наукоемкостью без особых требований к навыкам и квалификации. МСП могут использовать рекламу в СМИ, например в газетах и на местных радиостанциях, — в регионах она имеет относительно невысокую стоимость и при этом широкий охват. Оптимизация веб-сайтов при их наличии, продвижение предприятия в социальных сетях, взаимодействие с государственными и частными службами занятости, отраслевыми органами и агентствами регионального развития также подходят МСП в качестве инструментов преодоления дефицита кадров.

Эффективным способом привлечения сотрудников для МСП может быть использование реферальных рекрутинговых программ. Они предполагают привлечение персонала посредством

рекомендаций со стороны работающих сотрудников с последующим вознаграждением их в денежной или материальной форме [Ермакова 2023]. Важно, чтобы мотивация реферальных программ была прозрачной, предполагала конкретный уровень вознаграждения за успешные рекомендации и соблюдение сроков его выплат. Во избежание злоупотреблений выплата вознаграждения должна производиться только при условии успешного прохождения новым сотрудником испытательного срока и частями по мере его закрепления на рабочем месте.

Мероприятия, направленные на преодоление дефицита кадров, необходимо оценивать с точки зрения затрат на их осуществление и получаемых выгод [Мортиков 2022]. Одновременно следует учитывать потери от возможного ухода наиболее ценных для предприятия сотрудников. Для решения проблемы кадрового дефицита МСП необходимо повышать привлекательность рабочих мест за счет финансовых и нефинансовых стимулов, совершенствовать рабочие процессы и стандарты найма. МСП должны содействовать улучшению условий труда, повышению комфорта рабочих мест и эффективному использованию текущей рабочей силы, не допуская найма новых сотрудников при наличии внутренних резервов.

Повышение заработной платы для предприятия означает увеличение страховых взносов, начисляемых из фонда оплаты труда. В то же время предоставление дополнительных льгот, не связанных с оплатой труда, — медицинских услуг<sup>13</sup>, оплаты расходов на дорогу<sup>14</sup>, оплаты за работника путевок в детские лагеря<sup>15</sup> — не влечет за собой обложение страховыми взносами, однако последний вид расходов нельзя учесть при расчете налога на прибыль. Организация бесплатного проезда до места работы позволяет повысить комфорт сотрудников и преодолеть несовершенство инфраструктуры общественного транспорта, поскольку производства бывают расположены в удалении от городских и региональных центров.

При ограниченных возможностях финансового стимулирования сотрудников МСП могут использовать преимущества, заключающиеся в использовании гибких схем работы — занятость на неполный рабочий день и по совместительству. Сокращение продолжительности рабочего дня важно для соискателей, стремящихся найти оптимальный баланс между работой и личной жизнью. В секторах, где производство продукции характеризуется длительным непрерывным циклом, подобные кадровые мероприятия сложнее реализовать, но для должностей с более гибким подходом к выполнению задач они могут существенно повысить привлекательность вакансии. Возможность в определенной степени корректировать рабочее время в соответствии с личными потребностями в пределах параметров, установленных предприятием, высоко ценится соискателями работы. По сравнению с крупными предприятиями на МСП не такая высокая интенсивность труда, редки сверхурочные часы и, как следствие, ниже уровень стресса, связанного с работой.

Внимательное отношение к интересам, ожиданиям и потребностям сотрудников помогает повысить их лояльность и укрепить бренд работодателя за счет позитивных отзывов и рекомендаций знакомым. Повышению лояльности сотрудников способствуют такие нефинансовые факторы, как поддержка со стороны руководства и коллег, вовлеченность в принятие корпоративных решений, дающая ощущение принадлежности к компании, развитая организационная культура и возможности обучения и развития [Thao et al. 2023]. Именно поэтому МСП следует поощрять желание сотрудников

<sup>13</sup> Письмо Департамента налоговой политики Минфина России от 28 июля 2023 г. № 03-03-06/1/71092 // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407528610/?ysclid=mgo2epbe4o167658123> (дата обращения: 25.09.2025).

<sup>14</sup> Постановление Арбитражного суда Волго-Вятского округа от 02.10.2024 г. № Ф01-45/2024 по делу № А17-10426/2023 // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/39659793/?ysclid=mgo2tu8mrbg143743015> (дата обращения: 25.09.2025).

<sup>15</sup> Письмо Минфина России (Министерство финансов РФ) от 01 августа 2017 г. № 03-04-06/48824 // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71637592/?ysclid=mgo2r3hrbg217705127> (дата обращения: 25.09.2025).

высказывать собственное мнение и рационализаторские предложения, реализовывать механизмы обратной связи от руководства, инициировать их участие в образовательных программах и курсах повышения квалификации. Созданию позитивной рабочей среды и улучшению атмосферы в коллективе также содействуют совместные мероприятия.

Лояльность сотрудников бывает активной, основанной на внутренней мотивации и разделении ценностей предприятия, а также пассивной, обусловленной воздействием внешних факторов и ограничений. В силу специфики деятельности МСП бывают вынуждены ориентироваться на пассивную лояльность персонала. Они подходят для людей, проживающих поблизости и не желающих из-за личных предпочтений или обстоятельств тратить много времени на дорогу до места работы. МСП принимают работников зрелого возраста и с минимальным уровнем образования, которых часто игнорируют при найме крупные предприятия, а также молодых людей без опыта, выступая для них в качестве места старта и приобретения навыков. Стоит учитывать, что молодые сотрудники, несмотря на легкую обучаемость, бывают не ориентированы на получение специализированных знаний и опыта на рабочем месте. Частая смена мест работы приводит к повышению их универсальности и гибкости на рынке труда, но является проблемой для предприятий [Чекмарев и др. 2023]. Молодые сотрудники позволяют оперативно закрывать кадровые «дыры», но в дальнейшем часто делают выбор в пользу крупных предприятий, где имеются более широкие возможности для карьерного роста. Это надо учитывать МСП при осуществлении инвестиций в обучение сотрудников без опыта.

Еще одним способом преодоления кадрового дефицита МСП является совместное использование рабочих мест (job sharing). Оно представляет собой технологию организации труда, когда рабочее место разделяется между несколькими людьми (от двух и более). Обязанности, рабочее время, заработная плата, отпускные и льготы распределяются между сотрудниками в соответствии с долей их участия в рабочих процессах [Ogunribido et al. 2023]. Совместное использование рабочих мест способствует развитию партнерских отношений между сотрудниками и расширению их опыта. Сочетание более широкого спектра навыков в рамках одной должности способствует удержанию персонала, повышению производительности труда и привлечению квалифицированных работников.

Совместное использование рабочих мест позволяет оптимизировать затраты за счет задействования сотрудников ровно в той степени, в которой они нужны. Для конкретных временных проектов возможно привлечение сотрудников по договорам гражданско-правового характера. Совместное использование рабочих мест дает возможность сотрудникам приобретать новые навыки за счет обучения друг у друга [Чуланова 2023]. Оно расширяет диапазон потенциальных сотрудников за счет привлечения тех, кто заинтересован в режиме неполного рабочего дня, позволяет достигнуть оптимальных решений за счет большего числа мнений и является подстраховкой на случай отсутствия одного из работников.

Совместное использование рабочих мест отличается от работы на неполный рабочий день или посменной работы за счет коллективной ответственности за все задачи и обязанности, связанные с конкретной должностью. Минусы совместного использования рабочих мест заключаются в возможности возникновения конфликтов при принятии решений, сложностях, связанных с управлением коллективной работой, и повышении рисков утечки информации [Бикбаев и др. 2025].

Стоит отметить, что МСП часто не уделяют внимания формальным процедурам, сопровождающим прием на работу новых сотрудников, и это не лучшим образом сказывается на их лояльности. МСП не стоит пренебрегать рассылкой новым сотрудникам приветственных писем, содержащих полезную информацию, вручением им небольших сувениров с символикой предприятия, назначением на период адаптации наставников, которые помогут сориентироваться в рабочих

вопросах и окажут помощь при возникновении затруднений. Действия, направленные на повышение у сотрудников ощущения значимости и нужности, являются неотъемлемой частью создания позитивного имиджа работодателя, развития его бренда и перехода от пассивной лояльности персонала к активной.

### **Взаимодействие МСП с образовательными организациями**

Крупные компании активно взаимодействуют с учебными заведениями и конкурируют между собой с целью привлечения студентов, организовывая стипендиальные программы, устраивая мастер-классы и участвуя в профориентационных проектах<sup>16</sup>. Для МСП такие масштабные действия представляются затруднительными, однако сотрудничество с учреждениями среднего образования может дать положительные результаты.

МСП сталкиваются не только с дефицитом кадров, но и с недостаточно высоким качеством подготовки сотрудников рабочих специальностей без опыта работы. В настоящий момент в нашей стране происходит смещение акцентов в системе образования — она активно перестраивается на переориентацию обучающихся на промышленный сектор, постепенно улучшается имидж производства с тем, чтобы не производить на свет поколение менеджеров, которым нечем управлять. Тем не менее среднее профессиональное образование пока не в полной мере обеспечивает получение практических навыков, соответствующих фактическим потребностям предприятий на рабочих местах. Технологическое развитие осуществляется быстрыми темпами, и система образования не всегда успевает к ним адаптироваться.

Взаимодействие МСП с местными органами образования и формирование запросов к программам обучения, соответствующих реальным производственным потребностям, позволит корректировать подготовку студентов колледжей таким образом, чтобы осваиваемые ими навыки в дальнейшем оказались действительно пригодными для профессиональной деятельности.

Реализация учебных инициатив, сочетающих теоретическое обучение с опытом, получаемым на рабочем месте, сокращает разрыв между академическим образованием и необходимым уровнем знаний, требующимся для реальной работы, помогает актуализировать компетенции персонала, продвигает предприятие среди потенциальных будущих сотрудников и снижает как затраты на обучение сотрудников без опыта, так и текучесть кадров.

Взаимодействие МСП и образовательных организаций может осуществляться также на уровне средних школ. Программы, сочетающие обучение в школе и стажировки на рабочем месте, направлены на развитие профессиональной специализации после окончания обучения и удовлетворение потребностей как государственного, так и частного секторов рынка труда [Camussi et al. 2024].

Предложение схем трудоустройства начального уровня на основе развития сотрудничества МСП с органами образования и профессиональной подготовки обеспечивает ранний прямой контакт с потенциальными сотрудниками молодого возраста. Его также обеспечивает участие в ярмарках вакансий, однако они в основном ориентированы на удовлетворение потребностей крупных предприятий и не учитывают интересы МСП. Большему вовлечению небольших предприятий в подобные мероприятия будет способствовать адресное информирование об их проведении со стороны органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и организаций, образующих инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего бизнеса.

<sup>16</sup> Конкуренция за студента: как бизнес работает с вузами и что это дает // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/cmrm/653237f19a794774a7bdd530?from=copy> (дата обращения: 30.09.2025).

### **Заключение**

МСП, занятые в сфере промышленности, имеют гораздо меньше возможностей по привлечению персонала по сравнению с крупными предприятиями. Особенно остро эта проблема ощущается в условиях постоянного повышения стоимости жизни, оказывающего существенное влияние на состояние рынка труда. Недостаток высококвалифицированных работников замедляет внедрение МСП новых технологий и снижает эффективность бизнес-процессов. Что касается производственных сотрудников, чей функционал не требует специализированных навыков, то их дефицит ставит под угрозу выполнение заказов клиентов и негативно сказывается на качестве выпускаемой продукции, в результате чего страдает репутация предприятия.

Совершенствование практики подбора персонала путем расширения используемых для него инструментов способствует решению проблемы кадрового дефицита. Важным также является повышение лояльности задействованных в рабочих процессах сотрудников за счет улучшения условий труда и повышения их гибкости. Повышению мотивации сотрудников способствует предоставление так называемого социального пакета. Экономическая целесообразность социальных выплат представляется сомнительной для МСП, чаще всего ограниченных в финансовом отношении, однако в условиях дефицита кадров эта мера становится конкурентным преимуществом, способствующим привлечению и удержанию персонала.

Взаимодействие с учебными заведениями различного уровня образования, организация стажировок в сочетании с участием в ярмарках вакансий и разработкой программ обучения, соответствующих конкретным производственным потребностям, способствует продвижению МСП в бизнес-среде и решению их кадровых проблем.

### **Список литературы:**

- Александрова О.А. Проблема дефицита кадров в промышленном секторе экономики: причины и направления решения // Уровень жизни населения регионов России. 2024. Т. 20. № 2. С. 150–162. DOI: [10.52180/1999-9836\\_2024\\_20\\_2\\_1\\_150\\_162](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_2_1_150_162)
- Бикбаев Д.В., Шушунова Т.Н., Гринев Н.Н., Николаева Н.Ю. Перспективы развития гибких моделей занятости в экономике данных // Транспортное дело России. 2025. № 1. С. 98–101.
- Ермакова Н.С. Привлечение персонала в условиях кадрового дефицита на рынке труда // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2023. Т. 12. № 4. С. 79–85. DOI: [10.24412/2225-8264-2023-3-79-85](https://doi.org/10.24412/2225-8264-2023-3-79-85)
- Колесникова О.А., Маслова Е.В., Околелых И.В. Кадровый дефицит на современном рынке труда России: проявления, причины, тренды, меры преодоления // Социально-трудовые исследования. 2023. № 4(53). С. 179–189. DOI: [10.34022/2658-3712-2023-53-4-179-189](https://doi.org/10.34022/2658-3712-2023-53-4-179-189)
- Мортиков В.В. Управление персоналом в условиях дефицита кадров // Вопросы управления. 2022. № 1(74). С. 73–86. DOI: [10.22394/2304-3369-2022-1-73-86](https://doi.org/10.22394/2304-3369-2022-1-73-86)
- Нарожная Д.А. Удержание персонала как приоритет российских компаний в 2024 году // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 105. С. 53–64. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-105-2024-53-64](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-105-2024-53-64)
- Чекмарев О.П., Ильвес А.Л., Конев П.А. Занятость и дефицит кадров в России в условиях санкционного давления: факторный анализ предложения труда // Экономика труда. 2023. Т. 10. № 4. С. 475–496. DOI: [10.18334/et.10.4.117602](https://doi.org/10.18334/et.10.4.117602)
- Чуланов Д.В. Концепция интеграции джоб-шеринга (job sharing) и шеринга компетенций (skill sharing) в проектную деятельность организаций в условиях дефицита высококвалифицированного персонала // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 6. URL: <https://esj.today/PDF/44ECVN623.pdf>



Camussi S.A.M., Locatelli A., Mendicino G., Modena F. Labour Shortages in Italy: Determinants, Firms' Responses and Employment Prospects // *Questioni di Economia e Finanza*. 2024. Vol. 887. DOI: [10.32057/0.QEF.2024.887](https://doi.org/10.32057/0.QEF.2024.887)

Łazorko K. Employer Branding in Small and Medium Enterprises — Local Entrepreneurs' Perspective // *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. 2023. Vol. 177. P. 391–403. DOI: [10.29119/1641-3466.2023.177.23](https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.177.23)

Mahboubi P., Zhang T. Empty Seats: Why Labour Shortages Plague Small and Medium-Sized Businesses and What to Do About It // C.D. HOWE Institute Commentary 648. 2023. URL: <https://cdhowe.org/publication/empty-seats-why-labour-shortages-plague-small-and-medium-sized-businesses/>

Ogunribido B.O., Dotun Faloye D., Ihinmoyan T. Job Sharing and Organizational Performance in Micro and Small Scale Enterprises in Ondo State // *Iconic Research and Engineering Journals*. 2023. Vol. 6. Is. 9. P. 73–79.

Thao N.T.P., Tan N.V., Tuyet M.T.A. Determinants of Working Motivation and Loyalty of Workers: A Case Study of Enterprises in Dong Nai Province // *International Journal of Professional Business Review*. 2023. Vol. 8. Is. 7. DOI: [10.26668/businessreview/2023.v8i7.2080](https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.2080)

Vinten G. Skills Shortage and Recruitment in the SME Sector // *Career Development International*. 1998. Vol. 3/6. P. 238–242.

Weber T., Adăscăliței D. Company Practices to Tackle Labour Shortages. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024.

Zografou I., Galanaki E. Employer Branding in SMEs // *Human Resource Management, Business Performance, and Innovation in Small and Medium Enterprises* / ed. by E. Galanaki. Athens: Editions of the Athens University of Economics and Business, 2023. P. 64–78.

#### References:

Aleksandrova O.A. (2024) The Problem of Personnel Shortage in the Industrial Sector of the Economy: Reasons and Directions for Solution. *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii*. Vol. 20. No 2. P. 150–162. DOI: [10.52180/1999-9836\\_2024\\_20\\_2\\_1\\_150\\_162](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_2_1_150_162)

Bikbaev D.V., Shushunova T.N., Grinev N.N., Nikolaeva N.Yu. (2025) Prospects for the Development of Flexible Employment Models in the Data Economy. *Transportnoe delo Rossii*. No. 1. P. 98–101.

Camussi S.A.M., Locatelli A., Mendicino G., Modena F. (2024) Labour Shortages in Italy: Determinants, Firms' Responses and Employment Prospects. *Questioni di Economia e Finanza*. Vol. 887. DOI: [10.32057/0.QEF.2024.887](https://doi.org/10.32057/0.QEF.2024.887)

Chekmarev O.P., Il'ves A.L., Konev P.A. (2023) Employment and Staff Shortage in Russia Under Sanctions Pressure: Labor Supply Factor Analysis. *Ekonomika truda*. Vol. 10. No. 4. P. 475–496. DOI: [10.18334/et.10.4.117602](https://doi.org/10.18334/et.10.4.117602)

Chulanov D.V. (2023) The Concept of Integrating Job Sharing and Skill Sharing into the Project Activities of Organizations in the Context of a Shortage of Highly Qualified Personnel. *Vestnik evraziyskoy nauki*. Vol. 15. No. 6. URL: <https://esj.today/PDF/44ECVN623.pdf>

Ermakova N.S. (2023) Recruitment of Personnel in Conditions of Personnel Shortage in the Labor Market. *Vestnik Sibirskogo instituta biznesa i informatsionnykh tekhnologiy*. Vol. 12. No. 4. P. 79–85. DOI: [10.24412/2225-8264-2023-3-79-85](https://doi.org/10.24412/2225-8264-2023-3-79-85)

Kolesnikova O.A., Maslova E.V., Okolely`x I.V. (2023) Personnel Shortage in the Current Russian Labor Market: Manifestations, Causes, Trends, Measures to Overcome It. *Sotsial'no-trudovyye issledovaniya*. No. 4(53). P. 179–189. DOI: [10.34022/2658-3712-2023-53-4-179-189](https://doi.org/10.34022/2658-3712-2023-53-4-179-189)

Łazorko K. (2023). Employer Branding in Small and Medium Enterprises — Local Entrepreneurs' Perspective. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. Vol. 177. P. 391–403. DOI: [10.29119/1641-3466.2023.177.23](https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.177.23)

- Mahboubi P., Zhang T. (2023) Empty Seats: Why Labour Shortages Plague Small and Medium-Sized Businesses and What to Do About It. *C.D. HOWE Institute. Commentary No. 648*. URL: <https://cdhowe.org/publication/empty-seats-why-labour-shortages-plague-small-and-medium-sized-businesses/>
- Mortikov V.V. (2022) Personnel Management under the Conditions of Staff Shortage. *Voprosy` upravleniya*. No. 1(74). P. 73–86. DOI: [10.22394/2304-3369-2022-1-73-86](https://doi.org/10.22394/2304-3369-2022-1-73-86)
- Narozhnaya D.A. (2024) Employee Retention as a Priority for Russian Companies in 2024. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 105. P. 53–64. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-105-2024-53-64](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-105-2024-53-64)
- Ogunribido B.O., Dotun Faloye D., Ihinmoyan T. (2023) Job Sharing and Organizational Performance in Micro and Small Scale Enterprises in Ondo State. *Iconic Research and Engineering Journals*. Vol. 6. Is. 9. P. 73–79.
- Thao N.T.P., Tan N.V., Tuyet M.T.A. (2023) Determinants of Working Motivation and Loyalty of Workers: A Case Study of Enterprises in Dong Nai Province. *International Journal of Professional Business Review*. Vol. 8. Is. 7. DOI: [10.26668/businessreview/2023.v8i7.2080](https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.2080)
- Vinten G. (1998) Skills Shortage and Recruitment in the SME Sector. *Career Development International*. Vol. 3/6. P. 238–242.
- Weber T., Adăscăliței D. (2024) *Company Practices to Tackle Labour Shortages*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Zografou I., Galanaki E. (2023). Employer Branding in SMEs. In: Galanaki E. (ed.) *Human Resource Management, Business Performance, and Innovation in Small and Medium Enterprises*. Athens: Editions of the Athens University of Economics and Business. P. 64–78.

## Эволюция целей и задач государственной национальной политики России в контексте формирования Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на новый период<sup>1</sup>

Путина Ольга Владимировна

Аспирант, начальник аналитического отдела, SPIN-код РИНЦ: [3587-5610](#), ORCID: [0009-0004-7019-7547](#),  
[olga-putina@inbox.ru](mailto:olga-putina@inbox.ru)

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва; Центр гармонизации в этнорелигиозной  
сфере и укрепления традиционных российских духовно-нравственных ценностей в системе образования,  
Московский педагогический государственный университет, Москва, РФ.

### Аннотация

Стратегия государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года, утвержденная Указом Президента РФ от 19.12.2012 № 1666, заканчивает свое действие в конце 2025 года. С момента утверждения прошел большой временной период — почти 13 лет, произошло много изменений во внутренней и внешней политике государства, в законодательстве Российской Федерации, назрели изменения и в государственной национальной политике Российской Федерации, которые ожидаемо найдут свое отражение в Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на новый период. В статье проведен анализ изменений положений государственной национальной политики, отраженных в Концепции государственной национальной политики Российской Федерации 1996 года, Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года, а также в проекте Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2036 года; описана эволюция целей и задач стратегического документа, его понятийного аппарата; проанализированы указанные в проекте документа проблемы, обусловленные появлением новых вызовов и угроз национальной безопасности Российской Федерации. Рассматриваются также недостатки в тексте проекта Стратегии на период до 2036 года, связанные с описанием инструментов реализации государственной национальной политики Российской Федерации и путей достижения целевых показателей. В результате ставятся под сомнение вопросы, связанные с подходами к решению вопросов государственной национальной политики Российской Федерации, которые касаются взаимодействия органов публичной власти с институтами гражданского общества и усиления региональной составляющей реализации государственной национальной политики. Выявленные недостатки указывают на необходимость доработки проекта Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2036 года, и они будут предложены к обсуждению в научном сообществе.

### Ключевые слова

Государственная национальная политика, межнациональные и межрелигиозные отношения, Стратегия государственной национальной политики, Концепция государственной национальной политики РФ, российская нация.

### Для цитирования

Путина О.В. Эволюция целей и задач государственной национальной политики России в контексте формирования Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на новый период // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 113. С. 180–192. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-180-192

## Evolution of the Goals and Objectives of Russia's State National Policy in the Context of Forming the Strategy of the State National Policy of the Russian Federation for the New Period<sup>2</sup>

Olga V. Putina

Postgraduate student, Head of the Analytical Department, ORCID: [0009-0004-7019-7547](#), [olga-putina@inbox.ru](mailto:olga-putina@inbox.ru)

Lomonosov Moscow State University, Moscow; Center for Harmonization in the Ethno-Religious Sphere and Strengthening of  
Traditional Russian Spiritual and Moral Values in the Education System, Moscow Pedagogical State University, Moscow,  
Russian Federation.

### Abstract

The Strategy of the State National Policy of the Russian Federation for the period up to 2025, approved by Decree of the President of the Russian Federation No. 1666, expires at the end of 2025. A long period of time has passed since the approval — almost 13 years. Many changes have taken place in the domestic and foreign policy of the state, in the legislation of the Russian Federation, and changes in the state national policy of the Russian Federation are overdue, which are expected to be reflected in the Strategy of the State National Policy of the Russian Federation for the new period. The article analyzes the changes in the provisions of the state national policy reflected in the 1996 Concept of the State National Policy of the Russian Federation, the Strategy of the State National Policy of the Russian Federation for the period up to 2025, and the draft Strategy of the State National Policy of

<sup>1</sup> Работа выполнена в рамках государственного задания Министерства просвещения Российской Федерации (тема № 125070407935–3 («Разработка системы информационных и организационных мер противодействия и профилактики идеологии терроризма и экстремизма в общеобразовательных организациях»)).

<sup>2</sup> The research was carried out within the state assignment of the Ministry of Education of the Russian Federation (theme No. 125070407935–3 ("Development of a system of information and organizational measures to counter and prevent the ideology of terrorism and extremism in educational institutions")).

the Russian Federation for the period up to 2036. The evolution of the goals and objectives of the strategic document and its conceptual framework is described; the problems are identified in the draft document, which are caused by the emergence of new challenges and threats to the national security of the Russian Federation. The shortcomings in the text of the draft Strategy for the period up to 2036, related to the description of the tools for implementing the state national policy of the Russian Federation and the ways to achieve the target indicators, are considered. The issues related to the approaches to solving the state national policy of the Russian Federation, including the interaction between public authorities and civil society institutions, and the strengthening of the regional component of the implementation of the state national policy, are questioned. It is concluded that the issues raised in the article are related to the need to finalize the draft Strategy of the State National Policy of the Russian Federation for the period up to 2036 and will be proposed for discussion in the scientific community.

#### **Keywords**

State national policy, interethnic and interreligious relations, Strategy of State National Policy, Concept of State National Policy of the Russian Federation, Russian nation.

#### **For citation**

**Putina O.V. (2025) Evolution of the Goals and Objectives of Russia's State National Policy in the Context of Forming the Strategy of the State National Policy of the Russian Federation for the New Period. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 113. P. 180–192. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-180-192**

Дата поступления/Received: 11.09.2025

#### **Введение**

Российская Федерация представляет собой сложное по составу государство, состоящее из относительно самостоятельных национально-территориальных образований, называемых субъектами федерации (регионы, области, края и т. д.). Как федеративное государство Россия характеризуется единым гражданством, единой федеральной конституционно-правовой системой, единой системой государственной власти, единой кредитно-денежной системой, едиными вооруженными силами, единой официальной государственной символикой. В данном контексте совершенно необходимым компонентом сохранения единства следует признать и наличие государственной стратегии по отношению к сохранению национального единства — Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации.

Ее необходимость определяется не только внутренними причинами, сохранением единого национального пространства, формулировкой принципов и мер государственной поддержки, понятных и принципиально достижимых правил межнационального взаимодействия, но и важностью противостояния внешнеполитическим вызовам и угрозам, которые негативно воздействуют на стабильность современного российского общества. Глобализационные процессы способствует сближению людей по всему миру, вместе с тем подвергают угрозе уничтожения национальные и культурные границы, этническое своеобразие, религиозную принадлежность, а непосредственно для Российской Федерации — российские традиционные духовно-нравственные ценности. Все чаще общечеловеческие ценности подменяются искусственно сконструированными, направленными на разрушение высоконравственных идеалов и формирование личности с радикальными взглядами, способной к экстремистским проявлениям.

Многорегионное и многонациональное российское общество, сплоченное необходимостью многократно защищать свою Родину в историческом контексте и в современности, обладает потенциалом устойчивости в защите суверенитета как государственных, так и культурных границ, но при этом нуждается в формулировке и утверждении государственных инструментов, способных минимизировать риски в сфере угроз национальной безопасности.

«Закон РФ “О безопасности”, ставший основой для становления отечественной теории национальной безопасности» [Кардашова 2022, 42], был принят в 1992 году, и «за прошедшие 30 лет формирования правовой основы обеспечения национальной безопасности создан достаточно прочный фундамент в виде системы нормативных правовых актов, на основе которых успешно реализуются стратегические национальные приоритеты» [Там же]. Стратегия

национальной безопасности и по сегодняшний день «имеет роль основополагающего документа в действующей системе стратегического планирования, в котором сформулированы и закреплены национальные интересы и стратегические национальные приоритеты РФ» [Беляевская-Плотник, Сорокина 2022, 20].

Ожидается, что преодолению новых вызовов национальной безопасности Российской Федерации в сфере межнациональных и межрелигиозных отношений будут способствовать приоритетные направления и реализация задач Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на новый период, которая сменит Стратегию государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года<sup>3</sup>.

Исследование эволюции целей и задач государственной национальной политики России особенно актуально в период проведения общественных обсуждений проекта Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2036 года. Цель статьи — определить направление эволюционного развития государственной национальной политики Российской Федерации. Для этого необходимо решить ряд задач: проанализировать изменения понятийного аппарата, цели и задачи государственной национальной политики; проанализировать указанные в проекте Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2036 года проблемы, обусловленные появлением новых вызовов и угроз национальной безопасности Российской Федерации, инструменты реализации государственной национальной политики Российской Федерации, пути достижения целевых показателей, подходы к решению вопросов государственной национальной политики Российской Федерации.

Регулирование сферы государственной национальной политики Российской Федерации представляет собой длительный процесс, в котором основные принципы утверждались и регламентировались в соответствии с приоритетными целями государства в соответствующий исторический период.

### ***Эпоха Концепции государственной национальной политики Российской Федерации 1996 года***

В постсоветский период регулирование государственной национальной политики впервые устанавливалось основными положениями Концепции государственной национальной политики Российской Федерации 1996 года (далее — Концепция 1996 года), «ставшей отправной точкой длительной эволюции концептуального обоснования национальной политики» [Буданов, Полунов 2024, 19]. Российская Федерация столкнулась с необходимостью формирования политики по отношению к многочисленным народам, проживающим на ее территории, которая регулировала бы межэтнические и межрелигиозные отношения и формировала бы национальное самосознание, основываясь на принципах демократического правового государства.

Министерство РФ по делам национальностей и региональной политике (Миннац России) было образовано 10 января 1994 года в результате объединения Государственного комитета РФ по делам федерации и национальностей и Государственного комитета РФ по социально-экономическому развитию Севера; в числе задач ведомства была разработка концепции государственной национальной политики РФ. Одной из задач Миннаца России было предупреждение и разрешение межэтнических и межрегиональных противоречий.

<sup>3</sup> Указ Президента Российской Федерации от 19.12.2012 г. № 1666 // Президент России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/36512> (дата обращения: 17.08.2025).



До принятия Концепции 1996 года<sup>4</sup> в 1992 году В.А. Тишков предлагал идею «единства в многообразии», расширение прав территориально-административных образований вместе с развитием местного самоуправления с целью решения вопросов этнокультурного характера; рассматривал национально-культурную автономию как форму государственной политики поддержки интересов и прав граждан, связанных с их этнической принадлежностью. Предложенная идея вызвала критику: например, термин «автономия» расценивался как уничижительный по сравнению со статусом союзных республик, что привело к обвинению в попытке упразднения республик; вместо «нации» предлагалось «согражданство». Процесс формирования политико-ориентированных целей и адаптация акторов принятия государственных решений затруднялись еще не отжившей ориентацией на прошлый опыт национальной политики в СССР.

Однако в последующем идеи В.А. Тишкова лягут в основу принципов гражданского единства российского общества. Как писал сам В.А. Тишков, «“национальная политика” — это политика осуществления национальных интересов государства. Именно так это принято понимать во всем мире. Внутренняя политика государства в отношении этнических общностей и межэтнических отношений обычно называется этнической политикой (ethnic policy) или политикой в отношении меньшинств (minority politics). В России такой радикальный переход был пока невозможен, и мною [В.А. Тишковым] был принят термин “национальная политика”, внутренне понимаемый как политика в отношении российских национальностей. Понятие “национальности” (во множественном числе) представляется мне [В.А. Тишкову] до сих пор как достаточно широкая и вполне понятная категория, уже вошедшая в международный лексикон применительно к территории бывшего СССР, а также стран Восточной Европы и, отчасти, Китая. Поэтому, например, в переводе на английский язык термин “национальная политика” должен переводиться и действительно переводится профессионалами как “nationalities policy”, а не “national policy”. По этой причине я [В.А. Тишков] считаю более удачным последующее изменение названия возглавлявшегося мною ведомства как Министерства по делам национальностей» [Тишков 1996, 12]. Этот же термин «национальная политика» был заложен в Концепции. «Вместо терминов “нация” и “меньшинства” были использованы не менее легитимные и достойные понятия “народы”, “национальности” и “этнокультурные общности” как синонимы без категоризации конкретных народов как наций, народностей или национальных групп, чем грешило российское обществознание, а вслед за ним — и политика» [Там же].

Длительные дискуссии по поводу Концепции 1996 года и идеологического формирования российской нации продолжались вместе с центробежными тенденциями начала 1990-х гг. в России. «Считается, что первый нормативный шаг к реализации концепции нации в европейском понимании был сделан в Конституции РФ 1993 г., где вместо советского понятия “нации и народности” появляется понятие “российский многонациональный народ”» [Кузванова 2015, 145].

Таким образом, Концепция 1996 года для многоэтнической России предложила термин «народ» как общегражданскую общность, население страны, имея при этом в виду общность людей, разделяющих общее название, элементы культуры, язык, самосознание, имеющих общие происхождение и историческую память, обладающих чувством солидарности. Самоопределение осуществляется через территориальные образования и национально-культурные автономии (включая образовательно-культурные права, право культурно-ориентированной предпринимательской деятельности, общинной собственности, политического представительства в созданной Ассамблее народов России, законодательной инициативы) и отсутствует в виде образования отдельного государства или сецессии, как при распаде СССР. Народы определяются как государствообразующие,

<sup>4</sup> Указ Президента Российской Федерации от 15.06.1996 г. № 909 // Президент России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/9571> (дата обращения: 17.08.2025).

отмечается историческая роль русского народа, определяющее значение русского языка и культуры. Концепция ограничивает возникновение местных этнократий и нарушений прав человека на основе этнической дискриминации. Определяется особый защитный статус для меньшинств.

Таким образом, достижение согласия основных участников этнополитического процесса, положения Конституции РФ 1993 года, новый понятийный аппарат и Концепция национальной политики РФ в целом начали формировать новое осмысление национального (этнического).

Однако этнический фактор оставался причиной острых политических конфликтов, что заставляло ученых, политиков и управленцев искать новые параметры национального строительства, которые бы приводили к согласию и предотвращению конфликтов. А. Мигранян по этому поводу писал: «“Русский вопрос” в России, открытый до революции, остается таким же открытым вопросом и в настоящее время... С этой опасностью нам придется жить до тех пор, пока не завершится процесс самоидентификации русского народа»<sup>5</sup>.

### ***Стратегия государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 г. и Концепция 1996 года***

В отличие от Концепции 1996 года, Стратегия государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 г. (далее — Стратегия 2025 года), сохраняя преемственность по отношению к Концепции 1996 года, совершенствует систему целей, задач, принципов, основных направлений, механизмов реализации государственной национальной политики РФ (ГНП РФ) с учетом современных условий и определяет основные понятия, описывает современное состояние межэтнических отношений, проблемы, полномочия органов власти, целевые показатели и ожидаемые результаты, приоритеты и инструменты реализации ГНП РФ.

Стратегия 2025 года разработана для укрепления государственного единства и целостности России, обеспечения и гармонизации общественных и государственных интересов, обеспечения конституционных прав и свобод, сохранения этнокультурной самобытности народов, а также в целях координации деятельности органов власти, в то время как Концепция 1996 года фокусировалась в первую очередь на обеспечении единства и целостности России после распада СССР, согласовании общегосударственных интересов и интересов народов, их сотрудничестве, развитии национальных языков и культур.

Приоритеты в Концепции 1996 года («развитие федеративных отношений, обеспечивающих гармоничное сочетание самостоятельности субъектов РФ и целостности Российского государства») в Стратегии 2025 года сместились в сторону «сохранения и развития культур и языков народов РФ, обеспечения прав коренных малочисленных народов и национальных меньшинств, создания дополнительных условий для обеспечения прочного национального и межнационального мира и согласия».

Цели ГНП РФ, закрепленные в Стратегии 2025 года, ориентированы на решение вопросов внутренней политики: обеспечение политической и социальной стабильности и гармонизацию межнациональных (межэтнических) отношений, укрепление единства многонационального народа, обеспечение равенства прав и свобод человека, поддержку этнокультурного и языкового многообразия, адаптацию иностранных граждан.

Концепция 1996 года носила рекомендательный характер, в ней не были, как в Стратегии 2025 года, указаны целевые показатели реализации, определены мероприятия по оценке состояния межнациональных (межэтнических) отношений в стране, оценке эффективности деятельности органов власти по реализации задач ГНП РФ, полномочия органов власти, способствующие совершенствованию ГНП РФ.

<sup>5</sup> Мигранян А. “Русский вопрос” в России // Новый взгляд [Электронный ресурс]. URL: <http://www.newlookmedia.ru/?p=15728&ysclid=mcz09qt6hd595124492> (дата обращения: 11.08.2025).

В Концепции 1996 года заявлялось о стремлении народов к самоопределению и констатировался «объективный процесс интеграции российского общества». «В Стратегии [2025 года] впервые на нормативном уровне вводится понятие “российская нация”, как тождественный термин “многонациональному народу Российской Федерации”» [Алфимцев 2013, 14]. Это стало возможным благодаря проводимой в соответствии с Концепцией 1996 года политике, а также психологической, организационной и культурной готовности российского общества к трансформации в сообщество свободных равноправных граждан Российской Федерации различной этнической, религиозной, социальной и иной принадлежности, обладающих гражданским самосознанием. Формируется основа для общероссийской гражданской идентичности — русская доминанта, присущая всем народам, культурный код, основанный на русской культуре и русском языке. В.Ю. Зорин оценивает политический смысл Стратегии 2025 года «шире, чем разработка инновационных основ этнополитики. Практически речь идет о восстановлении этнокультурного суверенитета нашей страны»<sup>6</sup>.

В Стратегии 2025 года уточнены также некоторые аспекты социально-правовой парадигмы, требующие большего внимания и правового регулирования. Документ четче прописал положения в религиозной сфере — религиозный фактор имеет важнейшее значение наряду с этническим, усилилась роль религиозных организаций и лидеров; описал сферу национальной безопасности — вызовы и угрозы национальной безопасности, вопросы регулирования миграционных процессов, потенциал гражданских и полномочия государственных институтов в профилактике и противодействии терроризма, экстремизма; в сфере укрепления общероссийской гражданской идентичности определил основу формирования — традиционные российские духовно-нравственные ценности, патриотизм, гражданская ответственность, чувство гордости за историю России, культура межнационального общения, уважение чести и национального достоинства граждан. Можно предположить, что последнее стало одной из первых попыток поиска единых для многообразного российского общества духовно-нравственных ценностей и формирования набора традиционных российских ценностей, которые позже были определены Основами государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей<sup>7</sup>.

### **Новый период**

В связи с завершением срока действия Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации в 2025 году и в ответ на глобальные вызовы, внешнеполитические угрозы, с целью решения задач внутренней политики подготовлен проект Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2036 года (далее — проект Стратегии)<sup>8</sup>. Ответственным за разработку проекта Стратегии является основной исполнитель Стратегии 2025 года — Федеральное агентство по делам национальностей (ФАДН России).

Проект Стратегии учитывает внесенные изменения в Конституцию Российской Федерации и положения ключевых документов стратегического планирования, принятых за период 2020–2024 годов: Стратегии национальной безопасности Российской Федерации, Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей, Концепции внешней политики Российской Федерации, Стратегии противодействия экстремизму в Российской Федерации; учитываются также результаты Всероссийской переписи населения 2020 года.

<sup>6</sup> Зорин В.Ю. Национальная политика России в XX – начале XXI века. Учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2018. С. 6.

<sup>7</sup> Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г. № 809 // Президент России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502> (дата обращения: 11.08.2025).

<sup>8</sup> ФАДН опубликовало проект новой стратегии национальной политики России до 2036 года // Национальный акцент [Электронный ресурс]. URL: <https://nazaccent.ru/content/44100-fadn-opublikovalo-proekt-novoj-strategii-nacionalnoj/?ysclid=md0hbpf5e161397452> (дата обращения: 20.06.2025).

Проект Стратегии сохраняет преемственность и непрерывность основных положений Стратегии 2025 года, доказавших свою эффективность, включая ее ключевую формулу «единство в многообразии» при сохранении этнокультурного и языкового многообразия. Как мы уже отмечали, идея «единства в многообразии» предложена В.А. Тишковым еще в 1992 году, но не нашла в свое время должной поддержки в Концепции 1996 года.

В проекте Стратегии сформулирована цель государственной национальной политики в единственном числе, что является важным шагом в совершенствовании деятельности и повышении эффективности федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, иных государственных органов, органов местного самоуправления и их взаимодействия с институтами гражданского общества в сфере государственной национальной политики Российской Федерации. Предложенная формулировка цели государственной национальной политики — укрепление единства многонационального народа Российской Федерации (российской нации) при сохранении этнокультурного и языкового многообразия для обеспечения государственной и территориальной целостности страны, ее внутренней политической и социальной стабильности<sup>9</sup>.

В проекте Стратегии обозначены проблемы, обусловленные появлением новых вызовов и угроз национальной безопасности Российской Федерации в сфере межнациональных (межэтнических) и межрелигиозных отношений, которые становятся все более актуальными на фоне усиливающейся нестабильности в мире (п. 13). Учитывая данную формулировку, можно сделать вывод, что все проблемы связаны исключительно с внешними вызовами и угрозами. К внешним вызовам в проекте относятся угрозы, содержащие факторы или действия, которые возникают за пределами Российской Федерации и имеют возможность влияния на национальную безопасность страны.

Так, к внешним вызовам и угрозам относятся указанные в п. 13 проекта Стратегии подпункты с соответствующими формулировками: «предпринимаемые недружественными государствами; в результате попыток переноса межэтнических и межрелигиозных зарубежных конфликтов на территорию Российской Федерации; вследствие внешнего деструктивного информационно-психологического воздействия; вследствие глобализации и насаждения чуждых нашей стране идеалов и ценностей; нарастающая в международном пространстве; противопоставления общероссийской гражданской и национальной (этнической) идентичности; последствия распространения антироссийской пропаганды». Как пример: «Антироссийская пропаганда на протяжении последних 500 лет основывалась на стереотипе о том, что цивилизованно развитый Запад противопоставляется отсталой России»<sup>10</sup>; «Когда цель состоит в том, чтобы заставить людей любить Соединенные Штаты и в то же время вызвать у них враждебность по отношению к России, одной лишь пропаганды недостаточно: нужна продуманная стратегия информационной и когнитивной войны, то есть войны, которая ведется не с помощью оружия, а с помощью нарративов, символов, эмоций и представлений»<sup>11</sup>; «...Россия якобы хочет завоевать Западную Европу после Украины, хотя для этого нет никаких оснований и Путин никогда не выражал подобных намерений»<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> Проект Указа Президента Российской Федерации «О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2036 года» (подготовлен ФАДН России 11.06.2025) // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/56924984/> (дата обращения: 20.06.2025).

<sup>10</sup> Russophobia and anti-Russian propaganda // Modern times [Электронный ресурс]. URL: <https://en.nytid.no/russofobi-og-antirussisk-propaganda/> (дата обращения: 23.08.2025).

<sup>11</sup> Hate Russia, love America: obey the Italian Republic // Strategic culture [Электронный ресурс]. URL: <https://strategic-culture.su/news/2025/08/11/hate-russia-love-america-obey-italian-republic/> (дата обращения: 11.08.2025).

<sup>12</sup> Smear Campaigns against Russia. Odessa — Bucha — Zaporizhzhia — Kakhovka Dam — Excerpt from the Book Geopolitics at a Glance // Forum geopolitica [Электронный ресурс]. URL: <https://forumgeopolitica.com/article/smear-campaigns-against-russia> (дата обращения: 28.08.2025).



К внешним можно отнести также угрозы, связанные с миграционными процессами, с формулировками: «в том числе отдельными иностранными гражданами (натурализованными гражданами Российской Федерации с миграционной историей); внутренней и внешней миграцией в регионы с более привлекательными социально-экономическими условиями жизни; обусловленное внешними миграционными процессами».

Строго говоря, из 11 подпунктов, перечисляющих вызовы и угрозы, 10 имеют коннотацию, определяющую вызовы и угрозы национальной безопасности России как возникающие за пределами Российской Федерации. А внутренние проблемы отражены в подпункте «е»: «последствия межэтнических или этнотерриториальных конфликтов и противоречий в отдельных субъектах Российской Федерации». Возможно предположить, что акценты на внешних факторах являются политическими интенциями и выражают маневрирование при наличии неуверенности и отсутствии четко очерченной политики на перспективу, что также говорит о сознательном воздействии разработчиков проекта Стратегии при выстраивании работы по достижению результатов, а также снижении степени ответственности исполнителей.

В целом проблемы выражены в таких формулировках, как «дестабилизация межнациональных (межэтнических) отношений; раскол российского общества и его внутреннего единства; межнациональная и межрелигиозная рознь; гиперболизация региональных и этнических интересов; частичная утрата этнокультурного наследия, размывание традиционных российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей; дискредитация русского языка и культуры, традиционных для России религий, искажение исторической правды и уничтожение исторической памяти; религиозная рознь на территориях новых субъектов Российской Федерации; распространение идеологии терроризма и экстремизма, неонацизма, деструктивных радикальных идей, основанных на национальной и религиозной исключительности; изменение национального (этнического) состава населения ряда регионов страны».

Проект Стратегии учитывает исторический опыт становления и развития России как самобытного государства-цивилизации (п. 5 проекта Стратегии) и подчеркивает объединяющую роль государствообразующего русского народа, его многовековое межэтническое и межрелигиозное взаимодействие на исторической территории Российского государства, благодаря которому сформировалось уникальное культурное многообразие и духовная общность народов. В этом аспекте прослеживается отличие от Стратегии 2025 года, которая опыт становления и развития российской государственности определяла как «основанный на взаимодействии и сотрудничестве народов, населяющих Российскую Федерацию» (п. 41).

Кроме того, в сравнении со Стратегией 2025 года изменился понятийный аппарат в проекте Стратегии. К примеру, понятие «государственная национальная политика Российской Федерации» потеряло описание мер как направленных на укрепление гражданского единства, что противоречит общей заявленной тенденции на единение. К характеристике многонационального народа Российской Федерации (российская нация) добавилось обладание «общими духовно-нравственными и культурно-историческими ценностями». Понятие «гражданское единство» дополнилось задачами, направленными на защиту Отечества. В «общероссийской гражданской идентичности (гражданское самосознание)» заменена формулировка «базовые ценности российского общества» на «традиционные российские духовно-нравственные и культурно-исторические ценности», что в большей степени соответствует правовой основе проекта Стратегии и документам стратегического планирования в сфере укрепления традиционных российских духовно-нравственных ценностей. Добавляется понятие «конфликт на национальной (этнической) и (или) религиозной почве — различные формы противостояния (противоборства) между людьми (группами людей), объединяемыми по принципу национальной (этнической) и (или) религиозной принадлежности».



Р.В. Кулешов, анализируя правовое регулирование межэтнических отношений в уголовно-правовой сфере и проблемы практической реализации правовых норм в современной правоприменительной деятельности, делает вывод, что «российское правовое регулирование межэтнических отношений не имеет четкого унифицированного понятийно-категориального аппарата, в частности нет разграничения понятий “этнический”, “национальный”, “расовый” и производных от них категорий. Все они используются хаотично и с различным уровнем взаимного соотношения» [Кулешов, Фойгель 2022, 111]. Мы согласны с мнением, что «при разумном подходе к решению любой проблемы необходима прежде всего глубоко проработанная, научно обоснованная понятийная база» [Кардашова 2022, 45].

Инструменты реализации государственной национальной политики Российской Федерации должны состоять из комплекса мер, которые государство использует для достижения целей государственного управления в сфере государственной национальной политики. Такой комплекс мер может содержать некоторые виды инструментов реализации государственной политики, такие как правовые, экономические, организационные, информационные, политические и др.

Согласно п. 41. проекта Стратегии, инструментами реализации государственной национальной политики Российской Федерации являются:

- законодательство Российской Федерации; документы стратегического планирования, разработанные на федеральном, региональном, муниципальном уровнях, и планы по их реализации (можно отнести к нормативно-правовым и организационно-управленческим видам);
- информационное обеспечение (информационные инструменты);
- государственная информационная система мониторинга в сфере межнациональных и межконфессиональных отношений и раннего предупреждения конфликтных ситуаций; мониторинг состояния и развития языков народов Российской Федерации; мониторинг правоприменения законодательства Российской Федерации в сфере государственной национальной политики; социологический мониторинг состояния межнациональных (межэтнических) отношений; экспертное и научное обеспечение деятельности органов государственной власти Российской Федерации; инструменты контроля и прогнозирования.

«Этап мониторинга и контроля реализации документов СП [стратегического планирования] с позиций достижения установленных в них целей и целевых показателей, с учетом ресурсной обеспеченности» [Аванесов 2024, 33] предполагает получение регулярной обратной связи о прогрессе в достижении целей, анализ данных, обоснование и корректировку мер, направленных на совершенствование системы государственного управления. В проекте Стратегии четыре вида мониторинга, перечисленные в п. 41, пп. в–е, являются инструментами для реализации полномочий Правительства Российской Федерации, описанных в п. 46 проекта, к которым относятся в том числе подготовка, представление и опубликование Ежегодного государственного доклада.

Среди заявленных инструментов реализации государственной национальной политики не представлены иные виды инструментов, такие как финансово-экономические, социально-психологические, социально-экономические. Они находят свое отражение в компетенциях Правительства Российской Федерации, федеральных органов исполнительной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, а также в механизмах реализации государственной национальной политики, в том числе государственных программах и национальных проектах.

Целевые показатели реализации в проекте Стратегии, в отличие от предыдущего документа, имеют количественные показатели в процентном выражении. Так, например, уровень общероссийской гражданской идентичности должен быть не менее 95% к 2036 году (в 2024 году показатель был 92,6%). Указаны подходы, на основе которых должна формироваться общероссийская гражданская идентичность; подчеркивается, что важнейшим фактором формирования и укрепления общероссийской гражданской идентичности является русский язык, а значимым событием для укрепления общероссийской гражданской идентичности, вызвавшим особый патриотический подъем граждан, стало принятие в состав России новых регионов и образование новых субъектов Российской Федерации — Республики Крым и города федерального значения Севастополя в 2014 году, Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей в 2022 году. Первый фактор является исторической константой, второй — историческим событием, наступление которого не связано и не может быть связано с программой реализации государственной национальной политики России.

Указанный способ достижения высокого уровня гражданской идентичности («укрепление общероссийской гражданской идентичности в регионах должно обеспечиваться в том числе за счет эффективной деятельности органов государственной власти субъектов Российской Федерации») не имеет описанного позитивного опыта в проекте Стратегии, и сложно предположить его эффективность в достижении целевого показателя уровня общероссийской гражданской идентичности.

Такой целевой показатель, как «доля иностранных граждан, охваченных мероприятиями по содействию их адаптации в Российской Федерации, — не менее 30%», видится сильно заниженным наряду с ожидаемыми результатами («устойчивое, бесконфликтное состояние межнациональных (межэтнических) отношений, повышение уровня общественной безопасности»); при этом в проекте Стратегии «учтен фактор влияния миграции на сферу межнациональных отношений...», что подтверждает растущее социальное напряжение вокруг миграционной повестки: «...Увеличение количества мигрантов и их компактное проживание нередко вызывают резко негативную реакцию, обостренную фактами правонарушений латентного и открытого характера...» [Кулешов, Фойгель 2022, 113].

Проект Стратегии носит комплексный, межотраслевой, социально ориентированный характер и способствует выработке органами публичной власти и институтами гражданского общества единых подходов к решению вопросов государственной национальной политики Российской Федерации, однако научному сообществу по-прежнему остаются недоступными Ежегодный государственный доклад (п. 47), государственная информационная система мониторинга в сфере межнациональных и межконфессиональных отношений и раннего предупреждения конфликтных ситуаций и результаты сопутствующих мониторингов (п. 41, пп. г, д, е), что препятствует развитию научного обеспечения сферы реализации государственной национальной политики, вместе с тем «каждая диссертационная работа, которая выполняется по этнокультурной тематике, потенциально должна рассматриваться как самим автором, так и государственными структурами как научное обоснование для реализации основных направлений Стратегии государственной национальной политики» [Тарасова 2024, 97].

Необходимо отметить усиление региональной составляющей реализации государственной национальной политики. Это повышает уровень ответственности регионов за обеспечение стабильности межнациональных отношений, но вместе с этим процессом децентрализации полномочий в регионах должны появляться ресурсы, достаточные для решения поставленных задач. Соответственно, можно констатировать снижение ответственности ФАДН России и прогнозировать

появление хронических и латентных конфликтов в регионах РФ, связанных с устойчивыми многолетними тесными связями в регионах, а также особенностями ведения хозяйственной деятельности, которые могут быть препятствием на пути разрешения конфликтов региональными и местными властями. Еще одним препятствием станет отсутствие методического сопровождения регионов по разрешению конфликтов, которое включало бы в себя разнообразные методики разрешения различных конфликтных ситуаций, где усиливающим фактором могут стать этническая и религиозная составляющие. Среди таких методик могут быть математические модели консенсуса с коалициями [Максимова, Аронов 2022], медиативные технологии (медиация) в урегулировании этноконфликтов<sup>13</sup> и другие, кроме существующих методических рекомендаций<sup>14</sup>, не доказавших своей практической применимости в различных видах конфликтов.

### **Заключение**

Государственная национальная политика Российской Федерации с 1990-х и по сей день продолжает свое формирование, с каждым новым этапом развития происходит уточнение целей, задач и инструментов. Задача формирования представляется весьма сложной ввиду таких характеристик России, как многонациональность (при обозначении русского народа как государствообразующего), многорелигиозность (при особой роли православия), большое количество языков (при государственном статусе русского языка), государственные границы и административно-территориальное деление Российской Федерации (при историческом процессе формирования ее территории), гражданская идентичность и патриотизм (при сохранении разнообразия культур и самобытности народов России).

Поднимаемые в статье вопросы связаны с необходимостью обсуждения в научном сообществе эволюции положений государственной национальной политики России и пунктов проекта Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2036 года.

Тенденции развития государственной национальной политики России видятся в более четком определении понятийного аппарата; отражении государственных целей, планов и инструментов их реализации в документах стратегического планирования на федеральном уровне, на уровне субъектов Российской Федерации и на уровне муниципальных образований; определении эффективных механизмов реализации государственной национальной политики Российской Федерации, в том числе в определении полномочий федерального органа исполнительной власти — основного исполнителя государственной национальной политики, а также в поиске баланса между централизацией и децентрализацией при осуществлении мер, направленных на сплоченность российской нации.

### **Список литературы:**

Аванесов А.Г. Необходимость актуализации государственной политики пространственного и развития в России регионального в современных условиях // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. 2024. № 3(71). С. 32–39.

<sup>13</sup> Коновалов А.Ю. Работа медиатора службы примирения с конфликтом с межэтническим контекстом // Службы примирения в образовании. Антон Коновалов [Электронный ресурс]. URL: <https://www.8-926-145-87-01.ru/wp-content/uploads/2013/10/Работа-медиатора-в-конфликте-с-межэтническим-контекстом.pdf> (дата обращения: 20.01.2025).

<sup>14</sup> Приказ ФАДН России от 27.11.2017 г. № 133 (ред. от 20.03.2019 г.) «Об утверждении Методических рекомендаций для органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления по актуальным вопросам реализации государственной национальной политики, формированию в местном сообществе позитивных межнациональных и этноконфессиональных отношений, а также по выявлению и предупреждению межнациональных конфликтов» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_334026/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_334026/) (дата обращения: 20.08.2025).

Алфимцев В.В. Стратегия государственной национальной политики РФ до 2025 года: правовой анализ // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. 2013. № 5(31). Ч. 2. С. 13–17.

Беляевская-Плотник Л.А., Сорокина Н.Ю. Синхронизация приоритетов социально-экономического развития российской федерации и регионов в документах стратегического планирования // Региональная экономика. Юг России. 2022. Т. 10. № 1. С. 16–26. DOI: [10.15688/re.volsu.2022.1.2](https://doi.org/10.15688/re.volsu.2022.1.2)

Буданов М.А., Полунов А.Ю. Основы Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации и совершенствование концептуальной базы регулирования межэтнических отношений // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 104. С. 18–26. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-104-2024-18-26](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-104-2024-18-26)

Кардашова И.Б. Векторы развития законодательства в сфере обеспечения национальной безопасности // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 2022. № 11(99). С. 41–49. DOI: [10.17803/2311-5998.2022.99.11.041-049](https://doi.org/10.17803/2311-5998.2022.99.11.041-049)

Кузиванова О.Ю. Проблема концептуальных основ современной национальной политики России (к истории вопроса) // Власть. 2015. № 7. С. 143–149.

Кулешов Р.В., Фойгель Е.И. Межэтнические отношения: организационные и криминалистические аспекты современной уголовной политики // Всероссийский криминологический журнал. 2022. Т. 16. № 1. С. 111–121. DOI: [10.17150/2500-4255.2022.16\(1\).111-121](https://doi.org/10.17150/2500-4255.2022.16(1).111-121)

Максимова О.В., Аронов И.З. Моделирование этнохозяйственного консенсуса между хозяйствующими субъектами и Советами представителей коренных и малочисленных народов Севера РФ // Экологический мониторинг и моделирование экосистем. 2022. Т. 33. № 1–2. С. 49–63. DOI: [10.21513/0207-2564-2022-1-2-49-63](https://doi.org/10.21513/0207-2564-2022-1-2-49-63)

Тарасова Ю.Б. Этнокультурная проблематика диссертационных исследований по культурологии в контексте стратегии государственной национальной политики Российской Федерации // Вестник культуры и искусств. 2024. № 1(77). С. 93–99.

Тишков В.А. Концептуальная эволюция национальной политики в России. М.: Институт этнологии и антропологии им. Н.Н. Миклухо-Маклая РАН, 1996.

### **References:**

Alfimtsev V.V. (2013) Strategiya gosudarstvennoy natsional'noy politiki RF do 2025 goda: pravovoy analiz [The Strategy of the state National Policy of the Russian Federation until 2025: A legal analysis]. *Istoricheskie, filosofskie, politicheskie i yuridicheskie nauki, kul'turologiya i iskusstvovedenie. Voprosy teorii i praktiki*. No. 5(31). Part 2. P. 13–17.

Avanesov A.G. (2024) The Need for Updated State Policy of Spatial and Regional Development in Russia in Modern Conditions. *Vestnik Instituta druzhby narodov Kavkaza (Teoriya ekonomiki i upravleniya narodnym hozyajstvom). Ekonomicheskie nauki*. No. 3(71). P. 32–39.

Belyaevskaya-Plotnik L.A., Sorokina N.Yu. (2022) Synchronization of Priorities of Social and Economic Development of the Russian Federation and Regions in Strategic Planning Documents. *Regional'naya ekonomika. Yug Rossii*. Vol. 10. No. 1. P. 16–26. DOI: [10.15688/re.volsu.2022.1.2](https://doi.org/10.15688/re.volsu.2022.1.2)

Budanov M.A., Polunov A.Yu. (2024) Fundamentals of the Strategy of the State National Policy of the Russian Federation and Improving the Conceptual Framework for Regulating Interethnic Relations. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 104. P. 18–26. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-104-2024-18-26](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-104-2024-18-26)

Kardashova I.B. (2022) Vectors of Development of Legislation in the Field of National Security. *Vestnik Universiteta imeni O.E. Kutafina (MGYuA)*. № 11(99). P. 41–49. DOI: [10.17803/2311-5998.2022.99.11.041-049](https://doi.org/10.17803/2311-5998.2022.99.11.041-049)

Kuleshov R.V., Fojgel E.I. (2022) Interethnic Relations: Organizational and Forensic Aspects of Modern Criminal Policy. *Vserossiyskiy kriminologicheskiy zhurnal*. Vol. 16. No. 1. P. 111–121. DOI: [10.17150/2500-4255.2022.16\(1\).111-121](https://doi.org/10.17150/2500-4255.2022.16(1).111-121)

Kuzivanova O.Yu. (2015) The Problem of Conceptual Fundamentals of Modern National Policy of Russia (The Historical Background). *Vlast'*. No. 7. P. 143–149.

Maksimova O.V., Aronov I.Z. (2022) Modeling of the Ethno-Economic Consensus Between Economic Entities and Councils of Representatives of Indigenous and Small Peoples of the North of the Russian Federation. *Ekologicheskiy monitoring i modelirovaniye ekosistem*. Vol. 33. No. 1–2. P. 49–63. DOI: [10.21513/0207-2564-2022-1-2-49-63](https://doi.org/10.21513/0207-2564-2022-1-2-49-63)

Tarasova Yu.B. (2024) Ethnocultural Topics of Dissertational Researches in Culturology in the Context of the Russian Federation State National Policy Strategy. *Vestnik kul'tury i iskusstv*. No. 1(77). P. 93–99.

Tishkov V.A. (1996) *Kontseptual'naya evolyutsiya natsional'noy politiki v Rossii* [The conceptual evolution of national politics in Russia]. Moscow: Institut etnologii i antropologii im. N.N. Miklukho-Maklaya RAN.



**Региональная экономика**  
**Regional economy**

УДК 332.145

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-193-204

**Типологизация региональной устойчивости в ESG-логике: матричный подход  
к стратегическим моделям пространственного развития**

**Ветренюк Андрей Алексеевич**

Аспирант, SPIN-код РИНЦ: [2917-3564](https://elibrary.ru/2917-3564), [andreivetrenyuk@gmail.com](mailto:andreivetrenyuk@gmail.com)

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

**Аннотация**

Актуализация целей устойчивого развития и внедрение ESG-принципов в региональную повестку требуют отказа от унифицированных подходов в пользу типологически обоснованных моделей пространственного управления, учитывающих институциональную специфику, инфраструктурную развитость и ресурсную обеспеченность регионов. В условиях высокой неоднородности социально-экономического пространства России возникает необходимость разработки инструментария, позволяющего проводить дифференцированную оценку региональной устойчивости и формировать адресные траектории ESG-интеграции. В данной работе предложен авторский матричный подход к типологизации региональной устойчивости, основанный на концептуальной интеграции двух ключевых индексов: Institutional Readiness Index for Sustainability (IRIS), отражающего уровень институциональной зрелости регионов, и Spatial Sustainability Development Index (SSDI), характеризующего пространственную устойчивость социально-экономических систем. Построение матрицы IRIS×SSDI позволило выделить пять стратегических моделей ESG-перехода: модель масштабирования устойчивости, пространственной реабилитации, институционального усиления, комплексной стабилизации и институционально-пространственного восстановления. Каждая модель репрезентирует определенную комбинацию институционального и пространственного потенциала региона и служит основой для проектирования релевантной архитектуры управления устойчивым развитием. Верификация предложенного подхода осуществлялась на эмпирическом материале субъектов Центрального федерального округа, за исключением Москвы и Московской области, чьи институционально-ресурсные характеристики выходят за пределы допустимой статистической сопоставимости. Результаты типологизации зафиксировали широкий диапазон состояний региональной устойчивости: от развитых субъектов с потенциалом масштабирования ESG-практик до структурно уязвимых территорий, требующих федерального сопровождения и стандартных решений. Полученные данные подтверждают аналитическую воспроизводимость матрицы IRIS×SSDI и ее применимость для целей регионального стратегирования, пространственного планирования, цифрового ESG-профилирования, мониторинга и сценарного моделирования устойчивого развития. Разработанная типология может быть использована как инструмент научно обоснованной ESG-стратификации в рамках макро- и мезоуровневого управления.

**Ключевые слова**

ESG-подход, региональная устойчивость, пространственное развитие, институциональная готовность, стратегическое планирование, региональная политика, адаптивное управление.

**Для цитирования**

Ветренюк А.А. Типологизация региональной устойчивости в ESG-логике: матричный подход к стратегическим моделям пространственного развития // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 113. С. 193–204. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-193-204

**Typologization of Regional Sustainability in the ESG Framework: A Matrix-Based Approach  
to Strategic Models of Spatial Development**

**Andrey A. Vetrenyuk**

Postgraduate student, [andreivetrenyuk@gmail.com](mailto:andreivetrenyuk@gmail.com)

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

**Abstract**

The growing relevance of sustainable development goals and the integration of ESG principles into regional agendas necessitate a shift away from uniform strategic models in favor of typology-based approaches to spatial governance that account for institutional specificity, infrastructural development, and resource endowment. Given the high heterogeneity of Russia's socio-economic space, there is a pressing need to develop tools for differentiated assessment of regional sustainability and the construction of targeted ESG integration trajectories. This study presents an original matrix-based approach to typologizing regional sustainability through the conceptual integration of two composite indices: Institutional Readiness Index for Sustainability (IRIS), which reflects the degree of institutional maturity, and Spatial Sustainability Development Index (SSDI), which measures the spatial resilience of socio-economic systems. The IRIS×SSDI matrix enables the identification of five strategic ESG transition models: sustainability scaling, spatial rehabilitation, institutional enhancement, integrated stabilization, and institutional-spatial recovery. Each model represents a distinct combination of institutional and spatial potential and serves as the basis for designing tailored architectures of sustainability governance. The proposed approach was empirically tested on the regions of the Central Federal District (excluding Moscow and the Moscow Region due to their statistical incommensurability stemming from significant institutional and resource advantages).

The results demonstrate a broad spectrum of regional sustainability configurations — from institutionally and spatially advanced regions with the capacity to scale ESG practices to structurally vulnerable territories requiring standardized interventions and federal support. The findings confirm the analytical robustness of the IRIS×SSDI matrix and its applicability for regional strategizing, spatial planning, digital ESG profiling, monitoring, and scenario-based modeling of sustainable development. The developed typology can serve as a scientifically grounded instrument for ESG stratification at macro- and meso-administrative levels.

**Keywords**

ESG approach, regional sustainability, spatial development, institutional readiness, strategic planning, regional policy, adaptive governance.

**For citation**

**Vetrenyuk A.A. (2025) Typologization of Regional Sustainability in the ESG Framework: A Matrix-Based Approach to Strategic Models of Spatial Development. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 113. P. 193–204. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-193-204**

Дата поступления/Received: 18.07.2025

**Введение**

В современных условиях устойчивое развитие выступает не только как приоритет глобальной повестки, но и как операционализируемый ориентир национальных и региональных стратегий. Одним из ключевых вызовов, стоящих перед системой территориального управления, является необходимость учета глубокой институциональной и пространственной дифференциации субъектов Российской Федерации. Унифицированные подходы к стратегическому планированию, характерные для предыдущих этапов, демонстрируют ограниченную эффективность в силу неспособности отражать реальные различия между регионами, что особенно критично в условиях ESG-перехода.

Формирование адресных траекторий устойчивого развития требует разработки методологических оснований, способных одновременно фиксировать стартовые параметры регионов и предлагать воспроизводимые управленческие решения. В этом контексте особую значимость приобретает построение типологической модели региональной устойчивости, сочетающей институциональные и пространственные характеристики развития.

Настоящее исследование направлено на обоснование и апробацию матричного подхода к типологизации регионов, реализуемого через сопоставление индекса институциональной готовности к устойчивому развитию (IRIS) и индекса пространственной устойчивости (SSDI). Сочетание этих параметров позволяет не только идентифицировать стратегическую позицию региона, но и определить релевантные механизмы ESG-интеграции, включая приоритетные направления вмешательства, управленческие акценты и горизонт планирования.

Цель статьи заключается в разработке и эмпирической проверке типологической модели ESG-перехода на основе матрицы IRIS×SSDI, а также в выделении стратегических моделей пространственного развития, соответствующих различным институционально-пространственным конфигурациям субъектов Российской Федерации. В качестве примера апробации рассматриваются регионы Центрального федерального округа.

Результаты исследования ориентированы как на теоретическое обоснование типологии региональной устойчивости, так и на ее практическое применение в задачах стратегического, территориального и ESG-планирования.

**Современные научные подходы к оценке региональной устойчивости и ESG-стратификации**

Актуальность анализа устойчивости региональных социально-экономических систем усилилась в условиях нарастания внешних и внутренних шоков, включая экономические санкции и трансформацию инвестиционной повестки. В научной литературе можно выделить два ключевых направления исследований: оценку региональной устойчивости как способности к адаптации и

восстановлению (resilience) и формирование ESG-ориентированных индикативных моделей устойчивого развития.

Одним из активно развивающихся направлений остается анализ устойчивости территориальных систем к экономическим шокам. Л.В. Бабич на примере регионов Северо-Западного федерального округа показал, что шок 2020–2022 гг. оказал асимметричное влияние на динамику ВРП и отраслевую структуру субъектов, что позволило автору провести стратификацию регионов по степени устойчивости и темпам восстановления [Бабич 2024]. Аналогичную трактовку resilience предложили Н.Н. Михеева [Михеева 2021], обосновав связь шокоустойчивости с характеристиками социально-экономической структуры, и О.В. Кузнецова [Кузнецова 2021], показавшая, что диверсификация экономики и институциональное развитие способствовали устойчивости в пандемийный период.

Систематизация научного поля по тематике региональной устойчивости проведена в работе [Rimidis, Butkus 2025], где авторы выделили ключевые концептуальные подходы и структурные элементы resilience — уязвимость, адаптивность и способность к восстановлению. Развитие системного подхода отражено в работе [Sutton, Arku 2022], где регион рассматривается как самоорганизующаяся социально-экономическая система с внутренними механизмами устойчивости.

Методологическая составляющая resilience-анализа формируется вокруг индикативных и индексных подходов. О.А. Миронова и Р.А. Цой предложили использовать нормализованные показатели по трем направлениям устойчивости — экономическому, социальному и экологическому — для формирования комплексного индекса [Миронова, Цой 2022]. О.С. Колесникова адаптировала данный подход к оценке устойчивости предпринимательской среды, выделив внешние и внутренние факторы устойчивости и сформировав на их основе балльную систему оценки [Колесникова 2024].

Особое направление исследований связано с интеграцией принципов ESG (экологическая, социальная и управленческая устойчивость) в систему стратегического управления регионами. Методологические разработки в этом направлении предлагают как индексные, так и качественные подходы. Например, А.В. Самохин и С.А. Мясников описали методику ESG-индекса городов России, включающего более 50 показателей и агрегирующего данные по трем блокам — E, S и G [Самохин, Мясников 2023]. Вопросы институционализации ESG-стратегий рассмотрены в работе Е.Е. Николаевой и А.Б. Берендеевой, где предлагается классификация типов стратегий регионов по степени зрелости ESG-интеграции [Nikolaeva, Berendeeva 2024]. Г.И. Поподько анализирует специфику ESG-преобразований в ресурсных регионах и подчеркивает значение экологической трансформации и цифровизации для повышения устойчивости [Поподько 2025]. Промышленный контекст раскрывается в работе Е.А. Шишкиной, где показана связь между институциональными барьерами и темпами внедрения ESG в старопромышленных регионах [Шишкина 2023].

В числе работ, ориентированных на прикладной анализ ESG-интеграции в региональную политику, следует отметить исследование Е.А. Бадокиной и Г.А. Некрасовой, в котором рассмотрены практики реализации ESG-принципов в социально-экономическом развитии Республики Коми. Авторы выделяют институциональные барьеры, сопровождающие процесс внедрения ESG-ориентированных механизмов управления, и подчеркивают значимость адаптации ESG-стратегий к специфике ресурсозависимых регионов. Особое внимание в работе уделено механизмам отчетности и мониторинга, позволяющим фиксировать динамику достижения целей устойчивого развития [Бадокина, Некрасова 2024].

Зарубежные исследования ESG-интеграции и региональной устойчивости фокусируются на моделировании связи между ESG-индикаторами, инновационным потенциалом и адаптивными свойствами территорий. Например, было показано, что регионы Италии с более высоким уровнем

научной активности и интенсивной политикой ESG лучше адаптируются к внешним изменениям, особенно при использовании машинного обучения и панельного анализа [Costantini et al. 2025]. Аналогичные выводы сделаны в другой работе, выявившей положительное трансграничное влияние ESG-практик более устойчивых регионов на соседние территории [Huang et al. 2025]. Исследование, выполненное на статистических данных китайских городов, показало значимость пространственной связанности, диверсификации экономики и институционального качества для устойчивости в условиях пандемии [Hu et al. 2022]. Инвестиционное измерение устойчивости раскрывается в работе [Iannone et al. 2022], где исследована эффективность ESG-ориентированных инвестиционных стратегий в условиях рыночной турбулентности.

Современные научные подходы демонстрируют движение от понимания устойчивости как краткосрочной реакции на шоки к системному представлению о ней как об институционально, пространственно и социально обусловленном явлении. Концепция ESG превращается в универсальную рамку для оценки, профилирования и стратегического управления развитием территорий, совмещая индикативные, проектные и трансформационные функции.

### **Методика построения матрицы IRIS×SSDI**

Формирование типологического пространства региональной устойчивости в логике ESG требует интеграции двух ключевых измерений — институционального и пространственного. Методологическая конструкция матрицы IRIS×SSDI базируется на сопоставлении двух агрегированных индексов, разработанных автором: индекса институциональной готовности к устойчивому развитию (IRIS) и индекса устойчивости пространственного развития (SSDI). Их комбинированное применение позволяет не только количественно зафиксировать стартовые условия субъектов Федерации, но и дифференцировать их по управленческим ориентирам и потенциальным траекториям ESG-перехода.

Индекс IRIS (Institutional Readiness Index for Sustainability) отражает способность региона к реализации ESG-повестки через систему стратегического управления, наличие нормативной базы, развитость проектных институтов, кадровый и аналитический потенциал. Оценка проводится на основе комплексного анализа официальных региональных документов, программ устойчивого развития, наличия климатических и экологических стратегий, качества механизмов межведомственного взаимодействия, цифровизации управленческих процессов и уровня открытости данных. Более подробно с методологией расчета индекса IRIS можно ознакомиться в статье [Леонтьева, Ветренюк 2025].

Индекс SSDI (Spatial Sustainability Development Index), в свою очередь, предназначен для оценки устойчивости пространственной организации региона. Индекс представляет собой интегральную модель второго уровня, сочетая в себе индексы ESG и SD. Он включает параметры, отражающие экологическую, социальную и управленческую устойчивость региона, а также параметры, характеризующие связанность территорий, сбалансированность системы расселения, уровень пространственной доступности инфраструктуры, а также уровень пространственной интеграции. В итоговом виде SSDI представляет собой обобщенную характеристику пространственного каркаса региона, его уязвимостей и устойчивых элементов. Более подробно с методологией расчета индекса SSDI можно ознакомиться в ранее опубликованной статье [Ветренюк 2025].

Построение матрицы осуществляется путем сопоставления значений IRIS и SSDI в двумерном координатном пространстве. По горизонтальной оси откладываются значения институциональной готовности, по вертикальной — значения пространственной устойчивости. Полученная матрица делит региональное поле на пять обобщенных стратегических конфигураций (Таблица 1): (1) высокая институциональная и пространственная устойчивость (модель масштабирования устойчивости);

(2) институциональная зрелость при пространственной уязвимости (модель пространственной реабилитации); (3) пространственный потенциал при институциональных ограничениях (модель институционального усиления); (4) умеренные значения по обоим показателям (модель комплексной стабилизации); (5) низкие значения как по институциональной, так и по пространственной оси (модель институционально-пространственного восстановления).

**Таблица 1. Матрица типологий IRIS × SSDI<sup>1</sup>**

SSDI \ IRIS	Высокая готовность	Средняя готовность	Низкая готовность
Высокий SSDI (> 0,6]	Флагманы устойчивости. Масштабировать и делиться	Сильные, но несистемные. Нужна институциональная консолидация	Инфраструктурные локомотивы с управленческим дефицитом. Наставничество, шаблоны
Умеренный SSDI [0; 0,6]	Готовые к прорыву. Синхронизировать действия	Потенциальные сбалансированные. Точечные пилоты и настройка систем	Нестабильные приоритеты. Фокус на базовых институтах
Переходные регионы [-0,3; 0]	Сильный центр — слабый каркас. Срочные пространственные меры	Разрывы по всем фронтам. Параллельные траектории реформ	Регионы риска. Минимально необходимые меры и сопровождение
Отстающие [-0,7 до -0,3]	Управленческий ресурс в слабой среде. Выход через проекты	Слабо устойчивые зоны. Восстановление инфраструктуры и повышение квалификации	Глубинный дефицит. Федеральная точечная поддержка
Критически уязвимые (< -0,7)	Окна возможностей. Тотальное сопровождение	На грани деградации. ESG-рестарт с внешней архитектурой	Кризисные территории. Шефство + восстановление по шаблону

Цветовое обозначение	Модель
	Масштабирование устойчивости
	Комплексная стабилизация
	Институциональное усиление
	Пространственная реабилитация
	Институционально-пространственное восстановление

Каждая типологическая зона интерпретируется как стратегическая отправная точка региона в процессе ESG-трансформации. В отличие от традиционных линейных рейтингов, предложенная матрица позволяет учесть структурные особенности субъектов и перейти от диагностики к проектированию. Управленческие сценарии, вытекающие из положения региона в матрице, опираются на принципы адаптивного стратегирования и задают приоритетные направления институционального или пространственного вмешательства, а также выбор релевантных ESG-инструментов. Универсальность методики, прозрачность процедуры построения и воспроизводимость индексов обеспечивают возможность масштабирования подхода на другие макрорегионы Российской Федерации и применения его в рамках процедур стратегического, территориального и бюджетного планирования.

### **Стратегические модели ESG-перехода: содержание и управленческая логика**

Типологическая матрица IRIS×SSDI, построенная на основании сопоставления уровня институциональной готовности и устойчивости пространственного развития, позволяет не только зафиксировать стартовые параметры субъектов, но и перейти к формированию содержательных стратегических моделей ESG-перехода. Эти модели выступают как обобщенные управленческие сценарии, отражающие преобладающие сочетания дефицитов и потенциалов в институционально-пространственной конфигурации региона.

<sup>1</sup> Составлено автором.



В результате анализа были выделены пять стратегических моделей ESG-перехода, каждая из которых задает вектор трансформации регионального управления в зависимости от положения региона в координатной системе «IRIS — SSDI».

*Модель масштабирования устойчивости* описывает регионы, обладающие высокой степенью институциональной зрелости и устойчивой пространственной структурой. Для них характерно наличие ESG-стратегий, устойчивых регламентов, развитых цифровых инструментов и проектного опыта. В управленческом плане актуализируется задача масштабирования существующих практик, активного участия в межрегиональных и международных ESG-инициативах, а также внедрения цифровых платформ мониторинга устойчивости.

*Модель пространственной реабилитации* применима к регионам с высоким уровнем институциональной готовности, но с выраженными пространственными дефицитами. Недостаточная связанность территорий, неравномерность инфраструктурного развития, уязвимость логистических и экологических связей требуют реализации пространственно ориентированных ESG-интервенций. Управленческие меры включают разработку и внедрение территориальных проектов, восстановление пространственной связанности, поддержку малых и периферийных территорий.

*Модель институционального усиления* отражает обратную конфигурацию — регионы с относительно устойчивой пространственной структурой, но низкой институциональной готовностью. Основные управленческие задачи связаны с формализацией ESG-повестки: разработкой стратегий, созданием специализированных структур (ESG-офисов), внедрением стандартов отчетности, формированием системы межведомственного взаимодействия и кадрового потенциала.

*Модель комплексной стабилизации* описывает промежуточное положение — регионы, демонстрирующие умеренные значения по обоим показателям. При отсутствии выраженных рисков такие субъекты, как правило, нуждаются в постепенной координации действий, запуске пилотных ESG-проектов, институциональной настройке процессов и адаптации лучших практик. Здесь целесообразно применение адаптивных дорожных карт и реализация поэтапного подхода к ESG-интеграции.

*Модель институционально-пространственного восстановления* применима к территориям, демонстрирующим критически низкие значения и по институциональной, и по пространственной оси. Эти регионы требуют системного сопровождения, в том числе со стороны федерального уровня или более развитых субъектов. Управленческая логика основана на создании типовых архитектур управления, внедрении шаблонных инструментов мониторинга, формировании внешней экспертной и проектной поддержки, а также запуске инфраструктурных и институциональных восстановительных мер.

Каждая из описанных моделей отличается не только набором первоочередных задач, но и допустимым темпом внедрения ESG-инструментов, масштабом управленческого вмешательства и логикой ресурсного распределения. Для каждой модели целесообразна разработка типовой дорожной карты, структурированной по трем временным горизонтам: краткосрочному (1–2 года), среднесрочному (3–5 лет) и долгосрочному (6 лет и более). Такая структура позволяет обеспечить быструю активацию ключевых ESG-механизмов при одновременном формировании устойчивых управленческих траекторий.

Предложенные модели представляют собой не просто классификацию регионов, а прикладной инструментарий стратегического планирования, позволяющий формировать адаптивные управленческие сценарии, учитывать специфику начальных условий и повышать воспроизводимость региональных ESG-стратегий. Их применение возможно как на федеральном и макрорегиональном уровне, так и в рамках муниципального управления и межтерриториального взаимодействия.

# **Эмпирическая верификация: типологизация субъектов Центрального федерального округа**

Для проверки применимости разработанной типологической модели была проведена эмпирическая верификация на примере субъектов Центрального федерального округа (ЦФО), представляющего собой один из наиболее социально и институционально развитых макрорегионов Российской Федерации, но при этом демонстрирующего высокую степень межрегиональной дифференциации. Из рассмотрения были исключены Москва и Московская область, поскольку их институциональные и ресурсные параметры существенно превосходят аналогичные характеристики других регионов округа, что позволило избежать искажения оценки и обеспечить ее объективность и сбалансированность. Апробация осуществлялась путем позиционирования регионов в пространстве матрицы IRIS×SSDI, что позволило выявить характерные институционально-пространственные конфигурации и отнести каждый субъект к одной из пяти стратегических моделей ESG-перехода (Таблица 2).

**Таблица 2. Регионы ЦФО в Матрице IRIS×SSDI<sup>2</sup>**

SSDI \ IRIS	Высокая готовность	Средняя готовность	Низкая готовность
Высокий SSDI (> 0,6]	Белгородская, Липецкая, Тульская области	—	—
Умеренный SSDI [0; 0,6)	Воронежская, Калужская области	Владимирская, Курская области	—
Переходные регионы [−0,3; 0)	—	Рязанская область	Орловская, Брянская, Тамбовская области
Отстающие [−0,7 до −0,3)	—	Смоленская, Ярославская области	Тверская, Ивановская области
Критически уязвимые (< −0,7)	—	—	Костромская область

Цветовое обозначение	Модель
	Масштабирование устойчивости
	Комплексная стабилизация
	Институциональное усиление
	Пространственная реабилитация
	Институционально-пространственное восстановление

К модели масштабирования устойчивости отнесены Белгородская, Липецкая, Тульская, Воронежская и Калужская области. Эти субъекты демонстрируют синхронно высокие значения институционального и пространственного потенциала устойчивого развития. В условиях зрелых управленческих практик, нормативной насыщенности и развитой пространственной инфраструктуры им целесообразно ориентироваться на тиражирование ESG-инструментов, масштабирование успешных решений, вовлечение в федеральные и международные инициативы.

Модель пространственной реабилитации, представленная Смоленской и Ярославской областями, характеризуется институциональной готовностью при недостаточном пространственном ресурсе устойчивости. Ключевыми вызовами для таких субъектов выступают территориальная фрагментарность, дефицит межрайонной связанности и слабо интегрированное развитие. Стратегическая задача — пространственное перепроектирование регионов с учетом принципов ESG-ориентированной планировочной политики.

<sup>2</sup> Составлено автором.

В модель институционального усиления вошли Орловская, Брянская и Тамбовская области, обладающие умеренными пространственными параметрами, но испытывающие дефицит институционального обеспечения устойчивого развития. Отсутствие целевых ESG-документов, слабая межведомственная координация и низкая институциональная вовлеченность ограничивают потенциал преобразований. Приоритетным направлением для них становится выстраивание архитектуры управления устойчивостью, развитие нормативной базы и формирование аналитических и проектных компетенций.

Модель комплексной стабилизации, представленная Владимирской, Курской и Рязанской областями, отражает необходимость синхронной институциональной и пространственной адаптации. Средние значения по обоим индексам сигнализируют о важности сбалансированной стратегии, сочетающей поэтапное внедрение ESG-инструментов, совершенствование механизмов стратегического планирования и укрепление пространственной устойчивости через развитие инфраструктуры и систем расселения.

Наконец, в модель институционально-пространственного восстановления попали наиболее уязвимые субъекты округа — Костромская, Ивановская и Тверская области. Их отличает одновременное присутствие институциональной фрагментации и пространственной несбалансированности. Эффективное управление трансформацией в этих условиях требует экстраординарных мер — внедрения унифицированных ESG-моделей, создания механизмов межрегионального шефства, повышения управленческой автономности и институционального сопровождения со стороны федерального центра.

Верификация на примере ЦФО продемонстрировала применимость матрицы IRIS×SSDI как инструмента ESG-стратификации территорий, позволив зафиксировать весь спектр моделей устойчивого развития даже в пределах одного макрорегиона. Это подчеркивает необходимость адресного, типологически обоснованного подхода к проектированию стратегий устойчивого развития, адаптированных к реальным институционально-пространственным конфигурациям субъектов Российской Федерации.

### ***Практическая применимость и возможности масштабирования подхода***

Разработанная матричная модель типологизации региональной устойчивости обладает высоким прикладным потенциалом в контексте стратегического, пространственного и ESG-ориентированного управления. Ее универсальность, воспроизводимость и адаптивность позволяют применять модель на различных уровнях территориального планирования — от макрорегионального до муниципального.

Модель IRIS×SSDI предоставляет инструментарий для формализации стартовых условий региона при разработке стратегий устойчивого развития, программ социально-экономического развития и климатических инициатив. Сопоставление институциональной готовности и пространственной устойчивости позволяет обосновывать содержательные приоритеты региональной политики, разрабатывать адресные управленческие сценарии, а также учитывать структурную неоднородность регионов при распределении ресурсов и разработке мер государственной поддержки.

На основе модели возможно формирование интегрированных ESG-профилей регионов, включающих индексную оценку, стратегическую типологию и приоритетные управленческие траектории. Такие профили могут использоваться для мониторинга динамики устойчивости, сравнительного анализа субъектов, а также в качестве основания для привлечения устойчивых инвестиций и обоснования проектных решений в рамках государственных и частно-государственных партнерств.

Дополнительный потенциал заключается в возможности цифровизации подхода. Типологическая матрица может быть интегрирована в платформенные решения, обеспечивающие визуализацию положения регионов, моделирование сценариев развития, отслеживание эффективности ESG-инструментов и повышение прозрачности стратегического планирования. Это открывает возможности для создания цифровых ESG-дашбордов и систем интерактивного профилирования, актуальных как для органов власти, так и для инвесторов и институтов развития.

Методологическая гибкость модели позволяет применять ее к различным уровням пространственной и институциональной детализации. Возможна адаптация индикаторов и весов к специфике отраслей, кластеров, агломераций или муниципальных образований. Подход также применим при оценке межрегионального взаимодействия, построении пространственно ориентированных союзов и разработке синхронизированных ESG-стратегий на уровне макрорегионов.

Использование модели IRIS×SSDI способствует институционализации ESG-подхода в практике регионального управления, задает ориентиры для выстраивания межуровневых механизмов координации, уточняет роли федеральных и региональных структур, а также повышает управляемость и устойчивость принимаемых решений.

Таким образом, типологический подход, реализованный через матрицу IRIS×SSDI, может служить аналитической и проектной основой для разработки, сопровождения и коррекции стратегий устойчивого развития. Его масштабирование обеспечивает возможность перехода от декларативного ESG-дискурса к конкретным управленческим действиям, адаптированным к институционально-пространственным условиям конкретных территорий.

### **Заключение**

Представленное исследование было направлено на разработку и эмпирическую апробацию типологического подхода к оценке региональной устойчивости в логике ESG. В качестве методологической базы использована матрица IRIS×SSDI, интегрирующая два ключевых измерения — институциональную готовность и устойчивость пространственного развития. Такой подход позволил не только объективно зафиксировать стартовые параметры регионов, но и предложить воспроизводимую модель стратегического позиционирования субъектов Российской Федерации с учетом их институционально-пространственной конфигурации.

Разработанная матрица легла в основу выделения пяти содержательных моделей ESG-перехода: масштабирования устойчивости, пространственной реабилитации, институционального усиления, комплексной стабилизации и институционально-пространственного восстановления. Каждая из них отражает уникальные управленческие вызовы, логики трансформации и приоритетные направления развития.

Апробация методики на примере регионов Центрального федерального округа продемонстрировала ее диагностическую ценность и практическую применимость. Эмпирические результаты подтвердили высокую степень институционально-пространственной асимметрии даже в относительно сбалансированном макрорегионе, что указывает на необходимость отхода от универсальных управленческих решений в пользу типологически обоснованных стратегий.

Практическая значимость предложенного подхода заключается в его способности служить инструментом ESG-профилирования, основой для мониторинга региональной устойчивости, цифрового картографирования и формирования адресных управленческих решений. Модель обладает высокой степенью масштабируемости и может быть адаптирована как к другим макрорегионам, так и к уровням муниципального и агломерационного планирования.

Таким образом, типологизация региональной устойчивости в ESG-логике с опорой на матрицу IRIS×SSDI открывает новые возможности для системной интеграции ESG-подходов в стратегическое управление развитием территорий, обеспечивая научно обоснованную платформу для построения устойчивых, адаптивных и управляемых сценариев пространственной трансформации.

**Список литературы:**

Бабич Л.В. Устойчивость экономики регионов СЗФО к внешним шокам 2020–2022 гг. // Проблемы развития территории. 2024. Т. 28. № 4. С. 65–82. DOI: [10.15838/ptd.2024.4.132.5](https://doi.org/10.15838/ptd.2024.4.132.5)

Бадюкина Е.А., Некрасова Г. А. ESG-принципы в развитии региона: достижения и перспективы // Экономика и управление. 2024. Т. 30. № 11. С. 1304–1315. DOI: [10.35854/1998-1627-2024-11-1304-1315](https://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-11-1304-1315)

Ветренюк А.А. Количественная оценка устойчивости пространственного развития регионов: методология и ее апробация на примере ЦФО // Проблемы теории и практики управления. 2025. № 8. С. 201–212.

Колесникова О.С. Методика оценки устойчивости развития региональной предпринимательской среды // Региональные проблемы преобразования экономики. 2024. № 2. С. 22–28. DOI: [10.26726/1812-7096-2024-2-22-28](https://doi.org/10.26726/1812-7096-2024-2-22-28)

Кузнецова О.В. Экономика российских регионов в пандемию: работают ли факторы шокоустойчивости? // Региональные исследования. 2021. № 3(73). С. 76–87. DOI: [10.5922/1994-5280-2021-3-7](https://doi.org/10.5922/1994-5280-2021-3-7)

Леонтьева Л.С., Ветренюк А.А. Оценка институциональной готовности регионов к ESG-интеграции: методология и применение индекса IRIS в Центральном федеральном округе // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2025. № 3. С. 44–59. DOI: [10.55959/MSU2073-2643-21-2025-3-44-59](https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2025-3-44-59)

Миронова О.А., Цой Р.А. К вопросу о методике анализа устойчивости развития региона // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2022. № 1(77). С. 39–45. DOI: [10.54220/v.rsue.1991-0533.2022.43.38.005](https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2022.43.38.005)

Михеева Н.Н. Устойчивость российских регионов к экономическим шокам // Проблемы прогнозирования. 2021. № 1. С. 106–118. DOI: [10.47711/0868-6351-184-106-118](https://doi.org/10.47711/0868-6351-184-106-118)

Поподыко Г.И. Роль ESG-принципов в обеспечении устойчивого развития ресурсного региона // Экономика. Профессия. Бизнес. 2025. № 1. С. 45–56. DOI: [10.14258/epb202508](https://doi.org/10.14258/epb202508)

Самохин А.В., Мясников С.А. Методика измерения устойчивого развития городов России: ESG-индекс ВЭБ.РФ // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2023 № 58(1). С. 223–255. DOI: [10.55959/msu0130-0105-6-58-1-11](https://doi.org/10.55959/msu0130-0105-6-58-1-11)

Шишкина Е.А. Теоретические, методологические и прикладные аспекты развития промышленного региона в рамках ESG-подхода // Наука и практика регионов. 2023. № 4. С. 52–58.

Costantini A., Drago C., Arnone M., Leogrande A. Regional Research Intensity and ESG Indicators in Italy: Insights from Panel Data and Machine Learning // Econometrics and Statistics. Preprints. 2025. DOI: [10.20944/preprints202503.2339.v1](https://doi.org/10.20944/preprints202503.2339.v1)

Hu X., Liu W., Yan Y., Zhou X. What Matters for Regional Economic Resilience amid COVID-19? Evidence from Cities in Northeast China // Cities. 2022. Vol. 120. DOI: [10.1016/j.cities.2021.103440](https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103440)

Huang C., Hao S., Ma L. The Impact of ESG Advantages on the Economic Development of Neighboring Regions // Energy Economics. 2025. Vol. 145. DOI: [10.1016/j.eneco.2025.108431](https://doi.org/10.1016/j.eneco.2025.108431)

Iannone B., Dutillo P., Gattone S.A. Evaluating the Resilience of ESG Investments in European Markets during Turmoil Periods // Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2025. Vol. 32. Is. 4. P. 5006–5020. DOI: [10.1002/csr.3225](https://doi.org/10.1002/csr.3225)



Nikolaeva E.E., Berendeeva A.B. ESG-Transformation of Russian Regions: Theoretical Aspects // Journal of Regional and International Competitiveness. 2024. Vol. 5. No. 2. P. 27–36. DOI: [10.52957/2782-1927-2024-5-2-27-36](https://doi.org/10.52957/2782-1927-2024-5-2-27-36)

Rimidis M., Butkus M. From Adversity to Advantage: A Systematic Literature Review on Regional Economic Resilience // Urban Science. 2025. Vol. 9. No. 4. DOI: [10.3390/urbansci9040118](https://doi.org/10.3390/urbansci9040118)

Sutton J., Arku G. Regional Economic Resilience: Towards a System Approach // Regional Studies, Regional Science. 2022. Vol. 9. No. 1. P. 497–512. DOI: [10.1080/21681376.2022.2089423](https://doi.org/10.1080/21681376.2022.2089423)

### **References:**

Babich L.V. (2024) Economic Resilience of the Northwestern Federal District Regions to External Shocks in 2020–2022. *Problemy razvitiya territorii*. Vol. 28. No. 4. P. 65–82. DOI: [10.15838/ptd.2024.4.132.5](https://doi.org/10.15838/ptd.2024.4.132.5)

Badokina E.A., Nekrasova G.A. (2024) ESG Principles in Regional Development: Achievements and Prospects. *Ekonomika i upravleniye*. Vol. 30. No. 11. P. 1304–1315. DOI: [10.35854/1998-1627-2024-11-1304-1315](https://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-11-1304-1315)

Costantini A., Drago C., Arnone M., Leogrande A. (2025) Regional Research Intensity and ESG Indicators in Italy: Insights from Panel Data and Machine Learning. *Econometrics and Statistics. Preprints*. DOI: [10.20944/preprints202503.2339.v1](https://doi.org/10.20944/preprints202503.2339.v1)

Hu X., Liu W., Yan Y., Zhou X. (2022) What Matters for Regional Economic Resilience amid COVID-19? Evidence from Cities in Northeast China. *Cities*. Vol. 120. DOI: [10.1016/j.cities.2021.103440](https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103440)

Huang C., Hao S., Ma L. (2025) The Impact of ESG Advantages on the Economic Development of Neighboring Regions. *Energy Economics*. Vol. 145. DOI: [10.1016/j.eneco.2024.108431](https://doi.org/10.1016/j.eneco.2024.108431)

Iannone B., Dutillo P., Gattone S.A. (2025) Evaluating the Resilience of ESG Investments in European Markets during Turmoil Periods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 32. Is. 4. P. 5006–5020. DOI: [10.1002/csr.3225](https://doi.org/10.1002/csr.3225)

Kolesnikova O.S. (2024) Methodology for Assessing the Sustainability of the Regional Business Environment. *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki*. No. 2. P. 22–28. DOI: [10.26726/1812-7096-2024-2-22-28](https://doi.org/10.26726/1812-7096-2024-2-22-28)

Kuznetsova O.V. (2021) The Economy of Russian Regions in a Pandemic: Do Resilience Factors Work? *Regional'nye issledovaniya*. No. 3(73). P. 76–87. DOI: [10.5922/1994-5280-2021-3-7](https://doi.org/10.5922/1994-5280-2021-3-7)

Leontieva L.S., Vetrenyuk A.A. (2025) Assessment of the Regions' Institutional Readiness for ESG Integration: Methodology and Application of the IRIS Index in the Central Federal District. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21. Upravleniye (gosudarstvo i obshchestvo)*. No. 3. P. 44–59. DOI: [10.55959/MSU2073-2643-21-2025-3-44-59](https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2025-3-44-59)

Mikheeva N.N. (2021) Resilience of Russian Regions to Economic Shocks. *Problemy prognozirovaniya*. No. 1. P. 106–118. DOI: [10.47711/0868-6351-184-106-118](https://doi.org/10.47711/0868-6351-184-106-118)

Mironova O.A., Tsoi R.A. (2022) On the Issue of Methodology for Analyzing the Sustainability of Region's Development. *Vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta (RINKh)*. No. 1(77). P. 39–45. DOI: [10.54220/vrsue.1991-0533.2022.43.38.005](https://doi.org/10.54220/vrsue.1991-0533.2022.43.38.005)

Nikolaeva E.E., Berendeeva A.B. (2024) ESG-Transformation of Russian Regions: Theoretical Aspects // Journal of Regional and International Competitiveness. *Journal of Regional and International Competitiveness*. Vol. 5. No. 2. P. 27–36. DOI: [10.52957/2782-1927-2024-5-2-27-36](https://doi.org/10.52957/2782-1927-2024-5-2-27-36)

Popodko G.I. (2025) The Role of ESG-Principles in Ensuring Sustainable Development of a Resource Region. *Ekonomika. Professiya.Biznes*. No. 1. P. 45–56. DOI: [10.14258/epb202508](https://doi.org/10.14258/epb202508)

Rimidis M., Butkus M. (2025) From Adversity to Advantage: A Systematic Literature Review on Regional Economic Resilience. *Urban Science*. Vol. 9. No. 4. DOI: [10.3390/urbansci9040118](https://doi.org/10.3390/urbansci9040118)

Samokhin A.V., Myasnikov S.A. (2023). Methodology for Measuring Sustainable Development of Russian Cities: ESG Index of the VEB.RF. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika*. No. 58(1). P. 232–255. DOI: [10.55959/msu0130-0105-6-58-1-11](https://doi.org/10.55959/msu0130-0105-6-58-1-11)

Shishkina E.A. (2023) Theoretical, Methodological and Applied Aspects of the Development of an Industrial Region in the Context of ESG. *Nauka i praktika regionov*. No. 4. P. 52–58.

Sutton J., Arku G. (2022) Regional Economic Resilience: Towards a System Approach. *Regional Studies, Regional Science*. Vol. 9. No. 1. P. 497–512. DOI: [10.1080/21681376.2022.2089423](https://doi.org/10.1080/21681376.2022.2089423)

Vetrenyuk A.A. (2025) Quantitative Assessment of Regional Spatial Development Sustainability: Methodology and Results. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*. No. 8. P. 201–212.

Экономические вопросы управления  
Economic issues in administration

УДК 332, 336, 338, 504.062

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-205-218

Влияние раскрытия информации о выбросах углерода на финансовую  
эффективность компаний: эмпирические данные из Китая

Чжан Юйши

Аспирант, SPIN-код РИНЦ: [9838-5869](#), ORCID: [0009-0008-1438-1795](#), [jessica.zldy@mail.ru](mailto:jessica.zldy@mail.ru)

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

**Аннотация**

Рост выбросов парниковых газов стал одной из основных причин глобального потепления, что обусловило переход к модели низкоуглеродной экономики. В условиях данной трансформации раскрытие информации о выбросах углерода приобретает стратегическое значение, выступая ключевым инструментом в борьбе с изменением климата. Китай, активно продвигая концепцию зеленого развития, стимулирует предприятия к повышению уровня экологической прозрачности. Настоящее исследование основано на данных китайских компаний из отраслей с высоким уровнем загрязнения, зарегистрированных на фондовых биржах Шанхая и Шэньчжэня (А-акции), за период 2015–2020 гг. Цель работы — эмпирически оценить влияние раскрытия углеродной информации на финансовую эффективность компаний, а также исследовать медиаторную роль углеродной эффективности в данной взаимосвязи. Результаты анализа показывают, что раскрытие информации о выбросах углерода оказывает положительное влияние на рыночную результативность компаний. Более того, углеродная эффективность частично опосредует это влияние, подтверждая существование каналов косвенного воздействия через экологические показатели. Полученные выводы обладают высокой практической значимостью: они могут служить основой для выработки стратегий устойчивого развития предприятий, оптимизации систем углеродного менеджмента и совершенствования механизмов корпоративного раскрытия экологической информации.

**Ключевые слова**

Раскрытие углеродной информации, углеродная эффективность, финансовая результативность, высокозагрязняющие отрасли, устойчивое развитие, Китай.

**Для цитирования**

Чжан Ю. Влияние раскрытия информации о выбросах углерода на финансовую эффективность компаний: эмпирические данные из Китая // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 113. С. 205–218. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-205-218

The Impact of Carbon Disclosure on Corporate Financial Performance:  
Empirical Evidence from China

Zhang Yushi

Postgraduate student, ORCID: [0009-0008-1438-1795](#), [jessica.zldy@mail.ru](mailto:jessica.zldy@mail.ru)

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

**Abstract**

The increase in greenhouse gas emissions has become one of the main causes of global warming, prompting a transition toward a low-carbon economic model. In the context of this transformation, carbon disclosure has gained strategic importance, serving as a key instrument in combating climate change. China, in actively promoting the concept of green development, encourages enterprises to enhance their level of environmental transparency. This study is based on data from Chinese companies in highly polluting industries listed on the Shanghai and Shenzhen stock exchanges (A-shares) during the period from 2015 to 2020. The aim of the research is to empirically assess the impact of carbon disclosure on corporate financial performance, as well as to examine the mediating role of carbon performance in this relationship. The analysis results show that carbon disclosure has a positive impact on firms' market performance. Moreover, carbon performance partially mediates this effect, confirming the existence of indirect influence channels through environmental indicators. These findings are of high practical relevance and can serve as a foundation for developing corporate sustainability strategies, optimizing carbon management systems, and improving mechanisms for corporate environmental information disclosure.

**Keywords**

Carbon disclosure, carbon performance, financial performance, highly polluting industries, sustainable development, China.

**For citation**

Zhang Y. (2025) The Impact of Carbon Disclosure on Corporate Financial Performance: Empirical Evidence from China. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 113. P. 205–218. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-205-218

Дата поступления/Received: 15.07.2025

## **Введение**

В условиях нарастающего влияния глобального потепления на экономическое развитие стран проблема изменения климата приобретает все большую актуальность. С целью контроля углеродных выбросов государства принимают на себя обязательства по их сокращению и разрабатывают соответствующие политики, направленные на регулирование и стимулирование низкоуглеродной деятельности предприятий. В подобных условиях переход к низкоуглеродному развитию становится неизбежным стратегическим выбором для бизнеса. На этом фоне практика раскрытия углеродной информации компаниями постепенно приобретает устойчивый характер и превращается в важный элемент корпоративной устойчивости.

Особую роль в этом процессе играют предприятия с высоким уровнем загрязнения, которые, с одной стороны, являются активными участниками рыночной экономики, а с другой — основными источниками выбросов парниковых газов. Их готовность к раскрытию информации о выбросах и реализация мер по снижению углеродного следа имеют ключевое значение для достижения климатических целей. В этой связи возникает фундаментальный вопрос: способствует ли повышение качества раскрытия углеродной информации улучшению финансовых показателей компании? Ответ на него представляет интерес как для самих предприятий, так и для заинтересованных сторон в условиях трансформации экономической модели в сторону устойчивого и экологически ориентированного развития.

Настоящее исследование направлено на эмпирический анализ влияния раскрытия углеродной информации на финансовую эффективность китайских предприятий, относящихся к высоко загрязняющим отраслям. Цель работы заключается в формировании теоретической и практической основы для совершенствования качества раскрытия углеродной информации и, как следствие, для повышения финансовых результатов таких компаний.

## **Теоретический анализ и исследовательская гипотеза**

С усилением внимания к проблеме глобального потепления в академической среде наблюдается растущий интерес к исследованию взаимосвязи между раскрытием углеродной информации и финансовой эффективностью компаний. Согласно результатам зарубежных исследований, проанализировавших годовые отчеты австралийских компаний, было выявлено, что в течение года после раскрытия углеродной информации наблюдается рост рентабельности активов, что свидетельствует о положительном влиянии данного фактора на финансовые результаты [Borghei et al. 2018]. Аналогично другие авторы установили, что раскрытие информации о выбросах оказывает статистически значимое положительное влияние на текущую финансовую эффективность предприятий [Lu et al. 2021]. Эти выводы подтверждаются более новыми данными в работе [Xu et al. 2025], где на выборке китайских предприятий установлено, что качество раскрытия углеродной информации оказывает значимое положительное влияние на финансовую эффективность, особенно в загрязняющих отраслях.

В китайской академической литературе пришли к выводу, что высокое качество раскрытия углеродной информации способствует принятию более рациональных решений заинтересованными сторонами и снижению издержек, связанных с экологическими рисками, что в конечном итоге ведет к улучшению финансовых показателей [温素彬, 周鑫鑫 2017]. При этом повышение уровня прозрачности в области выбросов углерода укрепляет социально ответственный имидж компаний, способствует росту их репутации, укрепляет доверие со стороны инвесторов, снижает стоимость заимствований, а также повышает обоснованность управленческих решений, улучшая тем самым общую эффективность бизнеса [潘施琴, 汪凤 2019].

Перечисленные исследования способствовали углублению теоретического понимания взаимосвязи между раскрытием углеродной информации и финансовой результативностью предприятий, сформировав прочную основу для дальнейшего изучения данной проблемы, особенно в контексте высокозагрязняющих отраслей.

Влияние раскрытия углеродной информации на финансовую эффективность компаний. Согласно теории информационной асимметрии, участники экономической деятельности обладают неравным доступом к информации [崔也光, 马仙 2014]. При этом компании, обладая преимуществами в отношении информации, могут использовать ее для оптимизации управленческих решений. Заинтересованные же стороны, напротив, часто сталкиваются с неполным объемом доступной информации, что ограничивает их возможности принятия эффективных решений.

Согласно теории добровольного раскрытия и смежным концепциям [闫华红 et al. 2019], под давлением общества и регулирующих органов компании, осознающие свою социальную ответственность, стремятся добровольно публиковать данные об экологических аспектах своей деятельности. Это способствует укреплению внутренней корпоративной культуры и повышению внешней репутации. Инвесторы, принимая решения, все чаще ориентируются на информацию о выбросах углерода. Только при наличии полноты и прозрачности такой информации они могут адекватно оценить риски и принять обоснованные решения, что, в свою очередь, ведет к снижению стоимости заемного капитала и увеличению притока финансовых ресурсов, способствуя росту финансовой эффективности.

Кроме того, с точки зрения заинтересованных сторон раскрытие информации способствует снижению рисков, вызванных информационной асимметрией, облегчает понимание бизнес-модели компании и повышает ее финансовые результаты. Большинство исследований подтверждают наличие положительного экономического эффекта от раскрытия углеродной информации. Подобные выводы также представлены в работе [Siddique et al. 2021], где на международной выборке было установлено, что углеродное раскрытие укрепляет финансовую устойчивость компаний.

На основании вышеизложенного формулируется следующая гипотеза:

*H1:* Раскрытие углеродной информации положительно связано с финансовой эффективностью компании.

Раскрытие углеродной информации и углеродная эффективность. Согласно теории добровольного раскрытия и сигнальной теории, публикация данных о выбросах углерода оказывает положительное влияние на углеродную эффективность компании [刘荣增, 何春 2021]. В целом экологическая прозрачность способствует улучшению экологических показателей, включая углеродную эффективность, которая отражает практические результаты компании в области климатической ответственности и управления выбросами.

Компании, раскрывающие данные о выбросах, формируют имидж социально ответственного участника рынка. Их продукция чаще получает признание со стороны потребителей, ориентированных на экологические стандарты, что способствует увеличению объемов продаж. Одновременно это стимулирует снижение углеродного следа и достижение более высоких экологических результатов. Напротив, предприятия с низкими экологическими показателями, несмотря на потенциальные краткосрочные выгоды, упускают преимущества, связанные с устойчивой репутацией, и сталкиваются с возрастанием регуляторных и рыночных рисков.

Заинтересованные стороны, ориентированные на устойчивое развитие, отдают предпочтение компаниям, активно раскрывающим экологическую информацию, что дополнительно мотивирует бизнес к повышению углеродной эффективности. В работе [Xia, Wang 2021] авторы показали, что прозрачность в области выбросов углерода стимулирует технологические инновации и сокращение эмиссий на предприятиях угольной промышленности.



Исходя из этого, можно сформулировать вторую гипотезу:

**H2:** Раскрытие углеродной информации оказывает положительное влияние на углеродную эффективность компании.

Посредническая роль углеродной эффективности. Согласно теории заинтересованных сторон, долгосрочное развитие компании возможно при учете интересов всех участников ее внутренней и внешней среды. Только в этом случае может быть достигнута максимизация ее финансовых результатов.

С одной стороны, повышение уровня раскрытия экологической информации способствует расширению экспортных возможностей компании; с другой — содействует снижению загрязняющих выбросов, формируя условия для роста выручки в сочетании с улучшением экологических показателей. Повышение углеродной эффективности, в свою очередь, укрепляет социальный статус компании, облегчает привлечение инвестиций, снижает стоимость заимствований и операционные издержки, предоставляя конкурентные преимущества и способствуя росту финансовой результативности.

С точки зрения репутационного капитала высокий уровень углеродной эффективности выступает как позитивный сигнал о приверженности компании зеленому курсу. Это привлекает внимание экологически ориентированных потребителей и укрепляет доверие со стороны инвесторов, что в конечном итоге благоприятно отражается на финансовых показателях. Исследование [Miah et al. 2021] показало, что углеродная эффективность значительно медирует влияние раскрытия углеродной информации на финансовые показатели компаний в развивающихся экономиках. Кроме того, в другой работе было показано, что снижение эмиссий усиливает связь между корпоративным управлением и ESG-результативностью, выступая в роли канала репутационного капитала [Alkurdi et al. 2024].

Таким образом, углеродная эффективность выступает в качестве медиатора в отношении между уровнем раскрытия углеродной информации и финансовой эффективностью компании.

На основании этого формулируется третья гипотеза:

**H3:** Углеродная эффективность выполняет посредническую функцию в связи между раскрытием углеродной информации и финансовой эффективностью компании.

### **Методология исследования**

Отбор выборки и источники данных. В качестве выборки для настоящего исследования рассматриваются компании, действующие в высокозагрязняющих отраслях, таких как металлургия, угольная промышленность и горнодобывающий сектор, зарегистрированные на фондовых биржах Шанхая и Шэньчжэня (А-акции) в период с 2015 по 2020 год. Из выборки были исключены компании со статусами ST (компании, которые испытывают убытки на протяжении двух лет подряд и находятся под специальным контролем) и \*ST (компании, которые несут убытки на протяжении трех лет подряд и получают предупреждение о делистинге), а также предприятия с неполными или аномальными данными. Для устранения влияния экстремальных значений по всем непрерывным переменным применена процедура усечения на уровнях 1% и 99% (winsorization). В результате окончательная выборка составила 4991 наблюдение. Данные были собраны из авторитетных источников, включая платформу Nexun.com, Китайский статистический ежегодник, а также базы данных CSMAR и Wind.

Описание переменных. Зависимая переменная: финансовая эффективность компании (TQ). Оценка финансовой результативности предприятий традиционно осуществляется на основе как бухгалтерских, так и рыночных показателей. В 2003 году были проанализированы 95 статей, опубликованных в ведущих экономических журналах и посвященных исследованию финансовой

эффективности компаний. Более чем в 70 из них в качестве показателей оценки использовались рентабельность активов (ROA) и рентабельность собственного капитала (ROE). Тем не менее с учетом возможных манипуляций с бухгалтерской прибылью, а также того факта, что рыночные показатели в большей степени отражают ожидания участников рынка относительно будущей прибыльности и устойчивости бизнеса, в настоящем исследовании в качестве индикатора финансовой эффективности используется показатель Tobin's Q, отражающий рыночную стоимость компании. Такой подход соответствует методологии, описанной в [Guenster et al. 2011].

**Независимая переменная:** индекс раскрытия углеродной информации (CD). В большинстве эмпирических работ уровень раскрытия углеродной информации определяется методом контент-анализа годовых и нефинансовых отчетов с присвоением соответствующих баллов. В отличие от авторских оценок, данные, предоставляемые признанными независимыми организациями, обладают более высокой степенью объективности и воспроизводимости. В настоящем исследовании, как и в работе [崔也光, 马仙 2014], в качестве индикатора используется балл за экологическую ответственность, присваиваемый в рамках системы оценки корпоративной социальной ответственности на платформе Nexun.com.

**Посредническая переменная:** углеродная эффективность (CP). В соответствии с методикой, предложенной в работе [闫华红 et al. 2019], углеродная эффективность рассчитывается как отношение операционной выручки к объему выбросов углерода. Показатели выбросов рассчитываются на основе среднеотраслевых значений, что позволяет минимизировать влияние недоступности прямых данных по отдельным компаниям.

**Контрольные переменные.** С учетом выводов предшествующих исследований в модель включены следующие контрольные переменные: доля независимых директоров в совете (IDR), текущий коэффициент ликвидности (CR), коэффициент финансового левереджа (Lev), размер компании (Size), а также возраст компании на момент выхода на биржу (Age). Подробные определения переменных представлены в Таблице 1.

**Таблица 1. Определения переменных и пояснения<sup>1</sup>**

Тип переменной	Название переменной	Обозначение	Определение переменной
Зависимая переменная	Финансовые результаты компании	TQ	Q Тобина
Независимая переменная	Раскрытие информации о выбросах углерода	CD	Балл за раскрытие информации об ответственности за окружающую среду на сайте Nexun.com
Посредническая переменная	Углеродная эффективность	CP	Операционные доходы / выбросы углерода
Контрольные переменные	Доля независимых директоров	IDR	Число независимых директоров / общее число членов совета директоров
	Коэффициент текущей ликвидности	CR	Оборотные активы / краткосрочные обязательства
	Коэффициент задолженности	Lev	Общий долг / общие активы
	Размер компании	Size	Натуральный логарифм от общего объема активов
	Возраст компании	Age	ln (текущий год – год листинга + 1)
	Доля акций, принадлежащих менеджменту	MSR	Доля акций, принадлежащих менеджменту
	Сбалансированность структуры собственности	SHB	Доля акций второго-пятого крупнейшего акционера / доля первого крупнейшего акционера

<sup>1</sup> Составлено автором.

**Построение модели.** На основе теоретических предпосылок в рамках исследования была построена система регрессионных моделей:

$$TQ = \beta_0 + \beta_1 CD + \beta_2 \text{Controls} + \varepsilon \quad (1)$$

$$CP = \beta_0 + \beta_3 CD + \beta_4 \text{Controls} + \varepsilon \quad (2)$$

$$TQ = \beta_0 + \beta_5 CD + \beta_6 CP + \beta_7 \text{Controls} + \varepsilon \quad (3)$$

Для проверки гипотезы *H1* используется модель (1), оценивающая прямое влияние уровня раскрытия углеродной информации на финансовую эффективность компании. Для анализа посреднической роли углеродной эффективности в данной взаимосвязи дополнительно разработаны модели (2) и (3), что позволяет исследовать опосредованное влияние через включение посреднической переменной. Представленные модели обеспечивают всестороннюю эмпирическую проверку гипотез, выдвинутых в теоретической части работы.

### **Эмпирический анализ**

**Описательная статистика.** Для предварительного анализа характеристик выборки была проведена описательная статистика по основным переменным (см. Таблицу 2). Среднее значение финансовой результативности компаний (TQ) составляет 2,031 при стандартном отклонении 1,347, что указывает на значительную вариативность рыночной оценки между компаниями.

Среднее значение уровня раскрытия информации о выбросах углерода (CD) составляет 0,737. Однако высокое стандартное отклонение (3,382) и максимальное значение, достигающее 20, указывают на существенную неоднородность среди компаний в отношении экологической прозрачности, что может повлиять на характер взаимосвязи между раскрытием и финансовыми результатами.

Показатель углеродной эффективности (CP) в среднем составляет 2,915, при стандартном отклонении 1,055, что говорит о наличии умеренной дисперсии и различий в экологической операционной эффективности компаний.

Среди контрольных переменных доля независимых директоров в совете (IDR) варьируется от 0,333 до 0,556 при среднем значении 0,373. Коэффициент текущей ликвидности (CR) в среднем равен 2,185, но отличается высокой дисперсией (стандартное отклонение = 2,12), что может отражать различную краткосрочную финансовую устойчивость компаний. Среднее значение коэффициента финансового левереджа (Lev) составляет 0,411, что указывает на умеренный уровень долговой нагрузки.

Среднее значение логарифма активов (Size) равно 22,497, что свидетельствует о преобладании в выборке крупных компаний. Возраст компаний с момента выхода на рынок (Age) составляет в среднем 2,407, что эквивалентно примерно 10,1 года. Доля акций, находящихся в собственности менеджмента (MSR), в среднем составляет 10,8%, тогда как показатель сбалансированности структуры собственности (SHB) равен 0,697, что указывает на умеренный уровень концентрации акционерного контроля.

В целом представленные статистики отражают высокую гетерогенность наблюдаемых характеристик, формируя надежную эмпирическую основу для построения и интерпретации регрессионных моделей.

Таблица 2. Описательная статистика<sup>2</sup>

Переменная	Количество объектов наблюдения	Среднее значение	Стандартное отклонение	Минимальное значение	Максимальное значение
tq	4991	2,031	1,347	0,822	8,464
cd	4991	0,737	3,382	0	20
cp	4991	2,915	1,055	1,402	5,372
idr	4991	0,373	0,051	0,333	0,556
cr	4991	2,185	2,12	0,238	13,502
lev	4991	0,411	0,195	0,06	0,902
size	4991	22,497	1,276	20,29	26,33
age	4991	2,407	0,641	1,099	3,296
msr	4991	0,108	0,176	0	0,642
shb	4991	0,697	0,568	0,031	2,514

**Корреляционный анализ.** Для оценки линейных взаимосвязей между переменными был проведен корреляционный анализ (см. Таблицу 3). Финансовая эффективность компаний (TQ) положительно и статистически значимо коррелирует с углеродной эффективностью (CP), коэффициентом текущей ликвидности (CR), долей акций, принадлежащих менеджменту (MSR), а также сбалансированностью структуры собственности (SHB).

В то же время наблюдаются отрицательные корреляции между TQ и размером компании (Size), уровнем задолженности (Lev), а также возрастом компании (Age), что может указывать на более высокую рыночную оценку у менее зрелых и менее закредитованных компаний.

Что касается уровня раскрытия углеродной информации (CD), он не демонстрирует статистически значимой корреляции с TQ, однако положительно связан с размером и возрастом компании, что свидетельствует о склонности более крупных и зрелых фирм к более активному экологическому раскрытию.

Высокая отрицательная корреляция между левереджем (Lev) и коэффициентом текущей ликвидности (CR) отражает противоположную направленность этих показателей. Кроме того, Size значимо коррелирует с Lev, что логично, если учитывать больший доступ крупных компаний к внешнему финансированию.

Важно отметить, что ни одна пара переменных не демонстрирует чрезмерно высокой корреляции, что позволяет утверждать об отсутствии угрозы мультиколлинеарности в регрессионных моделях.

Таблица 3. Корреляционный анализ Пирсона<sup>3</sup>

Переменная	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) tq	1,000									
(2) cd	0,013 (0,346)	1,000								
(3) cp	0,318* (0,000)	-0,024 (0,093)	1,000							
(4) idr	0,011 (0,438)	-0,018 (0,205)	0,013 (0,344)	1,000						
(5) cr	0,300* (0,000)	-0,023 (0,111)	0,253* (0,000)	0,009 (0,535)	1,000					

<sup>2</sup> Рассчитано автором на основе анализа полученных выборок.<sup>3</sup> Рассчитано автором на основе анализа полученных выборок. Примечание: \*\*\* p<0,01; \*\* p<0,05; \* p<0,10.

(6) lev	-0,292*	0,034*	-0,309*	-0,010	-0,677*	1,000				
	(0,000)	(0,017)	(0,000)	(0,465)	(0,000)					
(7) size	-0,394*	0,094*	-0,191*	-0,008	-0,357*	0,468*	1,000			
	(0,000)	(0,000)	(0,000)	(0,596)	(0,000)	(0,000)				
(8) age	-0,094*	0,056*	-0,122*	-0,008	-0,187*	0,263*	0,388*	1,000		
	(0,000)	(0,000)	(0,000)	(0,577)	(0,000)	(0,000)	(0,000)			
(9) msr	0,051*	-0,072*	0,100*	0,040*	0,209*	-0,255*	-0,338*	-0,598*	1,000	
	(0,000)	(0,000)	(0,000)	(0,005)	(0,000)	(0,000)	(0,000)	(0,000)		
(10) shb	0,053*	-0,027	0,038*	-0,041*	0,063*	-0,098*	-0,108*	-0,169*	0,174*	1,000
	(0,000)	(0,057)	(0,007)	(0,004)	(0,000)	(0,000)	(0,000)	(0,000)	(0,000)	

**Регрессионный анализ.** В Таблице 4 представлены результаты множественной линейной регрессии, направленной на оценку влияния раскрытия информации о выбросах углерода (CD) на финансовую результативность компаний (TQ), с учетом различных контрольных факторов.

**Таблица 4. Результаты регрессии<sup>4</sup>**

	(1)	(2)
	tq	tq
idr	-0,230	-0,216
	(-0,509)	(-0,478)
cr	-0,017	-0,017
	(-1,125)	(-1,149)
lev	0,092	0,067
	(0,471)	(0,343)
size	-0,574***	-0,565***
	(-10,596)	(-10,404)
age	-0,788***	-0,759***
	(-9,009)	(-8,604)
msr	-0,251	-0,237
	(-0,835)	(-0,787)
shb	0,067	0,068
	(1,035)	(1,061)
cd		0,010**
		(2,390)
_cons	16,913***	16,631***
	(14,843)	(14,525)
N	4991	4991
R <sup>2</sup>	0,708	0,709
F	58,658	52,101

В столбце (1) (базовая модель без включения переменной CD) установлено, что размер компании (Size) и возраст компании (Age) оказывают значимое отрицательное влияние на рыночную оценку. Это может свидетельствовать о том, что крупные и зрелые компании реализуют менее агрессивные стратегии роста или обладают более ограниченным потенциалом переоценки со стороны рынка.

Остальные контрольные переменные — доля независимых директоров (IDR), текущая ликвидность (CR), левередж (Lev), доля акций, принадлежащих менеджменту (MSR), и сбалансированность структуры собственности (SHB) — не оказали статистически значимого влияния на TQ в данной спецификации.

<sup>4</sup> Рассчитано автором на основе анализа полученных выборок. Примечание: \*\*\* p<0,01; \*\* p<0,05; \* p<0,10.



Столбец (2) включает переменную CD, коэффициент которой составляет 0,010 и является статистически значимым на уровне 5%, что подтверждает положительное влияние раскрытия информации о выбросах на рыночную эффективность компании. Это позволяет подтвердить гипотезу 1.

Добавление переменной CD приводит к незначительному увеличению коэффициента детерминации модели с 0,708 до 0,709, что, хотя и минимально, тем не менее указывает на улучшение объяснительной способности модели.

В целом полученные результаты подтверждают гипотезу о том, что добровольное раскрытие углеродной информации положительно связано с рыночной стоимостью компании даже при учете прочих финансовых и управленческих факторов.

**Проверка посреднического эффекта.** Для оценки наличия посреднического эффекта углеродной эффективности (CP) в связи между раскрытием информации о выбросах углерода (CD) и рыночной результативностью компании (TQ) была построена двухступенчатая регрессионная модель (см. Таблицу 5).

**Таблица 5. Результаты проверки посреднического эффекта<sup>5</sup>**

	(1)	(2)
	cp	tq
cd	0,004***	0,008*
	(3,827)	(1,952)
idr	-0,042	-0,198
	(-0,333)	(-0,442)
cr	-0,001	-0,017
	(-0,320)	(-1,119)
lev	-0,202***	0,151
	(-3,696)	(0,779)
size	0,007	-0,568***
	(0,465)	(-10,529)
age	-0,483***	-0,558***
	(-19,487)	(-6,081)
msr	0,173**	-0,309
	(2,048)	(-1,033)
shb	-0,045**	0,087
	(-2,501)	(1,362)
cp		0,416***
		(7,357)
_cons	4,029***	14,954***
	(12,528)	(12,893)
N	4991	4991
R <sup>2</sup>	0,963	0,713
F	91,492	52,956

В столбце (1), где зависимой переменной выступает CP, коэффициент при CD составляет 0,004 и является статистически значимым на уровне 1%. Это свидетельствует о том, что компании с более высоким уровнем экологической прозрачности демонстрируют лучшие показатели углеродной эффективности, то есть способны генерировать больший объем операционного дохода на единицу выбросов.

<sup>5</sup> Рассчитано автором на основе анализа полученных выборок. Примечание: \*\*\* p<0,01; \*\* p<0,05; \* p<0,10.

В столбце (2), в который включены одновременно переменные CP и CD, а зависимой переменной выступает TQ, наблюдается следующее: коэффициент при CP составляет 0,416, что свидетельствует о положительном и значительном влиянии углеродной эффективности на рыночную стоимость компании. Таким образом, можно сделать вывод о наличии частичного медиаторного эффекта со стороны углеродной эффективности. Иными словами, воздействие раскрытия углеродной информации на рыночную результативность компаний реализуется не только напрямую, но и косвенно — через повышение их углеродной эффективности.

Полученные результаты соответствуют теоретическим ожиданиям: компании, демонстрирующие высокий уровень экологической ответственности, как правило, склонны к внедрению устойчивых практик, способствующих снижению выбросов и улучшению операционной эффективности, что позитивно воспринимается инвесторами.

### **Проверка на робастность**

**Проверка на эндогенность.** С целью устранения возможной эндогенности между раскрытием углеродной информации (CD) и рыночной результативностью компании (TQ) в исследовании применен метод двухшаговой оценки с использованием инструментальных переменных (2SLS). В качестве инструмента используется лаговая переменная раскрытия (LCD), отражающая значение CD в предыдущем периоде. Теоретическая обоснованность этого подхода заключается в том, что уровень раскрытия в прошлом влияет на текущую политику компании, при этом не оказывает непосредственного влияния на текущую рыночную стоимость, исключая таким образом прямую корреляцию с ошибкой регрессионного уравнения. Результат представлен в Таблице 6.

**Таблица 6. Результаты регрессии методом инструментальных переменных<sup>6</sup>**

	(1)	(2)	(3)
	cd	tq	tq
lcd	0,066***	0,010***	0,009***
	(4,141)	(2,839)	(2,592)
idr		-0,359	-0,321
		(-0,753)	(-0,680)
cr		0,003	0,003
		(0,191)	(0,179)
lev		-0,134	-0,091
		(-0,620)	(-0,427)
size		-0,359***	-0,350***
		(-5,686)	(-5,591)
age		-0,775***	-0,421***
		(-6,864)	(-3,484)
msr		-0,434	-0,516
		(-1,196)	(-1,437)
shb		0,009	0,038
		(0,131)	(0,531)
cp			0,489***
			(7,664)
_cons	0,551***	12,203***	9,640***
	(10,272)	(9,164)	(7,089)

<sup>6</sup> Рассчитано автором на основе анализа полученных выборок. Примечание: \*\*\* p<0,01; \*\* p<0,05; \* p<0,10.

N	3838	3838	3838
R <sup>2</sup>	0,208	0,788	0,792
F	17,144	23,334	27,695

Результаты первой стадии (столбец 1) подтверждают валидность инструмента: коэффициент при LCD составляет 0,066 и значим на уровне 1%, указывая на сильную связь между LCD и CD.

Во второй стадии (столбец 2), где CD заменена на ее предсказанное значение, полученное на основе LCD, сохраняется положительное и статистически значимое влияние на TQ, что подтверждает устойчивость ранее выявленного эффекта.

После включения медиаторной переменной CP в модель (столбец 3) она демонстрирует значительное положительное влияние на TQ, при этом коэффициент при CD несколько снижается, но сохраняет статистическую значимость. Эти результаты дополнительно подтверждают, что углеродная эффективность частично опосредует влияние раскрытия углеродной информации на рыночную результативность компаний.

Таким образом, использование инструментальных переменных позволяет минимизировать риск искажения оценок, обусловленных эндогенностью, и укрепляет достоверность полученных выводов.

**Проверка устойчивости результатов при замене переменной.** Для подтверждения устойчивости эмпирических результатов была проведена дополнительная регрессионная проверка с использованием альтернативной зависимой переменной — рентабельности активов (ROA), которая широко применяется в литературе как показатель бухгалтерской эффективности. Переменная ROA заменила исходный индикатор TQ в регрессионных моделях.

Результаты данной проверки подтвердили предыдущие выводы: раскрытие углеродной информации продолжает оказывать положительное влияние на финансовую эффективность компаний, а углеродная эффективность сохраняет статус значимого медиатора. Таким образом, гипотезы, выдвинутые в исследовании, остаются эмпирически обоснованными даже при изменении способа измерения финансовой результативности.

### **Заключение**

На основе выборки китайских компаний, относящихся к отраслям с высоким уровнем загрязнения и зарегистрированных на фондовых биржах Шанхая и Шэньчжэня (А-акции), за период 2015–2020 гг. в настоящем исследовании была проведена эмпирическая проверка влияния уровня раскрытия углеродной информации и углеродной эффективности на финансовую результативность предприятий. Полученные результаты позволяют сформулировать следующие ключевые выводы и практические рекомендации.

Во-первых, установлена статистически значимая положительная взаимосвязь между качеством раскрытия углеродной информации и финансовой эффективностью компаний. Иными словами, более высокий уровень экологической прозрачности сопровождается улучшением рыночной результативности предприятий. При этом выявлено, что углеродная эффективность выполняет частичную медиаторную функцию в данной взаимосвязи: часть положительного эффекта от раскрытия информации реализуется через повышение операционной экологической результативности. Участие компаний в мероприятиях по сокращению выбросов способствует укреплению их общественного имиджа, улучшению взаимодействия с заинтересованными сторонами и созданию долгосрочных преимуществ. Следовательно, предприятиям следует отказаться от представления о том, что экологические инвестиции неизбежно снижают финансовую отдачу, и, напротив, воспринимать меры по снижению углеродного следа как источник синергии между устойчивым развитием и финансовой стабильностью.

Во-вторых, в условиях отсутствия в Китае обязательной системы раскрытия углеродной информации и унифицированных стандартов отчетности добровольное раскрытие остается фрагментарным и нередко неполным. Это ограничивает практическую применимость углеродной информации в процессе принятия управленческих и инвестиционных решений. В связи с этим государственным органам и регулирующим институтам необходимо в кратчайшие сроки разработать всесторонний и адаптированный к национальной специфике механизм оценки раскрытия углеродной информации, включая разработку нормативных актов, методологических стандартов и процедур верификации. Целесообразно усилить также контроль за предприятиями высокозагрязняющих отраслей, внедрить систему стимулов (налоговые льготы, субсидии) для компаний с высоким уровнем раскрытия, а также санкции в отношении предприятий, предоставляющих недостоверную или неполную информацию.

В-третьих, большинство китайских компаний по-прежнему не располагают квалифицированными специалистами в области углеродного учета. Расчеты выбросов зачастую выполняются финансовыми отделами, что может снижать достоверность и точность данных. Поэтому предприятиям из загрязняющих отраслей следует инвестировать в подготовку кадров в области углеродного учета либо привлекать внешних экспертов и аудиторов. Кроме того, необходимо расширить перечень раскрываемой информации, включая данные о торговле квотами на выбросы и использовании углеродных инструментов, что повысит аналитическую ценность и прикладную значимость отчетности.

Наконец, достижение стратегических целей Китая — «пика выбросов к 2030 году» и «углеродной нейтральности к 2060 году» — требует осознанного и проактивного участия бизнеса. Предприятия из высоко загрязняющих отраслей должны интегрировать принципы низкоуглеродного развития в корпоративную стратегию, последовательно раскрывать информацию об углеродных выбросах, инвестировать в энергоэффективные и ресурсосберегающие технологии, снижать уровень загрязнения в производственных процессах и использовать экологическую трансформацию как движущую силу роста. Такой подход позволит достичь синергетического эффекта между качеством раскрытия углеродной информации и финансовыми результатами, тем самым способствуя формированию устойчивой и ответственной корпоративной модели.

#### **Список литературы:**

- Alkurdi A., Amosh H.A., Khatib S.F.A. The Mediating Role of Carbon Emissions in the Relationship between the Board Attributes and ESG Performance: European Evidence // *EuroMed Journal of Business*. 2024. Vol. 19. Is. 4. P. 1016–1041. DOI: [10.1108/EMJB-08-2022-0144](https://doi.org/10.1108/EMJB-08-2022-0144)
- Borghei Z., Leung P., Guthrie J. Voluntary Greenhouse Gas Emission Disclosure Impacts on Accounting-Based Performance: Australian Evidence // *Australasian Journal of Environmental Management*. 2018. Vol. 25. Is. 3. P. 321–338. DOI: [10.1080/14486563.2018.1466204](https://doi.org/10.1080/14486563.2018.1466204)
- Guenster N., Bauer R., Derwall J., Koedijk K. The Economic Value of Corporate Eco-Efficiency // *European Financial Management*. 2011. Vol. 17. Is. 4. P. 679–704. DOI: [10.1111/j.1468-036X.2009.00532.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-036X.2009.00532.x)
- Lu W., Zhu N., Zhang J. The Impact of Carbon Disclosure on Financial Performance under Low Carbon Constraints // *Energies*. 2021. Vol. 14. Is. 14. DOI: [10.3390/en14144126](https://doi.org/10.3390/en14144126)
- Miah M.D., Hasan R., Usman M. Carbon Emissions and Firm Performance: Evidence from Financial and Non-Financial Firms from Selected Emerging Economies // *Sustainability*. 2021. Vol. 13. Is. 23. DOI: [10.3390/su132313281](https://doi.org/10.3390/su132313281)
- Siddique M.A., Akhtaruzzaman M., Rashid A., Hammami H. Carbon Disclosure, Carbon Performance and Financial Performance: International Evidence // *International Review of Financial Analysis*. 2021. Vol. 75. DOI: [10.1016/j.irfa.2021.101734](https://doi.org/10.1016/j.irfa.2021.101734)

Xia D., Wang X. The Synergetic Impact of Environmental and Innovation Information Disclosure on Corporate Financial Performance: An Empirical Study Based on China Coal Listed Companies // *Technovation*. 2021. Vol. 100. DOI: [10.1016/j.technovation.2020.102179](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102179)

Xu A., Su Y., Wang Y., Liao J. Carbon Information Disclosure and Corporate Financial Performance — Empirical Evidence Based on Heavily Polluting Industries in China // *PLoS ONE*. 2025. Vol. 20. Is. 1. DOI: [10.1371/journal.pone.0313638](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0313638)

刘荣增, 何春 · 环境规制对城镇居民收入不平等的门槛效应研究 // *中国软科学*. 2021. № 08, 41–52 [Лю Ж., Хэ Ц. Исследование порогового эффекта экологического регулирования на неравенство доходов городского населения // *Китайская мягкая наука*. 2021. № 08. С. 41–52].

崔也光, 马仙 · 我国上市公司碳排放信息披露影响因素研究—基于100家社会责任指数成分股的经验数据 // *中央财经大学学报*. 2014. № 06, 45–51. [Цуй Я., Ма С. Эмпирическое исследование факторов, определяющих раскрытие информации о выбросах углерода китайскими публичными компаниями: на примере акций, входящих в состав индекса социальной ответственности Шанхайской фондовой биржи // *Журнал Центрального университета финансов и экономики*. 2014. № 06. С. 45–51].

温素彬, 周鑒鑒 · 企业碳信息披露对财务绩效的影响机理—媒体治理的“倒U型”调节作用 // *管理评论*. 2017. № 29 (11), 183–195 [Вэнь С., Чжоу Л. Механизм влияния раскрытия информации о выбросах углерода на финансовые показатели: умеряющая роль медиа-контроля в форме «перевернутой U-образной» кривой // *Управленческое обозрение*. 2017. Т. 29. № 11. С. 183–195].

潘施琴, 汪凤 · 碳信息披露水平能否提升企业财务绩效? —基于上证A股的实证经验 // *安徽师范大学学报 (人文社会科学版)*. 2019. № 47(6), 133–141 [Пань С., Ван Ф. Может ли уровень раскрытия информации о выбросах углерода повысить финансовые показатели компании? — На основе эмпирического анализа А-акций Шанхайской фондовой биржи // *Журнал Аньхойского педагогического университета (Гуманитарные и социальные науки)*. 2019. Т. 47. № 6. С. 133–141].

闫华红, 蒋婕, 吴启富 · 基于产权性质分析的碳绩效对财务绩效的影响研究 // *数理统计与管理*. 2019. № 01, 94–104 [Ян Х., Цзян Цз., У Ц. Влияние углеродной эффективности на финансовые показатели с позиции типа собственности // *Журнал прикладной статистики и управления*. 2019. № 01. С. 94–104.]

### **References:**

Alkurdi A., Amosh H.A., Khatib S.F.A. (2024) The Mediating Role of Carbon Emissions in the Relationship between the Board Attributes and ESG Performance: European Evidence. *EuroMed Journal of Business*. Vol. 19. Is. 4. P. 1016–1041. DOI: [10.1108/EMJB-08-2022-0144](https://doi.org/10.1108/EMJB-08-2022-0144)

Borghei Z., Leung P., Guthrie J. (2018) Voluntary Greenhouse Gas Emission Disclosure Impacts on Accounting-Based Performance: Australian Evidence. *Australasian Journal of Environmental Management*. Vol. 25. Is. 3. P. 321–338. DOI: [10.1080/14486563.2018.1466204](https://doi.org/10.1080/14486563.2018.1466204)

Guenster N., Bauer R., Derwall J., Koedijk K. (2011) The Economic Value of Corporate Eco-Efficiency. *European Financial Management*. Vol. 17. Is. 4. P. 679–704. DOI: [10.1111/j.1468-036X.2009.00532.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-036X.2009.00532.x)

Lu W., Zhu N., Zhang J. (2021) The Impact of Carbon Disclosure on Financial Performance under Low Carbon Constraints. *Energies*. Vol. 14. Is. 14. DOI: [10.3390/en14144126](https://doi.org/10.3390/en14144126)

Miah M.D., Hasan R., Usman M. (2021) Carbon Emissions and Firm Performance: Evidence from Financial and Non-Financial Firms from Selected Emerging Economies. *Sustainability*. Vol. 13. Is. 23. DOI: [10.3390/su132313281](https://doi.org/10.3390/su132313281)

Siddique M.A., Akhtaruzzaman M., Rashid A., Hammami H. (2021) Carbon Disclosure, Carbon Performance and Financial Performance: International Evidence. *International Review of Financial Analysis*. Vol. 75. DOI: [10.1016/j.irfa.2021.101734](https://doi.org/10.1016/j.irfa.2021.101734)

Xia D., Wang X. (2021) The Synergetic Impact of Environmental and Innovation Information Disclosure on Corporate Financial Performance: An Empirical Study Based on China Coal Listed Companies. *Technovation*. Vol. 100. DOI: [10.1016/j.technovation.2020.102179](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102179)



Xu A., Su Y., Wang Y., Liao J. (2025) Carbon Information Disclosure and Corporate Financial Performance — Empirical Evidence Based on Heavily Polluting Industries in China. *PLoS ONE*. Vol. 20. Is. 1. DOI: [10.1371/journal.pone.0313638](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0313638)

刘荣增, 何春 (2021) 环境规制对城镇居民收入不平等的门槛效应研究. 中国软科学. No. 08, 41–52 [Liu R., He C. (2021) Study on the threshold effect of environmental regulation on income inequality of urban residents. *China Soft Science*. No. 08. P. 41–52].

崔也光, 马仙 (2014) 我国上市公司碳排放信息披露影响因素研究——基于100家社会责任指数成分股的经验数据. 中央财经大学学报. No. 06, 45–51 [Cui Y., Ma X. (2014) An empirical study on the determinants of carbon information disclosures in listed companies in China: Data from SSE social responsibility index constituent stock. *Journal of Central University of Finance & Economics*. No. 06. P. 45–51].

温素彬, 周鑫鑫 (2017) 企业碳信息披露对财务绩效的影响机理——媒体治理的“倒U型”调节作用. 管理评论. No. 29 (11), 183–195 [Wen S., Zhou L. (2017) The influencing mechanism of carbon disclosure on financial performance — “Inverted U-shaped” moderating role of media governance. *Management Review*. No. 29 (11). P. 183–195].

潘施琴, 汪凤 (2019) 碳信息披露水平能否提升企业财务绩效? ——基于上证A股的实证经验. 安徽师范大学学报(人文社会科学版). No. 47(6), 133–141 [Pan S., Wang F. (2019) Can carbon disclosure level improve corporate financial performance? — Based on the empirical test of the A shares of the Shanghai stock market. *Journal of Anhui Normal University (Hum. & Soc. Sci.)*. No. 47(6). P. 133–141].

闫华红, 蒋婕, 吴启富 (2019) 基于产权性质分析的碳绩效对财务绩效的影响研究. 数理统计与管理. No. 01, 94–104 [Yan H., Jiang J., Wu Q. (2019) The effects of carbon performance on financial performance which is based on the perspective of ownership type. *Journal of Applied Statistics and Management*. No. 01. P. 94–104].