

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ М.В.ЛОМОНОСОВА



Факультет  
государственного  
управления

# ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ISSN 2070-1381

## ЭЛЕКТРОННЫЙ ВЕСТНИК

PUBLIC ADMINISTRATION  
E-journal (Russia)

#114

2026

**Учредитель:**

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

**Издатель:**

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

**Главный редактор:**

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

**Редакция:**

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

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

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

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

**Редакционная коллегия:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Адрес редакции: 119992, Москва, Ломоносовский проспект, д. 27, корп. 4, каб. А-701. Тел.: +7 (495) 930-85-71.  
E-mail: [e-journal@spa.msu.ru](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 RANEPA, 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. Timofejev** — DSc (History) (Institute for Recent History, Belgrade, Serbia);

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Содержание

### Экономические вопросы управления

<b>Кононкова Наталья Петровна; Михайленко Диана Александровна</b> Государство и рынок в условиях новых вызовов: теоретический анализ .....	7
<b>Седова Надежда Васильевна; Турканов Глеб Игоревич</b> Формирование конкурентоспособной продукции в отрасли беспилотной авиации: ключевые этапы, задачи и факторы государственного управления .....	21
<b>Шокиров Равшан Сиддиқович; Исмоилов Бахтиёр Тохирович</b> Некоторые вопросы эффективности сельскохозяйственного производства в Согдийской области Республики Таджикистан .....	31

### Социология управления

<b>Виноградова Екатерина Максимовна</b> Субъективная удовлетворенность жизнью как индикатор качества жизни в рамках устойчивого развития .....	43
<b>Кулькова Варвара Юрьевна</b> Формирование и развитие проектных команд в межсекторном социальном партнерстве в Российской Федерации .....	58
<b>Попова Полина Алексеевна; Кирюшин Петр Алексеевич</b> Анализ вовлеченности российских девелоперов в реализацию концепции устойчивого развития .....	72

### Проблемы управления: теория и практика

<b>Ахмадуллин Вячеслав Вячеславович</b> Арабский язык в политике Королевства Саудовская Аравия .....	85
<b>Ильин Андрей Борисович; Дудник Анна Игоревна</b> Институциональная преемственность в системе стратегического планирования России .....	95
<b>Кошкидько Владимир Григорьевич; Пугачёв Александр Николаевич</b> От информации к взаимодействию: комплексное понимание открытости публичных органов власти .....	110
<b>Селезнев Павел Сергеевич; Никитин Анатолий Юрьевич</b> Эволюция механизма «вращающихся дверей» в рамках взаимодействия групп интересов бизнеса с государством в России в 1990–2000-х гг. ....	120
<b>Чугунов Алексей Алексеевич</b> Юридическое совещание при Временном правительстве: российская интеллигенция и формирование правового государства .....	131

### Региональная экономика

<b>Веретенникова Анна Юрьевна</b> Оценка шеринг-экономики в российских регионах: разработка методического инструментария .....	145
<b>Юхно Александр Сергеевич</b> Технологический суверенитет как фактор укрепления государственного управления .....	160

## **Цифровая экономика**

**Косоруков Артем Андреевич**

Цифровая трансформация государственного управления: сравнительно-исторический аспект..... 174

## **Управление образованием**

**Гумерова Гюзель Исаевна; Шаймиева Эльмира Шамилевна**

Предпринимательская модель vs гумбольдтовская модель вуза: институционализация университетского предпринимательства. Методология процесса ..... 192

## **Contents**

### **Economic issues in administration**

**Natalia P. Kononkova; Diana A. Mikhailenko**

The State and the Market in the Face of New Challenges: A Theoretical Analysis ..... 7

**Nadezhda V. Sedova; Gleb I. Turkanov**

Formation of Competitive Products in the Field of Unmanned Aviation: Key Stages, Tasks and Factors of Public Administration ..... 21

**Ravshan S. Shokirov; Bakhtiyor T. Ismoilov**

Some Issues of Agricultural Production Efficiency in the Sughd Region of the Republic of Tajikistan ..... 31

### **Sociology of management**

**Ekaterina M. Vinogradova**

Subjective Life Satisfaction as an Indicator of Life Quality within the Framework of Sustainable Development ..... 43

**Varvara Yu. Kulkova**

Formation and Development of Project Teams in Intersectoral Social Partnership in Russia ..... 58

**Polina A. Popova; Petr A. Kiryushin**

Analysis of Russian Developers Involvement in Implementation of the Sustainable Development Concept..... 72

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

**Vyacheslav V. Akhmadullin**

The Arabic Language in the Politics of the Kingdom of Saudi Arabia ..... 85

**Andrei B. Il'in; Anna I. Dudnik**

Institutional Continuity in the Russian Strategic Planning System..... 95

**Vladimir G. Koshkidko; Alexander N. Pugachev**

From Information to Interaction: Comprehensive Understanding of the Public Authorities Openness ..... 110

**Pavel S. Seleznev ; Anatoly Y. Nikitin**

Evolution of the “Revolving Door” Mechanism in the Context of Interactions Between Business Interest Groups and the State in Russia in the 1990s – 2000s..... 120

**Alexey A. Chugunov**

Juridical Council at the Provisional Government: Russian Intelligentsia and Formation of the Legal State ..... 131

### **Regional economy**

**Anna Yu. Veretennikova**

Evaluation of the Sharing Economy in Russian Regions: Development of Methodological Tools...145

**Aleksandr S. Yukhno**

Technological Sovereignty as a Factor in Strengthening Public Administration.....160

### **Digital economy**

**Artem A. Kosorukov**

Digital Transformation of Public Administration: Comparative and Historical Aspect .....174

### **Education management**

**Guzel I. Gumerova; Elmira Sh. Shaimieva**

Entrepreneurial Model vs Humboldt University Model: Institutionalization of University Entrepreneurship. Methodology of the Process.....192

Экономические вопросы управления  
Economic issues in administration

УДК 330.8, 336.1, 338.2

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-7-20

Государство и рынок в условиях новых вызовов: теоретический анализ

Кононкова Наталья Петровна

Доктор экономических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [7032-5210](#), ORCID: [0000-0002-6415-0863](#), [npkononkova@econ.msu.ru](mailto:npkononkova@econ.msu.ru)

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

Михайленко Диана Александровна<sup>1</sup>

Кандидат экономических наук, SPIN-код РИНЦ: [3032-5362](#), ORCID: [0000-0003-0681-3849](#), [mikhailenkoda@gmail.com](mailto:mikhailenkoda@gmail.com)

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

**Аннотация**

В статье представлен теоретический анализ возможностей рыночного и государственного механизмов координации деятельности экономических агентов. В современных условиях правительства многих стран сталкиваются с необходимостью все более активного подключения ресурсов государственного сектора для решения целого ряда возникающих проблем, что выявляет новые ограничения рыночного механизма. Это ставит перед научным сообществом задачу переосмысления экономической роли государства, теории провалов рынка, а также пределов вмешательства государства в экономику. Целью данной работы является обоснование современных функций государства и необходимости более активного использования государственной собственности в качестве инструмента регулирования российской экономики перед лицом нарастающих вызовов. Для этого рассматриваются теоретические основания расширения государственного участия в экономике и границы его эффективности, а также новые функции государства, задаваемые ключевыми национальными приоритетами. На основе теоретического анализа существующих концепций государственного вмешательства в экономику, представленных ведущими зарубежными и отечественными экономистами, системного и целостного подходов к исследованию экономических функций государства, сравнительного анализа практики разных стран в решении проблем, вызванных цифровизацией, пандемией COVID-19 и санкционными ограничениями, дается современный взгляд на провалы рынка и провалы государства, обосновывается значимость государственной собственности как инструмента государственного регулирования. В результате делается вывод, что появление новых функций государства является ответом на цифровую трансформацию и нарастающее санкционное давление. Более активное включение госкомпаний в процесс обмена инновациями и совместного использования ресурсов обеспечит полноценную цифровую трансформацию экономики и достижение технологического суверенитета РФ.

**Ключевые слова**

Государственное регулирование экономики, экономические функции государства, государственная собственность, государственный сектор, государственные предприятия, провалы рынка, провалы государства, санкционная экономика.

**Для цитирования**

Кононкова Н.П., Михайленко Д.А. Государство и рынок в условиях новых вызовов: теоретический анализ // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 114. С. 7–20. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-7-20

The State and the Market in the Face of New Challenges: A Theoretical Analysis

Natalia P. Kononkova

DSc (Economics), Associate Professor, ORCID: [0000-0002-6415-0863](#), [npkononkova@econ.msu.ru](mailto:npkononkova@econ.msu.ru)

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

Diana A. Mikhailenko<sup>2</sup>

PhD, ORCID: [0000-0003-0681-3849](#), [mikhailenkoda@gmail.com](mailto:mikhailenkoda@gmail.com)

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

**Abstract**

The article presents a theoretical analysis of the possibilities of market and state coordination mechanisms. In modern conditions, governments of many countries face the need to increasingly use public sector resources to address a range of emerging challenges, demonstrating new limitations of the market mechanism. This poses a challenge for the scientific community to rethink the economic role of the state, the theory of market failures, and the limits of state intervention in the economy. The aim of this work is to justify the current functions of the state and the need for a more active use of state ownership as a tool for regulating the Russian economy in the face of growing challenges. To this end, the theoretical foundations of expanding state participation in the economy and the limits of its effectiveness, as well as new functions of the state set by key national priorities are considered. Based on a theoretical analysis of existing concepts of state intervention in the economy presented by leading foreign and domestic economists, a systematic and holistic approach to the study of the economic functions of the state, a comparative analysis of different countries practices in solving problems caused by digitalization, the COVID-19 pandemic, and sanctions restrictions, the article provides a modern perspective

<sup>1</sup> Корреспондирующий автор.

<sup>2</sup> Corresponding author.

on market failures and state failures, and justifies the importance of state ownership as a regulating tool. As a result, it is concluded that the emergence of new state functions is a response to digital transformation and increasing sanctions pressure. More active involvement of state-owned companies in the process of sharing innovations and resources will contribute to a full-fledged digital transformation of the economy and the achievement of technological sovereignty.

#### Keywords

State regulation of the economy, economic functions of the government, state property, public sector, state-owned enterprises, market failures, government failures, economy under sanctions.

#### For citation

Kononkova N.P., Mikhailenko D.A. (2026) Formation of Competitive Products in the Field of Unmanned Aviation: Key Stages, Tasks and Factors of Public Administration. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 114. P. 7–20. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-7-20

Дата поступления/Received: 22.11.2025

#### Введение

Утверждение о том, что частная собственность заведомо эффективнее государственной, характерное для сторонников свободного рынка, теряет свою актуальность по мере нарастания современных вызовов, приобретающих всеобъемлющий и многоуровневый характер. На это все чаще обращают внимание западные исследователи. По утверждению профессора Корнеллского университета США Роберта Х. Франка, именно экономический курс Рональда Рейгана<sup>3</sup>, опиравшийся в свое время на идеи монетаристов и неоклассиков, таких как М. Фридмен, М. Андерсон и А. Лаффер, и определивший на многие десятилетия вектор развития американской экономики под флагом невмешательства государства в действие рыночных сил, сделал ее максимально уязвимой к проблемам нового тысячелетия, таким как финансовый кризис 2008 г., пандемия COVID-19, техасский энергетический кризис 2021 г. и климатические изменения<sup>4</sup>.

Известно, что еще в 2011 г., когда произошла авария в электросети Техаса в результате снежной бури, Федеральная комиссия по регулированию энергетики США предупредила, что, если штат не предпримет шаги по защите своей инфраструктуры от атмосферных воздействий, более серьезные сбои будут неизбежны. Несмотря на это, Техас не предпринял действий по подключению местных энергетических компаний к национальной электросети, освободив их от федерального надзора. По мнению американских ученых, именно это привело позднее к техасскому энергетическому кризису 2021 г.

Можно привести и другие факты, свидетельствующие об ограничениях рыночного механизма в решении ряда современных проблем. В период пандемии COVID-19, охватившей весь мир, частные предприятия не могли оперативно реагировать на возникающие вызовы в отличие от государственных организаций, которые своевременно предоставляли необходимую помощь населению (бесплатное обслуживание, моратории на отключение водоснабжения, удаленная техническая поддержка домохозяйств, экстренная помощь аварийных бригад, санитарное просвещение населения и др.)<sup>5</sup>. Более того, по мнению зарубежных исследователей, приватизация оказала непосредственное влияние на пропускную способность больниц, что привело к более высоким показателям смертности от коронавируса в США, Испании и Италии по сравнению со странами, в меньшей степени охваченными приватизационными процессами в сфере здравоохранения, такими как Япония, Германия и Южная Корея<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> Рейганомика // Большая российская энциклопедия [Электронный ресурс]. URL: <https://bigenc.ru/c/reiganomika-914dbb?ysclid=mgiv0g6r4q163198385> (дата обращения: 10.10.2025).

<sup>4</sup> Frank H.R. Why the markets need a strong government hand // The New York Times [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nytimes.com/2021/04/02/business/markets-strong-government.html> (дата обращения: 10.10.2025).

<sup>5</sup> COVID-19 has decimated water systems globally, but privatization is not the answer // The Conversation Journal [Электронный ресурс]. URL: <https://theconversation.com/covid-19-has-decimated-water-systems-globally-but-privatization-is-not-the-answer-155689> (дата обращения: 10.10.2025).

<sup>6</sup> Privatization and the pandemic // Developing Economics Journal [Электронный ресурс]. URL: <https://developingeconomics.org/2020/06/21/privatization-and-the-pandemic/> (дата обращения: 10.10.2025).

Несмотря на многочисленные свидетельства нарастающей несостоятельности саморегулируемого рыночного механизма в кризис и уже достигнутый к началу XXI века современными экономистами консенсус (что экономика функционирует лучше, когда ресурсы распределяются частично рынком и по мере необходимости государством), горячие споры между приверженцами дерегулирования и активного государственного вмешательства в экономику не прекращаются по сей день. Особое значение и новый смысл данная дискуссия приобретает для России в условиях беспрецедентного санкционного давления и других вызовов, которые актуализируют важные вопросы о том, кто эффективнее справится с задачами полноценной цифровой трансформации российской экономики и достижения ее технологического суверенитета — рынок или государство, а также о том, каков оптимальный баланс этих сил в экономике.

### ***Теоретические подходы к обоснованию государственного участия в экономике***

История экономической мысли демонстрирует богатство научных взглядов и представлений об экономической роли государства, подкрепленное большим опытом реализации главных идей в рамках государственной политики разных стран. Ученые во все времена стремились очертить границы государственного участия в экономике через набор определенных функций, закрепленных за государственным сектором. При этом в научном дискурсе прослеживается определенная цикличность в понимании того, кто все-таки является главным экономическим агентом — государство или частный бизнес.

В XVII веке среди представителей французского и английского меркантилизма преобладало мнение, что государство должно играть активную роль в развитии торговли и промышленности. Выдвигалась доктрина активного торгового баланса, в соответствии с которой одной из функций государства является ограничение импорта и стимулирование экспорта путем предоставления различных привилегий национальным производителям и купцам, введения высоких импортных пошлин и других протекционистских мер. Частично в ответ на эту позицию и практические нужды экономического развития того времени А. Смит и другие представители классической школы политической экономии отстаивали идеи экономического либерализма, выступая за свободу предпринимательства и ограниченную роль государства, сводившуюся к минимальному набору функций в экономике: прежде всего защите экономических прав и интересов граждан и производству общественных благ. «Невидимая рука рынка», по мнению А. Смита, эффективнее решала задачи индивидов и общества.

Эти идеи оказали сильное влияние как на правительства, так и на экономистов более позднего периода. Однако доводы последователей классической традиции экономической мысли убедили не всех представителей общественных наук. Р. Оуэн, К. Маркс и другие видные экономисты второй половины XIX–XX вв. пытались не только объяснить противоречия капитализма, но и предложить альтернативные пути преобразования общества. Полагая, что частная собственность порождает имущественное неравенство, ученые пришли к абсолютизации роли государства, которое выполняет гипертрофированные функции в экономике, полностью вытесняя частное предпринимательство посредством монополии государственной собственности на средства производства.

Другие известные экономисты XIX века, такие как Дж.С. Милль и Н.У Сениор, в ответ отстаивали доктрину свободной торговли и утверждали, что конкуренция наилучшим образом служит интересам общества, а государство может вмешиваться в частный сектор только при определенных условиях, когда индивиды не способны предвидеть неблагоприятные последствия сделок. В рамках маржинализма проблемы государства рассматривались уже как сфера позитивной,

а не нормативной экономической теории, при этом индивидуалистический подход распространялся и на функционирование государственного сектора, в частности область государственных финансов. К. Виксель и Э. Линдалль предложили рассматривать процесс обеспечения населения общественными благами как рациональный выбор, выражающийся в готовности индивидов платить за эти блага посредством налогов. При этом величина налогов ограничивалась предельной полезностью соответствующих благ. Сложность данной концепции состояла в определении оптимальной налоговой нагрузки, так как для каждого индивида предельная полезность конкретного общественного блага различна [Макашева 2001].

Важной вехой в эволюции представлений о роли государства в экономике является теория благосостояния А. Пигу. Как представитель неоклассического направления, он выступал за ограничение государственного участия в экономике. Вместе с тем ученый не мог обойти стороной отдельные случаи несостоятельности рынка, проявившиеся к началу XX века, и ставил перед собой задачу определить причины неэффективного распределения и использования ресурсов в рамках рыночной экономики. С точки зрения А. Пигу, вмешательство государства прежде всего необходимо для устранения расхождений между частными и общественными издержками с помощью корректирующих налогов и субсидий [Пигу 1985]. Выделенные ученым ключевые провалы рынка<sup>7</sup>: монополии, экстерналии, общественные блага, асимметрия информации — до сих пор являются базой для обоснования функций государства и государственного сектора.

Переосмысление экономической роли государства произошло в ходе кейнсианской революции и привело к закреплению за ним новой функции — стабилизационной (или регулирующей), заключающейся в сглаживании цикличности, имманентно присущей рыночной экономике. При этом усиление государственной активности в кризис Дж. Кейнс и его последователи видели не в тотальном огосударствлении экономики, а в создании стимулов для того, чтобы хозяйствующие субъекты сами наращивали деловую активность, способствуя оживлению экономики. Основным инструментом государственного регулирования выступали меры фискальной политики с целью поддержания эффективного спроса. Как утверждал сам Дж. Кейнс, предлагаемые меры эффективны в краткосрочном периоде — для борьбы с кризисом, в долгосрочной перспективе чрезмерное раздувание государственных расходов и политика дешевых денег приводили к очевидным последствиям, вызывая волну критики кейнсианства в 1970-е гг. со стороны сторонников экономического либерализма, одним из которых был М. Фридмен. На практике это запустило активизацию приватизационных процессов в странах Западной Европы и США [Виноградов, Веселовский 2006].

Определенный компромисс между идеями свободного рынка и активного государственного вмешательства в экономику был найден в середине XX века в рамках концепции социального рыночного хозяйства, разработанной В. Ойкеном, Л. Эрхардом, А. Рюстовым и реализованной в ФРГ в послевоенный период. Государству отводилась функция создания институциональных условий (правил игры) для обеспечения свободы предпринимательства в сочетании с социальной поддержкой населения, что в итоге должно было привести к росту общественного благосостояния и устойчивому развитию экономики.

Идея взаимодополняющего развития рынка и государства наиболее полное отражение нашла в теории общественного сектора, возникшей во второй половине – конце XX века и связанной с именами Р. Масгрейва, Л. Йохансена, П. Самуэльсона, Дж. Стиглица, которых прежде всего волновал вопрос поиска оптимального сочетания частного и государственного секторов экономики. Среди этих экономистов доминировал взгляд, согласно которому ограниченное государственное вмешательство

<sup>7</sup> Под которыми понимаются зоны неэффективности рыночного механизма.

может смягчить наиболее острые проблемы, с которыми не справляется рыночный механизм, но центральную роль в экономике должно играть частное предпринимательство [Стиглиц 1997]. Однако споры относительно допустимых размеров государственного вмешательства ведутся по сей день.

Особого внимания требует сформулированная Дж. Стиглицем и Д. Сэппингтоном фундаментальная теорема приватизации, согласно которой при наличии определенных идеальных условий (полнота и симметрия информации, одинаковая оценка рисков всеми экономическими агентами, совершенно конкурентные аукционы на право заключения государственных контрактов и др.) государству не требуется самому осуществлять предпринимательскую деятельность, оно может приватизировать предприятие или передать частному собственнику отдельные функции в процессе производства товаров или услуг [Sappington, Stiglitz 1987]. Так как на практике обозначенные выше условия трудно достижимы, государство и общество будут нести высокие транзакционные издержки (в отдельных случаях значительно превышающие потенциальные выгоды от приватизации) в случае ненадлежащего исполнения обязательств частными фирмами, а также в связи с необходимостью осуществления постоянного контроля за приватизированными предприятиями. Соотношение издержек и выгод, в свою очередь, зависит от сложности рассматриваемой задачи, ее общественной значимости и необходимости быстрой адаптации к непредвиденным обстоятельствам. Если речь идет о стратегической задаче (например, национальная безопасность), оперативность государственного вмешательства для надлежащего регулирования является крайне важной; в таких обстоятельствах государственная собственность, скорее всего, будет эффективнее частной, о чем свидетельствуют последние сделки национализации в современной России.

Глубинное изучение условий выполнения приведенной теоремы позволило ученым составить перечень провалов приватизации, то есть причин, по которым переход государственной собственности в частные руки не приведет к повышению эффективности (например, победителем аукциона на выполнение государственного заказа может стать не фирма, способная производить продукт с наименьшими издержками, а предприниматель, обладающий более высокой склонностью к риску). Однако определить, сможет ли государственное предпринимательство в полной мере компенсировать эти провалы, гораздо сложнее, и экономисты оставляют этот вопрос открытым. Так, государственные компании зачастую оказываются за рамками конкуренции и рыночной дисциплины, что ослабляет стимулы к модернизации бизнес-процессов.

О взаимодополняющем развитии частного и государственного секторов экономики говорили и представители новой институциональной школы второй половины – конца XX века, в частности Р. Коуз, который утверждал, что эффективное размещение ресурсов достигается независимо от начального распределения благ при условии, что транзакционные издержки равны нулю, а права собственности четко специфицированы (теорема Коуза). Функцией государства, по мнению экономиста, является создание необходимых институциональных условий для упорядочения частных соглашений [Коуз 1993]. Выдвинутые идеи позволили по-новому посмотреть на роль государства в экономике, особенно в переходный период, когда происходит обновление ключевых институтов.

Таким образом, история развития теоретических представлений о роли государства в экономике прошла долгий путь, представляя собой постоянное противостояние сторонников свободного рынка и активного государственного вмешательства в экономику, сопровождаемое сменой приоритетов государственной политики разных стран. К началу XXI века сложилось понимание необходимости взаимодополняющего развития частного и государственного секторов экономики, а главной задачей ученых остается определение условий достижения эффективности предпринимательской деятельности, независимо от формы собственности.

### **Современный взгляд на провалы рынка и провалы государства**

Сегодня уже никем не оспаривается тот факт, что «невидимая рука рынка» работает далеко не всегда и не во всех сферах. Классические провалы рынка такие, как монополии, общественные блага, экстерналии, информационная асимметрия, а также способы их компенсации инструментами государственного регулирования подробно освещены в научной литературе [Милль 1909; Пигу 1985; Акерлоф 1994]. Однако-современные вызовы конца XX – начала XXI веков явно свидетельствуют о том, что государственного участия в зоне классических провалов рынка бывает недостаточно. Государственная поддержка рынка особенно важна, когда его институциональные основы еще не сформированы (период перехода к рыночным отношениям), когда требуется быстрая перестройка всей экономики и мобилизация ресурсов для отражения внешних угроз (кризисы, пандемии, войны, в том числе санкционные), а также для решения актуальных сегодня задач, таких как технологический суверенитет и устойчивое развитие.

*Период перехода к рыночным отношениям.* По утверждению Л. Абалкина, самоорганизация, классическим примером которой выступает рынок, присуща достаточно устойчивым системам и малоэффективна в переходный период [Абалкин 1997]. Рекомендации, предусматривающие расширение сферы децентрализованного регулирования, которые часто оправдывают себя в странах с развитыми рыночными отношениями, оказываются неприменимыми для стран, не до конца завершивших процесс перехода от административно-командной системы к рынку. Ярким примером неспособности рыночного механизма эффективно выполнять свои функции в переходный период в условиях несформированных институтов является приватизация в 1990-е гг. в России, проводившаяся в режиме шоковой терапии и приведшая к известным последствиям.

*Мобилизационный режим экономики.* Любые ситуации, требующие быстрой мобилизации ресурсов из разных отраслей национальной экономики, включая кризисы, пандемии, геополитические конфликты, санкционные войны и т. д., способны блокировать работу рыночного механизма и, очевидно, требуют государственного вмешательства. С учетом более высоких транзакционных издержек такого вмешательства при частной форме собственности [Sappington, Stiglitz 1987] государственные предприятия зачастую эффективнее выполняют свои задачи в мобилизационном режиме функционирования экономики. Не случайно первой организацией, разработавшей вакцину от коронавируса в России, был государственный научный центр «Вектор», подведомственный Роспотребнадзору. Централизованное управление в условиях санкционной войны также позволяет более оперативно реагировать на внешние угрозы и гарантировать национальную безопасность. Так, перевод ряда иностранных компаний под временное управление Росимущества в ответ на недружественные действия других стран позволил предотвратить тотальный вывод активов за рубеж и потерю контроля над общественно значимыми сферами экономики в условиях макроэкономической нестабильности.

*Технологический суверенитет.* Когда речь идет о технологических инновациях и их масштабировании в экономике, то возникают как минимум *два аспекта* неэффективности рыночного механизма: 1) частный бизнес не всегда готов самостоятельно финансировать перспективное направление исследований в силу непредсказуемости или отсроченности финансового результата; 2) нежелание автора изобретения делиться им с обществом, соответствующее логике модели закрытых инноваций [Chesbrough 2003]. Что касается *первого* аспекта, то данный провал компенсируется системой правительственных грантов, субсидий и других форм поддержки молодых ученых. Сотрудничество государства и частного бизнеса в науке и совместное финансирование инноваций проявляется в форме государственно-частного партнерства, широко распространенного в России и за рубежом.

Второй же аспект затрагивает более сложную проблему, так как предоставление разрешений на использование результатов интеллектуальной деятельности (РИД) другими лицами является индивидуальным выбором экономического агента. Преследуя свои личные интересы, он может препятствовать распространению знаний, оставаясь монопольным производителем данного товара или услуги [Открытые инновации в РФ 2024]. Такие действия приводят как к его собственной неэффективности (рост расходов на НИОКР, увеличение количества неиспользуемых патентов, высокие альтернативные издержки и др.), так и к существенным общественным потерям, ведь изобретение, не нашедшее применения в одной сфере, может оказаться весьма полезным в другой сфере экономики. Роль государства может заключаться в защите прав патентообладателей (во избежание случаев незаконного использования РИД), а также в развитии модели открытых инноваций с помощью создания инновационных кластеров, программ поддержки стартапов, различных форумов и выставок, поощрения сотрудничества бизнеса и университетов и т. д. [Кононкова, Михайленко 2025].

*Устойчивое развитие.* Цели устойчивого развития, поставленные ООН еще в 2015 г. в связи с нарастающими глобальными проблемами, охватывают широкий спектр вопросов в сферах образования, здравоохранения, социальной защиты и трудоустройства, а также борьбы с изменением климата и защиты окружающей среды<sup>8</sup>. В частности, одним из следствий естественного функционирования рынка является неравномерное распределение доходов и богатства, что ведет к различиям в уровне жизни и доступе к возможностям [Khan 2017]. Для уменьшения имущественного неравенства и борьбы с бедностью правительства внедряют программы социального обеспечения. Образовательные программы и профессиональная переподготовка, являющиеся общественным благом, предоставляемым государством, играют важную роль в устранении коренных причин неравенства путем повышения квалификации отдельных лиц и расширения возможностей трудоустройства. Отрицательные экстерналии, связанные с загрязнением окружающей среды также, как известно, требуют обязательного государственного вмешательства. Однако проблема устойчивого развития не сводится к производству отдельных социальных благ и ликвидации отрицательных экстерналий, она имеет более комплексный характер и предполагает долгосрочную политику государства, направленную на стимулирование ответственного производства и потребления, создание устойчивых городов, сохранение и рациональное использование экосистем, с чем рынок не способен справиться самостоятельно.

Что касается современного взгляда на государство, то следует обратить внимание на используемый Дж. Стиглицем, лауреатом Нобелевской премии по экономике 2001 г., по аналогии с провалами рынка термин «провалы государства» для решения вопроса о границах эффективности вмешательства государства в экономику. По его мнению, существуют *четыре* основные причины несостоятельности государства в достижении цели увеличения общественного благосостояния [Стиглиц 1997]: недостаточная информированность, ограниченный контроль над реакцией частного сектора, слабый контроль над бюрократией и ограничения, налагаемые политическими процессами.

*Недостаточная информированность.* Результаты многих действий правительства трудно поддаются оценке и прогнозированию в условиях неполноты информации. В частности, это касается сферы производства общественных благ, в которой практически невозможно в явной форме наблюдать эффект, аналогичный эффекту насыщения частными благами. Так, в сфере рыночных отношений между частными продавцами и покупателями чрезмерный выпуск продукции немедленно обнаруживается в увеличении запаса непроданных товаров, что, в свою очередь,

<sup>8</sup> Цели в области устойчивого развития // Организация Объединенных Наций [Электронный ресурс]. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/?ysclid=mgp5rl2gak189875227> (дата обращения: 13.10.2025).

влечет за собой неизбежное сокращение предложения в последующий период для восстановления рыночного равновесия. В сфере деятельности большинства государственных ведомств вообще отсутствует само понятие излишка общественных благ [Приватизация в современном мире 2014]. Например, избыточные бюджетные ассигнования, выделенные под строительство и различные инфраструктурные проекты, не только свидетельствуют о неэффективности расходования бюджетных средств и высоких альтернативных издержках, но и выступают благоприятной почвой для рентоориентированного поведения чиновников.

*Ограниченный контроль над реакцией частного сектора.* Правительство имеет только ограниченный контроль над последствиями своей деятельности. В частности, это проявляется в росте объемов теневой экономики при повышении налоговой нагрузки или во введении ограничений на ввоз ряда импортных товаров, а также в некоторых нежелательных ответных действиях частных предпринимателей, ведущих к ухудшению положения индивидов. В качестве примера можно привести адаптацию российского бизнеса к налоговым новациям (налог на профессиональный доход), проявляющаяся в переводе работников на самозанятость для сокращения страховых выплат<sup>9</sup>. Так, положительная инициатива правительства, направленная на выведение из тени недекларируемых доходов физических лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность в небольших масштабах, фактически привела к ухудшению положения граждан, оставшихся без трудового договора и социальных гарантий.

*Слабый контроль над бюрократией.* Расширенное присутствие государства в экономике неизбежно сопровождается ростом бюрократического аппарата, увеличением издержек на его обслуживание, а также обеспечивает возможности присвоения частных выгод в самых разнообразных формах. Дж. Стиглер, исследовавший теоретические проблемы государственного регулирования, отмечал, что прямое или косвенное регулирование цен на практике оказывается направленным на обеспечение такой доходности частных компаний в ряде секторов экономики, которая превосходит рыночный уровень. Тем самым обеспечиваются условия рентоориентированного поведения чиновников, принимающих подобные решения [Stigler 1971]. В целом присвоение рентных доходов может наблюдаться в самых различных ситуациях, когда в сфере полномочий государственных деятелей оказываются решения о введении или отмене льгот и привилегий для компаний частного сектора. По мнению Дж. Стиглера, неспособность политиков служить интересам общества является неременным следствием функционирования политических институтов в демократических обществах.

*Ограничения, накладываемые политическими процессами.* Несмотря на то, что государственные интересы носят объективный характер, выражая социально-экономические отношения, сложившиеся в обществе [Козлова и др. 2019], они реализуются конкретными людьми (политиками), и в этом проявляется их субъективная сторона. Поэтому зачастую смена приоритетов государственной политики диктуется отнюдь не целью увеличения общественного благосостояния, а просто тактикой политического соперничества. Смена форм собственности, а также принятие решений об увеличении государственных расходов рассчитаны на завоевание большей популярности у электората и, по существу, оказываются связанными напрямую с политическим маневрированием. Так, по мнению ряда экономистов, повышенный спрос государственных компаний на рабочую силу, приводящий к избыточному накоплению трудовых ресурсов и неэффективности предприятий государственного сектора, позволяет ограничить масштабы безработицы и тем самым смягчить остроту социальных конфликтов [Приватизация в современном мире 2014].

<sup>9</sup> Коган Е. Самозанятость: за и против // Vitkogan: официальный канал в VKВидео [Электронный ресурс]. URL: [https://vk.com/video-185689259\\_456239644?ysclid=mgo7jt5gt7439834929](https://vk.com/video-185689259_456239644?ysclid=mgo7jt5gt7439834929) (дата обращения: 13.10.2025).

Отмечая издержки, порождаемые провалами государства, важно подчеркнуть, что речь не идет о том, что частное предпринимательство должно полностью вытеснить государственное, или о том, что государство должно воздерживаться от любых попыток компенсировать приписываемые рынку недостатки. Ведь некоторые общественные блага может производить только государство (социальные сферы), а в других случаях государство, опираясь на преимущества централизованного управления, может обеспечить удовлетворение общественных потребностей при сравнительно меньших затратах ресурсов (сферы естественных монополий). Во многих случаях государство впервые учреждает предприятия в тех областях, которые частному капиталу представляются недостаточно перспективными и рентабельными (сфера фундаментальных научных исследований и инноваций). Как признание провалов рынка не предполагает отказа от рыночных отношений, так и указание на провалы государства ни в коей мере не означает отрицания важнейших экономических функций государства. Ключевой вопрос, как и всегда, заключается в нахождении оптимального баланса рыночных сил и государственного регулирования.

### ***Функции государства и государственной собственности в санкционной экономике***

Необходимость существования государственной собственности связана с обязанностью государства выполнять определенные функции в экономике. Сегодня многообразие и системообразующие свойства объектов собственности, принадлежащих государству, позволяют им выступать не только материальной базой для производства общественных благ, но и инструментом регулирования экономики перед лицом внешних вызовов, служить гарантом общественных интересов и национальной безопасности. Функции государства и государственной собственности хотя и взаимосвязаны, но не тождественны. Объясняется это тем, что только часть из них можно решить на базе объектов государственной собственности, помимо которой у государства есть и другие инструменты регулирования, прежде всего меры фискальной и монетарной политики. Вместе с тем расширение функций государства в экономике нередко влечет за собой, как было отмечено выше, создание новых объектов собственности в руках государства.

В этой связи исследователи отмечают, что с развитием общества меняются функции государственной собственности, приоритетность и важность которых для разных стран на разных этапах их развития неодинакова [Клейнер и др. 2004]. На современном этапе развития России важнейшими ее функциями, на наш взгляд, являются поддержание целостности национальной экономики за счет регулирующего воздействия государства, а также обеспечение полноценной цифровой трансформации экономики путем создания синергетического эффекта в сфере технологических инноваций инструментами централизованного управления.

Практика реагирования на санкции других стран демонстрирует неоднозначное отношение к государственной собственности как инструменту регулирования в условиях внешних вызовов. Такие страны, как Иран и Венесуэла, прибегли к умеренной либерализации экономики, в том числе частичной приватизации ряда государственных компаний, ранее полностью подконтрольных государству, с целью их вывода из-под санкций. Впрочем, как отмечают исследователи, формально приватизированные предприятия продолжали сохранять тесные связи с провластными структурами, а уровень государственного вмешательства лишь увеличился [Кузык, Симачев 2025].

В России в последние годы наблюдается явная тенденция к усилению государственного влияния в экономике, в том числе посредством использования государственной собственности. Государство сохраняет контроль в стратегически важных отраслях, о чем свидетельствует тот факт, что с 2020 г. не произошло ни одной крупной сделки по реализации ключевых государственных активов. Вместе с тем государство не отказывается от продажи государственного имущества как

способа пополнения доходов бюджета и точно приватизирует те активы, которые находятся в сферах, где эффективно работает рыночный механизм, в частности в сфере товаров массового потребления: например, в 2024 г. были проданы 100% акций АО «Росспиртпром», что принесло бюджету 8 млрд руб.<sup>10</sup>

Несмотря на незначительное численное сокращение государственных предприятий в рамках проводимой реформы государственного сектора, наблюдается консолидация активов и усиление властно-хозяйственных полномочий посредством создания вертикально-интегрированных структур (ВИС), что отвечает потребностям обеспечения целостности и безопасности национальной экономики. Динамика числа организаций государственной формы собственности показана в Таблице 1. Стоит отметить ежегодный рост числа организаций в собственности госкорпораций, который как раз является следствием активной политики формирования ВИС. Так, согласно данным Росимущества, в 2024 г. в целях формирования ВИС ряд хозяйственных обществ был переведен под контроль таких госкорпораций и госкомпаний, как «Ростех», «Алмаз-Антей», «Объединенная судостроительная корпорация», «РЖД», «Почта России» и др.

**Таблица 1. Количество организаций государственной формы собственности (Федеральная собственность, собственность субъектов РФ и собственность государственных корпораций) с 2020 по 2024 гг. по состоянию на 1 января каждого года<sup>11</sup>**

	2020	2021	2022	2023	2024
Федеральная собственность	44041	42770	40321	38639	36996
Собственность субъектов РФ	50263	50379	49307	46938	45966
Собственность госкорпораций	608	613	694	716	767

Отдельно следует сказать про перевод иностранных активов под временное управление Росимущества как ответную меру на недружественные действия других стран<sup>12</sup>. Такая временная национализация осуществляется в отношении активов (движимого и недвижимого имущества, долей в уставных капиталах, ценных бумаг, имущественных прав) тех стран, которые незаконно лишили прав собственности (или ограничили права) РФ, а также российских физических и юридических лиц. Временное управление полностью отстраняет владельца от принятия корпоративных решений и прекращается по решению Президента РФ. Например, в отношении компании Danone, находившейся с 2023 г. под контролем Росимущества, в 2024 г. в связи с согласованием сделки по продаже компании российским инвесторам было отменено временное управление<sup>13</sup>. Данная процедура (национализация с последующей приватизацией) в связи с принятием нового указа отныне будет происходить в ускоренном режиме<sup>14</sup>. Так, государственная собственность действительно выступает гибким инструментом государственного регулирования в условиях санкционной экономики, так как позволяет контролировать общественно значимые активы в условиях, когда они могут покинуть страну со всеми вытекающими негативными последствиями для населения, и мгновенно реагировать на враждебную политику других стран.

<sup>10</sup> Отчет о выполнении прогнозного плана (программы) приватизации федерального имущества на 2024–2026 гг. в 2024 г. // Росимущество [Электронный ресурс]. URL: <https://rosim.gov.ru/documents/496525> (дата обращения: 13.10.2025).

<sup>11</sup> Источник: Количество организаций по данным государственной регистрации с 2017 г. // ЕМИСС [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/58109> (дата обращения: 13.10.2025).

<sup>12</sup> Указ Президента РФ от 25.04.2023 № 302 «О временном управлении некоторым имуществом» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_445530/942772dce30cfa36b671bcf19ca928e4d698a928/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_445530/942772dce30cfa36b671bcf19ca928e4d698a928/) (дата обращения: 13.10.2025).

<sup>13</sup> В России отменено внешнее управление активами Danone // Коммерсантъ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6563546?ysclid=mgpe3ev4s7481188593> (дата обращения: 13.10.2025).

<sup>14</sup> Указ Президента РФ от 30.09.2025 № 693 «О некоторых особенностях реализации имущества, находящегося в федеральной собственности» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_515542/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_515542/) (дата обращения: 13.10.2025).

Национальная цель цифровой трансформации экономики России была законодательно закреплена в 2024 г. и предполагает, помимо всего прочего, увеличение до 95% к 2030 г. доли использования российского программного обеспечения в государственных органах, а также госкорпорациях и компаниях с государственным участием<sup>15</sup>. Это говорит о том, что на базе государственной собственности создается положительный опыт перехода на отечественные инновационные решения. Государственные компании могут задавать тон частному бизнесу не только в области использования инноваций, но также в практике их обмена (шеринга) и масштабирования, стимулируя распространение модели открытых инноваций.

Национальные цифровые платформы, участниками которых выступают как государственные, так и частные организации, уже существуют много лет в России, однако потенциал шеринга факторов производства до сих пор реализован не в полной мере. Например, ПАО «Газпром нефть» с 2019 г. реализует краудсорсинговый [проект](#) «Профессионалы 4.0», с помощью которого осуществляется поиск экспертных знаний для решения различных задач, в основном в области цифровых технологий. Элементы шеринга инноваций можно встретить и на [платформе](#) ГИСП Минпромторга РФ, созданной для поддержки ключевых отраслей промышленности в реализации политики импортозамещения, например сервис сбора и рассмотрения инициативных предложений по развитию электронной и радиоэлектронной промышленности. Так, предприятия могут разместить на сайте свои предложения по реализации технологических проектов, которые далее рассматриваются экспертной комиссией из профильных ведомств и направляются в Минпромторг. Госкомпании включаются в шеринг инноваций также на [платформе](#) IN'HUB, созданной ПАО «Норникель», и участвуют в обмене опытом и создании совместных инновационных решений для отраслей промышленности.

Таким образом, цифровая трансформация ключевых отраслей промышленности является одной из важнейших и приоритетных функций, возлагаемых на государство в современной экономике России, которое с помощью инструментов поддержки частного бизнеса, а также путем вовлечения своей собственности в процесс обмена инновациями на базе цифровых платформ способно ускорить этот процесс и сделать такую трансформацию полноценной. В ответ на беспрецедентное санкционное давление в последние годы и обострившуюся в этой связи необходимость обеспечения целостности и безопасности национальной экономики появляются дополнительные основания для расширения функций государства и его ответственности в экономике России.

### **Выводы**

Исследование показало, что интерес ученых к масштабам, инструментам и эффективности государственного вмешательства в современную экономику не ослабевает. Особенно это заметно на фоне нарастания трудностей экономического развития в РФ под воздействием ограничений, связанных с геополитической ситуацией и беспрецедентными экономическими санкциями в отношении России. В этом процессе сторонников государственного регулирования интересует обеспечение возможности поддержки участников рыночного взаимодействия на основе государственной собственности и новых технологий, включая инновационные цифровые платформы и другие ресурсы, а сторонников ограниченного государственного вмешательства волнует вопрос о рисках ограничения рыночных сил и сокращения частной собственности. Последнее связано с наметившейся в последние годы очевидной тенденцией к усилению роли государства и расширением его функций, а также с появлением новых объектов государственной собственности, в том числе в результате реприватизации отдельных объектов частной собственности. Опасаясь

<sup>15</sup> Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_475991/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/) (дата обращения: 19.10.2025).

широкой национализации и отмены свободного, инициативного взаимодействия экономических агентов, сторонники рыночного регулирования стремятся найти новые аргументы в пользу эффективности рыночных сил, способных противостоять любым вызовам. В этой связи задача обоснования современных функций государства для достижения технологического суверенитета российской экономики и ее устойчивого экономического роста, не нарушающих свободную инициативу предпринимателей, а поддерживающих ее, представляется приоритетной для экономической науки и практики.

Именно в этом контексте в рамках проводимой реформы государственного сектора возможно и важно сохранять контроль над стратегическими отраслями промышленности и укреплять государственное влияние посредством консолидации активов и создания вертикально-интегрированных структур. При этом в России остается необходимость в продолжении точечной приватизации небольших предприятий государственного сектора, а также в продаже компаний из конкурентных сфер, где хорошо работает рыночный механизм, например пищевой промышленности.

Проведенное исследование показало также, что не в полной мере реализован потенциал использования государством цифровых платформ и других инструментов распространения инноваций для полноценной цифровой трансформации экономики, о чем, в частности, свидетельствует дефицит информации об успешной практике шеринга простаивающих мощностей компаний с государственным участием. Большее включение госкомпаний в процесс обмена инновационными решениями и широкое распространение положительной практики шеринга ресурсов позволит ускорить этот процесс.

#### Список литературы:

- Абалкин Л.И. Роль государства в становлении и регулировании рыночной экономики // Вопросы экономики. 1997. № 6. С. 4-12.
- Акерлоф Дж. Рынок «лимонов»: неопределенность качества и рыночный механизм // THESIS. 1994. № 5. С. 91-104.
- Виноградов В., Веселовский С. Государственная собственность и государственное предпринимательство в развитых капиталистических странах: тенденции эволюции // Приватизация: глобальные тенденции и национальные особенности / отв. ред. В.А. Виноградов. М.: Наука, 2006. С. 41-71.
- Клейнер Г., Петросян Д., Беченов А. Еще раз о роли государства и государственного сектора в экономике // Вопросы экономики. 2004. № 4. С. 25-41. DOI: [10.32609/0042-8736-2004-4-25-41](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2004-4-25-41)
- Козлова С.В., Братченко С.А., Звягинцев П.С. Управление государственным имуществом в современной России: эволюция концепций, инструментов, механизмов. М.: Институт экономики РАН, 2019.
- Кононкова Н.П., Михайленко Д.А. Обмен инновациями как прогрессивная модель шеринга в цифровой экономике // Информационное общество. 2025. № 4. С. 42-51. DOI: [10.52605/16059921\\_2025\\_04\\_42](https://doi.org/10.52605/16059921_2025_04_42)
- Коуз Р. Фирма, рынок и право. М.: Дело, 1993.
- Кузык М.Г., Симачев Ю.В. Особенности реагирования зарубежных стран на масштабные санкции: можно ли извлечь полезные уроки? // Вопросы экономики. 2025. № 10. С. 5-27. DOI: [10.32609/0042-8736-2025-10-5-27](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2025-10-5-27)
- Макашева Н.А. Из истории представлений о роли государства в экономике и подходов к ее исследованию // Экономические и социальные проблемы России. 2001. № 4. С. 7-19.
- Милль Дж.С. Основания политической экономии. СПб.: тип. М.М. Стасюлевича, 1909.

Открытые инновации в РФ: современное состояние и перспективы развития / под общ. ред. А.Ю. Анисимова, О.А. Пятаевой. М.: РУСАЙНС, 2024.

Пигу А. Экономическая теория благосостояния: в 2 т. Т. 1. М.: Прогресс, 1985.

Приватизация в современном мире: теория, эмпирика, «новое измерение для России»: в 2 т. Т. 1. / науч. ред. А.Д. Радыгин. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014.

Стиглиц Дж.Ю. Экономика государственного сектора. М.: Изд-во МГУ: ИНФРА-М, 1997.

Chesbrough H.W. *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2003.

Khan A.A. The Role of Government Intervention in Market Failures: A Study // *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*. 2017. Vol. 4. Is. 10. P. 990–997.

Sappington D., Stiglitz J. Privatization, Information and Incentives // *Journal of Policy Analysis and Management*. 1987. Vol. 6. Is. 4. P. 567–582. DOI: [10.2307/3323510](https://doi.org/10.2307/3323510)

Stigler G. The Theory of Economic Regulation // *Bell Journal of Economics*. 1971. Vol. 2. Is. 1. P. 3–21. DOI: [10.2307/3003160](https://doi.org/10.2307/3003160)

### **References:**

Abalkin L.I. (1997) Rol' gosudarstva v stanovlenii i regulirovanii rynochnoy ekonomiki [The role of the state in the formation and regulation of the market economy]. *Voprosy Ekonomiki*. No. 6. P. 4–12.

Akerlof G. (1994) The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *THESIS*. No. 5. P. 91–104.

Anisimov A.Y., Pyataeva O.A. (eds.) (2024) *Otkryt'yye innovatsii v RF: sovremennoye sostoyaniye i perspektivy razvitiya* [Open innovations in Russia: Modern state and perspectives]. Moscow: RUSAYNS.

Chesbrough H.W. (2003) *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Coase R. (1993) *The Firm, The Market, and The Law*. Moscow: Delo.

Khan A.A. (2017) The Role of Government Intervention in Market Failures: A Study. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*. Vol. 4. Is. 10. P. 990–997.

Kleiner G., Petrosyan D, Bechenov A. (2004) One More Time on the Role of the State and the State Sector in the Economy. *Voprosy Ekonomiki*. No. 4. P. 25–41. DOI: [10.32609/0042-8736-2004-4-25-41](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2004-4-25-41)

Kononkova N. P., Mikhajlenko D. A. (2025). Innovation Sharing as a Progressive Model of Joint Consumption in the Digital Economy. *Informatsionnoye obshchestvo*. No. 4. P. 42–51. DOI: [10.52605/16059921\\_2025\\_04\\_42](https://doi.org/10.52605/16059921_2025_04_42)

Kozlova S.V., Bratchenko S.A., Zvyagintsev P.S. (2019) *State Property Administration in Modern Russia: Evolution of Concepts, Tools, Mechanisms: Report*. Moscow: Institut ekonomiki RAN.

Kuzyk M.G., Simachev Y.V. (2025) Features of Countries' Response to Large-Scale Sanctions: Are There Lessons to Be Learned? *Voprosy Ekonomiki*. No. 10. P. 5–27. DOI: [10.32609/0042-8736-2025-10-5-27](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2025-10-5-27)

Makasheva N.A. (2001) Iz istorii predstavleniy o roli gosudarstva v ekonomike i podkhodov k yeye issledovaniyu [From the history of concepts of the role of the state in the economy and approaches to its research]. *Ekonomicheskiye i sotsial'n-yye problemy Rossii*. No. 4. P. 7–19.

Mill J.S. (1909) *Principles of Political Economy*. Saint Petersburg: tip. M.M. Stasyulevicha.

Pigu A. (1985) *The Economics of Welfare*. Vol. 1. Moscow: Progress.

Radygin A.D. (ed.) (2014) *Privatizatsiya v sovremennom mire: teoriya, empirika, «novoye izmereniye dlya Rossii»: v 2 t. T. 1.* [Privatization in Russia: Theory, practice, new dimension for Russia: in 2 vol. Vol. 1]. Moscow: Izdatel'skiy dom “Delo” RANKhIGS.

Sappington D., Stiglitz J. (1987) Privatization, Information and Incentives. *Journal of Policy Analysis and Management*. Vol. 6. Is. 4. P. 567–582. DOI: [10.2307/3323510](https://doi.org/10.2307/3323510)

Stigler G. (1971) The Theory of Economic Regulation. *Bell Journal of Economics*. Vol. 2. Is. 1. P. 3–21. DOI: [10.2307/3003160](https://doi.org/10.2307/3003160)

Stiglitz J.E. (1997) *Economics of the Public Sector*. Moscow: Izd-vo MGU: INFRA-M.

Vinogradov V., Veselovskiy S. (2006) Gosudarstvennaya sobstvennost' i gosudarstvennoye predprinimatel'stvo v razvitykh kapitalisticheskikh stranakh: tendentsii evolyutsii [State ownership and state entrepreneurship in developed capitalist countries: Trends in evolution]. In: Vinogradov V.A. (ed.) *Privatizatsiya: global'nyye tendentsii i natsional'nyye osobennosti*. Moscow: Nauka. P. 41–71.

## **Формирование конкурентоспособной продукции в отрасли беспилотной авиации: ключевые этапы, задачи и факторы государственного управления**

**Седова Надежда Васильевна**

Доктор экономических наук, заведующий кафедрой экономики промышленности, SPIN-код РИНЦ: [8816-0547](#),  
ORCID: [0000-0002-5670-2437](#), [Sedova.NV@rea.ru](mailto:Sedova.NV@rea.ru)

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, РФ.

**Турканов Глеб Игоревич**

Соискатель, SPIN-код: [3536-0897](#), ORCID: [0009-0001-2199-2681](#), [turkanov.g@mail.ru](mailto:turkanov.g@mail.ru)

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, РФ.

### **Аннотация**

Статья посвящена исследованию процесса создания конкурентоспособной промышленной продукции в отрасли беспилотных авиационных систем (БАС), которая в последние годы рассматривается как одна из ключевых сфер технологического развития и национальной безопасности. В работе проведен системный анализ этапов жизненного цикла новой продукции, начиная от исследований и разработок (НИОКР) и заканчивая серийным производством и экспортом. В рамках исследования уточнены виды работ и задачи, которые стоят перед компаниями на каждом этапе, что позволило выявить ключевые факторы, определяющие успешный переход от стадии разработки к стадии производства и экспорта. Предложенная концептуальная схема демонстрирует, что эффективность данного перехода определяется комплексом из 8 взаимосвязанных факторов, включая состояние инфраструктуры для НИОКР, наличие механизмов государственной поддержки, уровень инновационной и финансовой экосистемы, а также развитость механизмов сертификации и стандартизации. Подчеркивается, что конкурентоспособность БАС формируется не только за счет качества научно-технических решений, но и благодаря выстроенной системе управления процессами коммерциализации и масштабирования производства. Практическая значимость результатов заключается в возможности использования разработанной схемы как методологической основы для принятия управленческих решений компаниями-производителями. В частности, это касается ранней ориентации на спрос со стороны целевых отраслей и государственных заказчиков, выбора оптимальной формы коммерциализации, создания систем обработки обратной связи и подготовки к требованиям сертификации. Для государственных органов результаты исследования позволяют выделить приоритетные направления политики: развитие испытательных полигонов, формирование нормативной базы с учетом специфики БАС, стимулирование венчурного капитала и создание условий для серийного производства. Таким образом, предложенный подход обеспечивает основу для формирования непрерывного цикла воспроизводства конкурентоспособной продукции в отрасли БАС и способствует повышению доли отечественных решений как на внутреннем, так и на внешних рынках.

### **Ключевые слова**

Конкурентоспособность, беспилотная авиация, беспилотные авиационные системы, БАС, коммерциализация, промышленная продукция, инновации, концептуальная схема, факторы развития.

### **Для цитирования**

**Седова Н.В., Турканов Г.И. Формирование конкурентоспособной продукции в отрасли беспилотной авиации: ключевые этапы, задачи и факторы государственного управления // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 114. С. 21–30. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-21-30**

## **Formation of Competitive Products in the Field of Unmanned Aviation: Key Stages, Tasks and Factors of Public Administration**

**Nadezhda V. Sedova**

DSc (Economics), Head of the Department of Industrial Economics, ORCID: [0000-0002-5670-2437](#), [Sedova.NV@rea.ru](mailto:Sedova.NV@rea.ru)

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation.

**Gleb I. Turkanov**

PhD applicant, ORCID: [0009-0001-2199-2681](#), [turkanov.g@mail.ru](mailto:turkanov.g@mail.ru)

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation.

### **Abstract**

The article is devoted to the study of the process of creating competitive industrial products in the field of unmanned aircraft systems (UAS), which in recent years has been considered as one of the key areas of technological development and national security. The research includes a systematic analysis of the stages of the life cycle of new products, starting from research and development (R&D) and ending with mass production and export. The study clarified the types of work and tasks that companies face at each stage, which made it possible to identify the key factors determining the successful transition from the development stage to the production and export stage. The proposed conceptual scheme demonstrates that the effectiveness of this transition is determined by a set of eight interrelated factors, including the state of the R&D infrastructure, the availability of government support mechanisms, the level of the innovation and financial ecosystem, as well as the development of certification and standardization mechanisms. It is emphasized that the competitiveness of UAS is formed not only due to the quality of scientific and technical solutions, but also

due to a built-in management system for the processes of commercialization and scaling of production. The practical significance of the results is shown in the possibility of using the developed scheme as a methodological basis for making managerial decisions by manufacturing companies. In particular, this concerns early demand orientation from target industries and government customers, choosing the optimal form of commercialization, creating feedback processing systems and preparing for certification requirements. For government agencies, the results of the study make it possible to identify priority policy areas: the development of test sites, the formation of a regulatory framework taking into account the specifics of UAS, the stimulation of venture capital and the creation of conditions for mass production. Thus, the proposed approach provides the basis for the formation of a continuous cycle of reproduction of competitive products in the UAS industry and contributes to increasing the share of domestic solutions in both domestic and foreign markets.

#### Keywords

Competitiveness, unmanned aircraft, unmanned aircraft systems, UAS, commercialization, industrial products, innovation, conceptual scheme, development factors.

#### For citation

Sedova N.V., Turkanov G.I. (2026) Formation of Competitive Products in the Field of Unmanned Aviation: Key Stages, Tasks and Factors of Public Administration. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 114. P. 21–30. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-21-30

Дата поступления/Received: 01.09.2025

#### Введение

Отрасль беспилотных авиационных систем (далее — БАС) сформировалась относительно недавно и в перспективе будет активно расти: так, до 2034 года ожидается, что среднегодовые темпы прироста данной отрасли в мире составят до 17,3–17,4% (расчеты Fortune Business Insights<sup>1</sup>, Precedence Research<sup>2</sup>). Согласно подходу М. Портера [Портер 2011], отраслям, которые перешли из стадии зарождения к стадии активного роста, свойственно расширение спроса и увеличения круга потенциальных покупателей при одновременном повышении конкуренции и обострении борьбы за сбыт. Именно поэтому для компаний-производителей одной из ключевых задач становится повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции. В отрасли БАС, относящейся к высокотехнологичным отраслям, где отличительным признаком является значительный объем затрат на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее — НИОКР), конкуренция и конкурентоспособность продукции определяются прежде всего способностью компаний трансформировать научно-технические разработки в успешные рыночные продукты.

В России конкурентоспособности отечественных БАС в настоящее время уделяется особое внимание со стороны государства. В частности, отрасль БАС относится к приоритетным отраслям российской экономики<sup>3</sup>. Кроме того, государством поставлена цель достижения высокой доли отечественной продукции в этой сфере: согласно целям национального проекта «Беспилотные авиационные системы», доля российских БАС в общем объеме национального рынка к 2030 году должна превысить 70%, а уровень технологической независимости в отрасли должен составить более 80%. Для достижения целевых показателей планируется предоставление финансовой и нефинансовой поддержки со стороны государства таким направлениям, как НИОКР, инфраструктура для разработки и производства, кадровое обеспечение, стимулирование спроса и стандартизация и сертификация для серийного производства БАС и комплектующих.

Целью данной работы является структурирование основных этапов создания промышленной продукции отрасли БАС с уточнением совершаемых видов работ и решаемых в рамках каждого этапа развития задач, детализацией масштабируемости выпуска продукта, а также выделение ключевых факторов успешного перехода от этапа разработки продукции к этапу производства и

<sup>1</sup> Unmanned Aerial Vehicle Drones Market Size, Share, 2032 // Fortune Business Insights [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/unmanned-aerial-vehicle-uav-market-101603> (дата обращения: 27.07.2025).

<sup>2</sup> Unmanned Aerial Vehicle (UAV) Drones Market Size and Forecast 2026 to 2034 // Precedence Research [Электронный ресурс]. URL: <https://www.precedenceresearch.com/unmanned-aerial-vehicle-drones-market> (дата обращения: 27.07.2025).

<sup>3</sup> Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // КонсультантПлюс [электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_475991/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/) (дата обращения: 27.07.2025).

реализации на внутреннем и внешних рынках сбыта. Представление результатов исследования в виде структуры (схемы), отражающей последовательность и взаимосвязь всех элементов, в целом позволит упростить процесс выявления и устранения ключевых барьеров, препятствующих ускоренному развитию отрасли и достижению стратегических целей, а также выявить приоритеты для обеспечения устойчивого роста данной отрасли экономики.

### **Основные этапы создания конкурентоспособной промышленной продукции**

Выпуск промышленной продукции, как правило, проходит через два основных этапа: этап разработки и этап серийного производства, который направлен на поставку продукции как на внутренний, так и внешний рынки сбыта. Так, на *этапе разработки* проводятся фундаментальные и прикладные исследования, создаются физические и (или) цифровые макеты продукции и опытные образцы, а также проводятся пилотные испытания и технико-экономическое обоснование. Кроме того, в рамках этапа разработки анализируются потребности рынка и общества, генерируются идеи, формируется концепция, осуществляется проектирование, привлекается раннее финансирование. Данный этап закладывает основу будущей конкурентоспособности продукции, так как до выхода на серийное производство и экспорт она проходит несколько раундов корректировок по результатам пилотных испытаний и опытного производства. Причем данному этапу в целом характерна итеративность и цикличность, то есть по мере появления новых данных могут неоднократно возникать различные задачи и работы, реализация которых приводит к улучшению результата.

Следующим является *этап производства и экспорта*, который можно разделить на два подэтапа: вывод продукции на рынок (коммерциализация) и масштабирование производства. С точки зрения серийности коммерциализация, как правило, связана с организацией штучного или мелкосерийного производства, в то время как масштабирование предполагает переход к крупносерийному выпуску продукции. На подэтапе коммерциализации обычно проходит сбор и анализ результатов первичных продаж и обратной связи, а также при необходимости производится корректировка продукта. В теории инноваций коммерциализация определяется как вывод продукта на рынок и его первые продажи, после чего следует распространение и масштабирование продукта и (или) технологии. Вопросы коммерциализации также затрагиваются в исследованиях в области маркетинга, и к ним относятся выделение целевых сегментов для каждого из этапов создания продукции, а также определение способов продвижения и тестирования продуктов [Кожитов и др. 2023]. Таким образом, было сформировано несколько подходов для успешного выведения на рынок новой продукции, среди которых:

- модель диффузии инноваций Роджерса (модель выделяет 5 типов потребителей инноваций по скорости принятия инноваций, чтобы сегментировать аудиторию и по-разному продвигать продукцию);
- модель коммуникаций Басса (подчеркивает важность получения обратной связи и установления коммуникации существующих клиентов с потенциальными новыми клиентам);
- бизнес-модель freemium (гибрид от английских слов free и premium, в рамках данной модели базовая версия продукта или услуг предоставляется бесплатно, а доступ к расширенным функциям или возможностям осуществляется на платной основе);
- концепция минимально целесообразного продукта (предполагает выведение на рынок продукта с минимальным набором функций, необходимых для удовлетворения потребностей первых пользователей и проверки гипотез на рынке; широкое применение получила благодаря компании Ford).

Для успешной коммерциализации продукции компания в первую очередь должна решить такие задачи, как:

- выбор стратегии и бизнес-модели (определение целевых сегментов, каналов продаж, необходимых ресурсов и пр.);
- анализ конкурентной среды (определение конкурентов, их сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз в отрасли на текущий момент);
- привлечение венчурного финансирования (форма финансирования, доступная на ранних этапах развития);
- формирование системы аналитики для мониторинга результатов (сбор, обработка, анализ и визуализация данных с целью отслеживания эффективности деятельности);
- работа с обратной связью (систематический сбор и использование информации от клиентов и других контрагентов для улучшения потребительских свойств продукции);
- улучшения и исправление ошибок в продукте и процессах.

После коммерциализации следует подэтап масштабирования, который предполагает переход к крупносерийному выпуску промышленной продукции [Алтухов и др. 2020]. Такой режим производства характеризуется использованием поточных линий, унификацией и стандартизацией, минимальным участием ручного труда и высокой автоматизацией процессов. Основная цель этого подэтапа — снижение себестоимости единицы продукции за счет экономии на масштабе, что делает продукт доступным для более широкого круга покупателей и способствует расширению рыночного присутствия. Для масштабирования продукта компании работают над решением следующих задач:

- созданием производственных площадок (планирование и организация пространства для осуществления производственной деятельности);
- построением производственной цепочки (организация и координация всех этапов производства, то есть от закупки сырья и материалов до выпуска продукции и доставки готовой продукции потребителю);
- формированием производственных и операционных процессов (организация производственного, а также всех вспомогательных и поддерживающих процессов);
- адаптацией продукта для отдельных рыночных сегментов (внесение некоторых изменений в продукт, чтобы он лучше соответствовал потребностям и предпочтениям конкретных групп потребителей);
- выходом на внешние рынки сбыта (анализ зарубежных рынков, организация поставок и продаж на зарубежных рынках, работа с потенциальными покупателями);
- привлечением различных видов финансирования (банковские кредиты, облигационные займы, лизинг, факторинг, финансирование фондов прямых инвестиций и др.).

Основные этапы создания конкурентоспособной промышленной продукции в целом можно представить в виде схемы, представленной на Рисунке 1. Причем особое внимание следует обратить на переход от этапа разработки к этапу производства и экспорта, так как конкурентоспособным следует считать только тот продукт, который перешел от разработки к серийному производству и продажам как на внутреннем рынке, так и внешних рынках сбыта. На успешность этого перехода влияют различные факторы, которые можно определить как факторы создания конкурентоспособной промышленной продукции. Отрасли экономики в целом характеризуются неодинаковыми наборами факторов, и российская отрасль БАС не является исключением. Как было указано выше, она относится к высокотехнологичной и отличается высоким объемом затрат на НИОКР. В связи с этим сочетание этих факторов развития промышленной продукции данной отрасли напрямую связано с состоянием инфраструктуры и условиями для НИОКР и инноваций, а также ролью государства в формировании отрасли через механизмы регулирования и предоставление финансовой и нефинансовой поддержки [Wang et al. 2024].



Рисунок 1. Концептуальная схема создания конкурентоспособной продукции в отрасли БАС<sup>4</sup>

### Факторы успешного перехода от разработки промышленного продукта отрасли БАС к его производству и экспорту

Факторы, определяющие создание в России конкурентоспособной отечественной продукции в отрасли БАС, целесообразно сгруппировать в 8 ключевых блоков.

1. Одним из блоков является *институциональная среда для НИОКР*, так как от нее напрямую зависит качество фундаментальных и прикладных исследований, которые, в свою очередь, определяют конкурентоспособность высокотехнологичных отраслей, в том числе беспилотной авиации. Процесс создания нового продукта обычно начинается с поиска идей и изучения запросов рынка и общества, что также тесно связано с фундаментальными и прикладными исследованиями — сферами, в которых государство играет ключевую роль. Под институциональной средой подразумевается научно-образовательный потенциал (высшее и послевузовское образование, научные институты и пр.), правовая база для защиты результатов интеллектуальной деятельности, специальные правовые режимы для инноваций (регуляторные «песочницы»), инфраструктура для исследований (лаборатории, испытательные полигоны, вычислительные центры, базы данных и др.), механизмы финансирования НИОКР (государственные гранты, венчурные инвестиции, субсидии и пр.), а также среда для взаимодействия между наукой, образованием и предпринимательством (инновационные кластеры, технопарки и научные центры). Между уровнем развития институциональной среды и вложениями в НИОКР существует устойчивая взаимосвязь: например, наблюдается рост расходов на НИОКР при снижении уровня коррупции (может быть измерена за счет индекса восприятия коррупции) [Малкина и др. 2014].

2. Важным фактором является наличие подходящей *институциональной среды для отрасли БАС* в целом, включая нормативно-правовую базу, формальные и неформальные правила. Для создания благоприятных условий требуется специальное регулирование для беспилотной авиации, основу которого должны сформировать уже применяющиеся в отдельных субъектах Российской Федерации экспериментальные правовые режимы. Регулирование должно базироваться на таких принципах, как разграничение регулирования беспилотной авиации от пилотируемой, применение риск-ориентированного подхода для снижения нагрузки в наименее рискованных

<sup>4</sup> Составлено авторами.

сегментах отрасли, обеспечение воздушным пространством с минимальным регулированием для проведения испытаний и тестирований, цифровизация административных процедур. Такие условия будут способствовать распространению использования БАС в различных отраслях экономики и ускорят коммерциализацию новых технологических решений в области БАС.

3. Важную роль играет *уровень развития финансовой инфраструктуры*. Организация производства новой продукции и постепенное расширение бизнеса требует значительных финансовых ресурсов (в том числе заемное финансирование). При этом для молодых компаний или для проектов на ранней стадии развития доступ к банковскому финансированию может быть ограничен из-за высоких рисков. На финансирование высокотехнологичных проектов оказывает значительное влияние уровень развития венчурного инвестирования (наличие инвесторов и венчурного капитала, правовая база, налоговые и иные стимулы, выходные механизмы и пр.). В настоящее время венчурный капитал является одним из ключевых источников долгосрочного финансирования в высокотехнологичных отраслях. В мировой практике наиболее распространенной формой организации венчурного инвестирования являются венчурные фонды, которые не только предоставляют финансовые средства, но и оказывают комплексную поддержку в операционном и финансовом управлении, привлечении других инвесторов, партнеров, клиентов, а также формировании стратегии и бизнес-модели компании. На практике также используются многие другие методы и инструменты венчурного финансирования (например, гранты от государственных инвестиционных фондов, «ангельские» инвестиции, корпоративное венчурное финансирование, краудфандинг и др.) [Кунин, Манойлов 2024]. В России в последние годы объем венчурных инвестиций значительно сократился, снизившись в 2023–2024 гг. до исторического минимума (в 15–20 раз ниже уровня 2021 года и в 4–5 раз ниже уровней 2018–2020 гг.). При этом инвесторы являются более чувствительными к риску и предпочитают направлять капитал в компании, находящиеся на поздних стадиях развития: по итогам 2024 года преобладали сделки на стадиях «Раунд С+» и «Раунд В», в то время как объем инвестиций в компании на ранних стадиях (Pre-Seed, Seed, Раунд А) сильно сократился<sup>5</sup>. Кроме того, в России наблюдается достаточно высокая концентрация венчурных инвестиций в одном регионе: в 2024 году 68% от общего количества сделок и 71% от суммы сделок приходится на Москву.

Развитие венчурного финансирования в России во многом зависит от государства, без которого сложно обеспечивать комплексное развитие (финансовое, правовое, административное, организационное) венчурного рынка, а особую роль играют государственные венчурные фонды, а также фонды компаний с государственным участием и фонды госкорпораций [Гаврилина, Элькин 2022]. Для отрасли БАС это актуально в первую очередь, учитывая, что государство выступает не только регулятором, но и является активным (во многих случаях доминирующим) игроком.

4. На этапе разработки необходимо *подстраиваться под запросы рынка и общества*, так как коммерциализация и дальнейшее масштабирование сильно зависят от спроса на БАС со стороны различных отраслей экономики. Среди основных отраслей, где наблюдается высокий спрос на БАС, следует выделить энергетику, транспорт и логистику, сельское хозяйство, строительство, добычу полезных ископаемых. В то же время значительный объем спроса на продукцию данной отрасли создается органами государственной власти (МЧС России, Рослесхоз, Минсельхоз России, МВД РФ, Росреестр и др.). За счет своих технических преимуществ БАС должны обеспечивать более эффективное решение задач, которые стоят перед потребителями. Например, основной потребностью для многих заказчиков (в сфере энергетики, ликвидации чрезвычайных ситуаций и др.) является отправка беспилотных летательных аппаратов (далее — БПЛА) на труднодоступные

<sup>5</sup> Рынок венчурных инвестиций России 2024 // Московский инновационный кластер [Электронный ресурс]. URL: [https://i.moscow/analytics/venture\\_report\\_2024](https://i.moscow/analytics/venture_report_2024) (дата обращения: 27.07.2025).

территории. Другой пример — сельское хозяйство, где требуется длительная продолжительность полета и приспособленность к различным погодным условиям. Для обеспечения продолжительных полетов уникальным техническим преимуществом БПЛА может быть либо несколько комплектов аккумуляторов с системой быстрой замены, либо зарядные станции в полевых условиях. В то же время в части погодных условий необходима возможность работы при наличии ветра и на низких высотах для предотвращения сноса за пределы целевой зоны обработки [Трофимов, Яхин 2025].

Кроме того, для потребителей достаточно важным аспектом является простота и доступность БАС в использовании. В частности, при принятии решений о внедрении БАС в операционную деятельность могут учитываться следующие детали:

- эксплуатационные расходы (электроэнергия или топливо, замена аккумуляторов, оплата труда операторов и ИТ-специалистов, лицензии на программное обеспечение, страхование, хранение и пр.);
- сложность подготовки кадров для управления и обслуживания БАС, наличие в компании или на рынке достаточно квалифицированных кадров;
- нормативно-правовые требования в области использования воздушного пространства, регистрации БАС и др., сложность их соблюдения, а также необходимые для их соблюдения финансовые и трудовые ресурсы;
- техническое обслуживание БАС, в том числе предполетная подготовка, постполетное обслуживание, плановые осмотры и диагностика БПЛА и других компонентов БАС, замена комплектующих и пр.

5. Ключевым условием является наличие развитой инфраструктуры для инноваций. Мировая практика демонстрирует эффективность формирования национальных инновационных систем на государственном уровне. В составе подобных систем ключевым элементом становится инфраструктура для инноваций, в том числе инфраструктура нефинансовой поддержки — технопарки, бизнес-инкубаторы, центры трансфера технологий, центры коллективного пользования, экспертные-аналитические и консалтинговые организации и др., а также инфраструктура финансовой поддержки — гранты, льготные кредиты, венчурное финансирование и др. [Комаров 2012]. С помощью инфраструктуры для инноваций удастся связать другие элементы национальной инновационной системы — науку и образование (источник идей), предпринимательский сектор (коммерциализация и масштабирование), государственную инновационную политику.

6. Немаловажную роль играет эффективность инновационных процессов как на уровне всей экономики, так и на уровне отдельных компаний. На макроуровне развитие инновационных процессов определяют национальная инновационная система, специализированная инфраструктура для инноваций, программы подготовки квалифицированных кадров, поддержка и развитие науки, государственная политика, международное сотрудничество. На микроуровне — генерация идей, организация проведения НИОКР, ведения пилотных проектов, анализа результатов и получения обратной связи. Для регулярного и успешного продвижения инноваций до этапов коммерциализации и масштабирования необходимо создать благоприятные условия на всех этапах разработки: от фундаментальных исследований и анализа запросов общества до проектирования и создания продукта. При этом важно, чтобы в каждом из этих направлений было достаточно большое количество участников. Например, анализ потребностей рынка и общества является частью внутренних процессов компании, однако качество анализа и доступность данных повышается при наличии экспертного сообщества, аналитических организаций, отраслевых объединений, экспертно-аналитических конференций и других мероприятий. Другой пример — фундаментальные

исследования, качество которых повышается при наличии большого числа университетов и других высших учебных заведений с высоким качеством образования и хорошей базой для науки, так как они являются основой для научных исследований, подготовки кадров и старта предпринимательских инициатив.

7. После этапа разработки продукции необходимо выбрать наиболее подходящий метод реализации конкурентных преимуществ. В частности, в научных публикациях встречаются три основные формы коммерциализации, которые включают различные методы [Кабанова и др. 2017]:

- собственное использование прав на созданный продукт в области БАС (организация производства и сбыта готовой продукции, производство и сдача в лизинг оборудования). Например, компания ООО «АВАКС-ГеоСервис» разрабатывает и производит БПЛА, а также авионику, двигатели и оборудование для оснащения БПЛА;
- частичная передача прав на созданный продукт в области БАС (оказание инжиниринговых услуг, франчайзинг, лицензирование). Компании платформенной бизнес-модели зарабатывают, обеспечивая лицензионный доступ к платформе за счет предоставления права использования программного обеспечения или технологий другой компании за определенную плату. Например, бизнес-модель и стратегия компании ООО «[АссистАгро](#)» основана на выдаче лицензий для пользования цифровой платформой автоматического мониторинга сельскохозяйственных полей при помощи БПЛА и компьютерного зрения (например, автоматическое распознавание сорняков). Конкурентным преимуществом является не сам летательный аппарат, а именно платформа, на которой хранятся и анализируются данные, собранные с помощью БПЛА, с формированием дальнейших рекомендаций. При этом компания не производит БПЛА, а использует квадрокоптеры китайского производителя DJI;
- полная передача прав на созданный продукт в области БАС (договор об отчуждении исключительного права, продажа патентных прав). Например, приобретение компанией «Флай Дрон» в 2024 году всех ресурсов компании PilotHUB — веб-сайта, совокупности графических, информационных материалов, программ, баз данных. Компания «Флай Дрон» предоставляет сервисы для владельцев беспилотников и заказчиков их услуг, а маркетплейс PilotHUB является площадкой, где можно размещать заказы на фото- и видеосъемку с дронов.

8. Переход от разработки к коммерциализации и дальнейшему масштабированию в отрасли беспилотной авиации также зависит от *государственной поддержки*. Оценка уровня государственной поддержки может проводиться с точки зрения разных аспектов. В частности, критериями оценки могут быть разнообразие и разносторонность комплекса мер поддержки и форм их предоставления, а также системность и организованность государственной политики. О разнообразии и разносторонности комплекса мер поддержки свидетельствует набор действующих мер, который можно охарактеризовать как достаточно широкий. В частности, среди мер поддержки спроса можно выделить: льготный лизинг (до 8,5% годовых), субсидию скидки на покупку отечественной техники, субсидию летного часа (до 95 тыс. руб./час для легких и средних самолетов, средних и тяжелых вертолетов, а также тяжелых мультироторов), а также государственный гражданский заказ. Если рассматривать системность и организованность государственной политики, то меры поддержки, которые в настоящее время реализуются, проводятся в рамках национального проекта «Беспилотные авиационные системы», который формирует практически всю политику в области БАС в России, охватывая такие направления, как производство, спрос со стороны других отраслей, НИОКР, кадры и образование, стандартизация и сертификация.

### **Заключение**

В данном исследовании проведен системный анализ процесса создания конкурентоспособной промышленной продукции в отрасли БАС посредством выделения соответствующих этапов, уточнения содержания совершаемых видов работ и решаемых в рамках каждого этапа развития продукта задач. В работе показано, что ключевым фактором успеха при выводе на рынок нового продукта является не только качество НИОКР, но и качество управляемого перехода от этапа разработки к этапу производства и экспорта. Предложенная авторами концептуальная схема позволяет связать виды работ и задачи на разных стадиях создания продукции с конкретными управленческими решениями и инструментами государственной политики, что упрощает процесс выявления узких мест и расстановку приоритетов развития отрасли. При этом важным также является анализ восьми взаимосвязанных факторов, которые в целом и определяют эффективность указанного перехода.

Практическая значимость результатов работы заключается в следующем: во-первых, для компаний-производителей разработанная схема может стать методологической основой для принятия определенных управленческих решений, среди которых — ранняя ориентация на спрос целевых отраслей и государственных заказчиков, выбор адекватной формы коммерциализации (собственное производство, частичная или полная передача прав), необходимость построения системы для обработки обратной связи, готовность к требованиям к сертификации и переходу от штучного/мелкосерийного выпуска к крупносерийному производству. Во-вторых, для органов власти выделенные в рамках концептуальной схемы факторы позволяют задавать приоритеты государственной политики, в том числе риск-ориентированное и отделенное от пилотируемой авиации регулирование БАС, увеличение количества испытательных полигонов и «песочниц», развитие инновационной и финансовой инфраструктуры (включая венчурный капитал), стандартизация и сертификация для серийного производства, а также адресные меры стимулирования спроса. Подобная конфигурация создаст условия для непрерывного воспроизводства конкурентоспособной продукции и наращивания доли отечественных решений на внутреннем рынке с перспективами выхода на внешние рынки сбыта.

### **Список литературы:**

Алтухов А.В., Афинская З.Н., Иващенко Н.П. «Умные» концепты инновационной экономики: междисциплинарное исследование // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2020. Т. 26. № 7. С. 730–738. DOI: [10.35854/1998-1627-2020-7-730-738](https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-7-730-738)

Гаврилина Д.Н., Элькин М.Ф. Стратегическое развитие венчурных фондов в России // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3. С. 454–469. DOI: [10.21603/2782-2435-2022-2-3-454-469](https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-454-469)

Кабанова Е.Н., Кабанов А.А., Максимова Т.Г. Возможные формы и методы коммерциализации беспилотных систем // Альманах научных работ молодых ученых Университета ИТМО: Материалы XLVI научной и учебно-методической конференции. СПб: Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики, 2017. Т. 6. С. 107–110.

Кожитов Л.В., Косушкин В.Г., Верхович В.С., Попкова А.В., Киселев Б.Г., Бебенин В.Г. Маркетинг коммерциализации инноваций // Инновации. 2023. № 1(291). С. 26–44. DOI: [10.26310/2071-3010.2023.291.1.003](https://doi.org/10.26310/2071-3010.2023.291.1.003)

Комаров В.М. Основные положения теории инноваций. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2012.

Кунин В.А., Манойлов М.О. Механизм венчурного финансирования создания и развития инновационных компаний в условиях повышенных внешних рисков // Фундаментальные исследования. 2024. № 1. С. 25–32. DOI: [10.17513/fr.43552](https://doi.org/10.17513/fr.43552)

Малкина М.Ю., Вольчик В.В., Кривошеева-Медянцева Д.Д. Влияние институциональной среды на функционирование и развитие национальной инновационной системы // Вопросы регулирования экономики. 2014. Т. 5. № 4. С. 26–43.

Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблшер, 2011.

Трофимов Н.В., Яхин И.Ф. Проблемы и перспективы применения беспилотных летательных аппаратов в сельском хозяйстве // Агробиотехнологии и цифровое земледелие. 2025. Т. 2. № 14. С. 69–76. DOI: [10.12737/2782-490X-2025-69-76](https://doi.org/10.12737/2782-490X-2025-69-76)

Wang G., Wang X., Li Y., Gao Z., Ning Z. Reinforcement Learning-based Fault-Tolerant Control for Unmanned Aerial Vehicles // 2024 39th Youth Academic Annual Conference of Chinese Association of Automation. Dalian, China: IEEE, 2024. P. 109–114. DOI: [10.1109/YAC63405.2024.10598557](https://doi.org/10.1109/YAC63405.2024.10598557)

### References:

Altuhov A.V., Afinskaya Z.N., Ivashchenko N.P. (2020) “Smart” Concepts of Knowledge-Based Economy: Interdisciplinary Research. *Ekonomika i upravleniye: nauchno-prakticheskiy zhurnal*. Vol. 26. No. 7. P. 730–738. DOI: [10.35854/1998-1627-2020-7-730-738](https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-7-730-738)

Gavrilina D.N., El'kin M.F. (2022) Strategic Development of Venture Funds in Russia. *Strategirovaniye: teoriya i praktika*. Vol. 2. No. 3. P. 454–469. DOI: [10.21603/2782-2435-2022-2-3-454-469](https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-454-469)

Kabanova E.N., Kabanov A.A., Maksimova T.G. (2017) Vozmozhnye formy i metody kommersializatsii bespilotnykh sistem [Possible forms and methods of commercialization of unmanned systems]. *Al'manakh nauchnykh rabot molodykh uchenykh Universiteta ITMO*. Vol. 6. P. 107–110.

Komarov V.M. (2012) Osnovnyye polozheniya teorii innovatsiy [Fundamentals of the theory of innovations]. Moscow: Izdatel'skiy dom “Delo” RANKhiGS.

Kozhitov L.V., Kosushkin V.G., Verkhovich V.S., Popkova A.V., Kiselev B.G., Bebenin V.G. (2023) Innovation Commercialization Marketing. *Innovatsii*. No. 1(291). P. 26–44. DOI: [10.26310/2071-3010.2023.291.1.003](https://doi.org/10.26310/2071-3010.2023.291.1.003)

Kunin V.A., Manoylov M.O. (2024) The Mechanism of Venture Financing for the Creation and Development of Innovative Companies in Conditions of Increased External Risks. *Fundamental'nyye issledovaniya*. No. 1. P. 25–32. DOI: [10.17513/fr.43552](https://doi.org/10.17513/fr.43552)

Malkina M.Yu., Vol'chik V.V., Krivosheyeva-Medyantseva D.D. (2014) The Influence of Institutional Environment on the Operation and Development of National Innovation Systems. *Voprosy regulirovaniya ekonomiki*. Vol. 5. No. 4. P. 26–43.

Porter M. (2011) *The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Moscow: Al'pina Pablsher.

Trofimov N.V., Yakhin I.F. (2025) Problems and Prospects of Using Unmanned Aerial Vehicles in Agriculture. *Agrobiotekhnologii i tsifrovoye zemledeliye*. Vol. 2. No. 14. P. 69–76. DOI: [10.12737/2782-490X-2025-69-76](https://doi.org/10.12737/2782-490X-2025-69-76)

Wang G., Wang X., Li Y., Gao Z., Ning Z. (2024) Reinforcement Learning-based Fault-Tolerant Control for Unmanned Aerial Vehicles. *2024 39th Youth Academic Annual Conference of Chinese Association of Automation*. Dalian, China: IEEE. P. 109–114. DOI: [10.1109/YAC63405.2024.10598557](https://doi.org/10.1109/YAC63405.2024.10598557)

## **Некоторые вопросы эффективности сельскохозяйственного производства в Согдийской области Республики Таджикистан**

**Шокиров Равшан Сиддиқович**

Доктор экономических наук, доцент, декан факультета права и таможенного дела, SPIN-код РИНЦ: [1522-7827](https://orcid.org/0000-0002-4281-5342),  
ORCID: [0000-0002-4281-5342](https://orcid.org/0000-0002-4281-5342), [shokirovravshan@mail.ru](mailto:shokirovravshan@mail.ru)

Худжандский международный институт, Худжанд; Международный университет туризма и предпринимательства  
Таджикистана, Душанбе, Таджикистан.

**Исмоилов Бахтиёр Тохирович**

Соискатель, [bahtiy1971@gmail.com](mailto:bahtiy1971@gmail.com)

Худжандский государственный университет им. академика Бободжона Гафурова, Худжанд, Таджикистан.

### **Аннотация**

В статье рассматриваются теоретические и методологические основы оценки экономической эффективности сельскохозяйственного производства с акцентом на региональные особенности Согдийской области Республики Таджикистан. Показано, что специфика аграрного сектора определяется многофакторным характером его функционирования, включая особую роль земли как главного средства производства, самовоспроизводящую природу продукции, дифференцированный доход хозяйств и выраженную сезонность поступления выручки. Эти факторы предопределяют необходимость использования комплексных подходов к анализу и измерению эффективности. В рамках исследования выделены и охарактеризованы различные виды эффективности: технологическая, отражающая степень использования современных агротехнологий; экономическая, выражающая соотношение затрат и результатов; социальная, связанная с обеспечением занятости и повышением уровня жизни сельского населения; экологическая, ориентированная на устойчивое использование природных ресурсов. Для объективной оценки предложена система показателей, включающая валовую продукцию, чистый доход, прибыль, рентабельность, а также интегральные индексы, позволяющие учитывать многомерность аграрных процессов. В методологическом плане особое внимание уделено применению метода граничных величин (Data Envelopment Analysis — DEA), который обеспечивает сравнительную оценку эффективности хозяйств, выявляет упущенные резервы и позволяет определить направления оптимизации ресурсопотребления. Подчеркивается роль научно-технического прогресса и факторных моделей, раскрывающих вклад интенсивных и экстенсивных путей развития. В результате сделан вывод о том, что повышение результативности аграрного сектора возможно только на основе комплексного подхода, включающего государственную поддержку, рациональное использование земельных, трудовых и финансовых ресурсов, развитие инновационной базы, а также институциональные преобразования, направленные на формирование конкурентоспособной и устойчивой аграрной системы региона.

### **Ключевые слова**

Сельское хозяйство, экономическая эффективность, Согдийская область, показатели эффективности, DEA-модель, аграрное производство, региональное развитие.

### **Для цитирования**

**Шокиров Р.С., Исмоилов Б.Т. Некоторые вопросы эффективности сельскохозяйственного производства в Согдийской области Республики Таджикистан // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 114. С. 31–42. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-31-42**

## **Some Issues of Agricultural Production Efficiency in the Sughd Region of the Republic of Tajikistan**

**Ravshan S. Shokirov**

DSc (Economics), Associate Professor, Dean of the Faculty of Law and Customs Affairs, ORCID: [0000-0002-4281-5342](https://orcid.org/0000-0002-4281-5342),  
[shokirovravshan@mail.ru](mailto:shokirovravshan@mail.ru)

Khujand International Institute, Khujand; International University of Tourism and Entrepreneurship of Tajikistan, Dushanbe,  
Tajikistan.

**Bakhtiyor T. Ismoilov**

PhD applicant, [bahtiy1971@gmail.com](mailto:bahtiy1971@gmail.com)

Khujand State University named after academician Bobojon Gafurov, Khujand, Tajikistan.

### **Abstract**

The article examines the theoretical and methodological foundations for assessing the economic efficiency of agricultural production with a particular focus on the regional characteristics of the Sughd Region of the Republic of Tajikistan. It is shown that the specificity of the agricultural sector is determined by the multifactoral nature of its functioning, including a special role of the land as the main means of production, the self-reproducing nature of agricultural products, differentiated farm income, and the pronounced seasonality of revenue flows. These factors predetermine the necessity of applying comprehensive approaches to the analysis and measurement of efficiency. Different types of efficiency are identified and characterized: technological efficiency, reflecting the degree of application of modern agrotechnologies; economic efficiency, expressed in the ratio of costs to results; social efficiency, related to ensuring

employment and improving the living standards of the rural population; and ecological efficiency, oriented toward the sustainable use of natural resources. For objective evaluation, a system of indicators is proposed, including gross output, net income, profit, profitability, as well as integral indices that capture the multidimensional nature of agricultural processes. From a methodological perspective, particular attention is given to the use of the frontier analysis method (Data Envelopment Analysis — DEA), which provides a comparative assessment of farm efficiency, identifies missed reserves, and determines directions for optimizing resource use. The role of scientific and technological progress and factor models that reveal the contribution of intensive and extensive development paths is emphasized. The conclusion highlights that improving the performance of the agrarian sector requires a comprehensive approach that combines government support, rational use of land, labour, and financial resources, the development of an innovation base, and institutional transformations aimed at building a competitive and sustainable regional agricultural system.

#### Keywords

Agriculture, economic efficiency, Sughd Region, performance indicators, DEA-model, agrarian production, regional development.

#### For citation

Shokirov R.S., Ismoilov B.T. (2026) Some Issues of Agricultural Production Efficiency in the Sughd Region of the Republic of Tajikistan. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 114. P. 31–42. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-31-42

Дата поступления/Received: 03.10.2025

### Введение

Сельское хозяйство Республики Таджикистан, являясь ключевой отраслью национальной экономики, играет определяющую роль в обеспечении продовольственной безопасности, формировании экспортного потенциала и поддержании занятости населения. По данным статистики, около 67% экономически активного населения занято в аграрном секторе, а более 73% жителей страны проживает в сельской местности.

Но, несмотря на значительную социально-экономическую роль, производительность и эффективность использования ресурсов в сельском хозяйстве остаются неравномерными по регионам. Различия в уровне технического оснащения, доступности инфраструктуры, квалификации работников и организации производственных процессов приводят к тому, что одни районы добиваются высокой отдачи от имеющихся ресурсов, в то время как другие демонстрируют устойчивую неэффективность.

Проблема эффективности аграрного производства всегда находилась в центре внимания академических и политических кругов, так как от него зависит не только обеспечение продовольственной безопасности, но и эффективное функционирование ряда связанных с сельским хозяйством отраслей экономики.

### Обзор литературы

Оценка эффективности аграрного производства является не простой задачей. Экономическая эффективность в аграрном производстве представляет собой относительную категорию, выражающую результативность процесса воспроизводства и характеризующуюся соотношением достигнутого эффекта и использованных ресурсов, при этом ее сущность многогранна и проявляется через систему критериев от производственно-технологических до социально-экономических и экологических [Ефименко, Громыко 2024]. Похожую точку зрения выражает А.М. Тетёркина: эффективность сельскохозяйственного производства представляет собой сложную экономическую категорию, многогранность которой проявляется через производственно-технологические, экономические, социальные и экологические аспекты, а также через оптимальное взаимодействие рыночных механизмов и государственного регулирования [Тетёркина 2005, 192]. Согласно утверждению Р.А. Амирова, оценить эффективность сельского хозяйства можно путем применения системы экономических показателей, позволяющих комплексно оценить эффективность аграрного сектора с учетом всех видов ресурсов, производительности труда и конечного народнохозяйственного результата. Показатели служат методической основой для рационального управления и выработки программно-целевых решений, направленных на повышение устойчивости и результативности

агропромышленного комплекса [Амиров 2013, 233]. При этом экономическая эффективность аграрного производства выступает не как абсолютный результат, а как относительная категория, выражающая соотношение достигнутых хозяйственных результатов с затратами ресурсов и труда, что определяет ее ключевую роль в обеспечении продовольственной безопасности и устойчивого развития отрасли [Чирков, Храмченкова 2018, 53]. С одной стороны, действительно, эффективность проявляется только в соотношении между затратами и полученными результатами; сама по себе продукция или прибыль без учета вложенных ресурсов не раскрывает реальной картины. Однако, с другой стороны, чрезмерное акцентирование на относительном характере эффективности может привести к недооценке абсолютных показателей, таких как объемы производства, эффективность использования ресурсов, в том числе энергетических, уровень самообеспеченности продовольствием, которые в условиях продовольственной безопасности имеют самостоятельную ценность и имеют прямую связь с обеспечением устойчивого развития аграрной отрасли регионов. Поэтому абсолютно прав В.И. Белов, говоря, что повышение энергоэффективности в сельском хозяйстве России является ключевым условием устойчивого развития регионов [Белов 2024]. Наряду с этим критерий «экономическая эффективность сельского хозяйства» должен отражать совокупное влияние всех факторов производства — земли, труда, капитала и технологий, поскольку частные показатели не дают полной характеристики уровня результативности [Усольцев 2013, 238]. Кроме этого, как отмечают российские исследователи, при оценке эффективности сельскохозяйственного производства на региональном уровне необходимо учитывать, что, помимо определения прибыльности данного производства, следует проанализировать эффективность инвестиционного процесса в отрасли, а также государственной поддержки [Здоровец и др. 2023].

### ***Методы исследования***

Для объективного выявления причин различий и определения резервов повышения производительности был применен метод DEA (Data Envelopment Analysis) — анализ, позволяющий оценить относительную эффективность территориальных единиц при многомерном учете ресурсов и результатов [Земцов 2005, 68].

Для применения модели DEA-анализа в целях оценки эффективности аграрного производства в регионе потребуются конкретные данные о хозяйственной деятельности и в целом о состоянии использования ресурсов в сельском хозяйстве Сочинской области. В этих целях в Таблицах 1, 2, и 3 мы собрали данные, которые послужили основой для проведения анализа эффективности аграрного производства в регионе с использованием DEA-метода.

Для того чтобы объективно оценить текущее состояние дел в отрасли и выявить сильные и слабые стороны отдельных районов, целесообразно использовать также интегральный индекс. Эта методика оценки позволяет свести разнородные показатели в единую систему и получить сопоставимые результаты, в связи с чем можно определить рейтинговую позицию каждого района, провести сравнительный анализ и выработать рекомендации для аграрной политики.

### ***Результаты исследования***

#### ***Анализ темпов производства агропродовольственной продукции***

Как уже отмечалось, общая оценка аграрного производства в экономике региона является очень трудной задачей, поэтому целесообразно рассмотреть сельскохозяйственное производство в конкретном разрезе [Заикин и др. 2022, 131]. Исходя из этого, мы выбрали агропродовольственную отрасль в качестве стратегической в обеспечении продовольственной безопасности.

При этом следует отметить, что агропродовольственный сектор не только является базовым элементом национальной экономики и играет ключевую роль в обеспечении продовольственной

безопасности, но и выступает стратегической отраслью в обеспечении занятости населения и наращивании экспортного потенциала. Данные по динамике производства основных видов продукции за 2010–2023 гг. показывают, что в этом секторе наблюдается в целом положительная динамика (Таблица 1).

**Таблица 1. Производство агропродовольственной продукции (тыс. тонн)<sup>1</sup>**

Продукция	Годы						В 2023 г. к 2010, %
	2010	2015	2020	2021	2022	2023	
Зерновые	266,6	300,2	351,4	328,7	396,3	409,7	153,7
Рис	30,0	37,5	55,0	56,5	56,9	57,1	190,3
Картофель	286,2	335,8	512,1	530,0	562,8	600,0	2,1 раза
Овощи	329,5	440,3	560,4	572,8	610,2	649,0	197,0
Бахчевые	63,0	138,4	151,8	155,4	148,4	221,7	3,5 раза
Фрукты	69,7	49,1	139,4	93,3	124,3	222,5	3,2 раза
Виноград	37,0	51,9	50,6	54,7	59,4	51,3	138,6
<b>Всего</b>	<b>1082,0</b>	<b>1353,2</b>	<b>1820,7</b>	<b>1791,4</b>	<b>1958,3</b>	<b>2211,3</b>	<b>2,0 раза</b>

В период 2010–2023 гг. общий объем агропродовольственного производства вырос с 1082,0 тыс. тонн до 2211,3 тыс. тонн. Это означает увеличение в два раза, или на 1129,3 тыс. тонн, что является потенциальным показателем по отношению к росту населения региона. Среднегодовые темпы роста составили около 5,65%, что свидетельствует о достаточно высоком уровне прироста.

Однако динамика была неоднородной: на 2010–2015 гг. приходится основная доля роста, то есть этот период является периодом активного роста (+271,2 тыс. тонн, прирост около 25%). В 2015–2020 гг. также наблюдается положительная динамика, но рост был более интенсивным (+467,5 тыс. тонн, или на 34,5%). В 2020–2021 гг. происходит неожиданное снижение (–29,3 тыс. тонн, спад до 1,6%). Начиная с 2021 и по 2023 г. происходит фаза восстановления и ускорения (+419,9 тыс. тонн, или на 23,4%). Таким образом, на фоне долгосрочной позитивной динамики наблюдаются колебания, что может указывать на воздействие внешних факторов: климатических условий, институциональных реформ, изменения спроса, а также кризисных явлений.

Рост объемов производства зерновых за весь период составил +53,7%, при этом среднегодовые темпы роста — 3,36%. В 2010–2015 гг. рост был умеренным, в пределах 12,6%, что говорит о расширении площадей и частичном повышении урожайности. В 2015–2020 гг. прирост ускорился до 17%, однако уже в 2021 г. произошло снижение, которое было связано с засухой в богарных землях, а также проблемами с обеспечением семенами и удобрениями. Но уже в 2022–2023 гг. наблюдается резкое восстановление до 24%.

Следует отметить, что зерновые растут медленнее, по сравнению с другими культурами, их доля в общем производстве снизилась с 24,6% до 18,5%. Это указывает на ослабление приоритетов в базовых продуктах. Здесь возникает потенциальная угроза, связанная с зависимостью от импорта пшеницы и со снижением продовольственной автономии.

Объем производства риса в наблюдаемый период увеличился до 90,3%, или в 1,9 раза. При этом среднегодовые темпы роста составляет 5,08%. Но следует отметить, что рост производства риса ограничен агроклиматическими условиями (водоемкость культуры). Потенциал экстенсивного расширения исчерпан, дальнейший рост возможен только за счет новых технологий и модернизации ирригационной системы.

В отрасли картофелеводства с 2010 по 2015 гг. наблюдается умеренный рост — около 17%.

<sup>1</sup> Источник: Сельское хозяйство Республики Таджикистан. Статистический ежегодник. Душанбе: Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан, 2024. С. 19–21; Статистический ежегодник Согдийской области. Худжанд: Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан, 2024. С. 198.

В 2015–2020 гг. отрасль демонстрирует ускоренный рост до 52%, что отражает расширение спроса и улучшение технологий. В 2020–2023 гг. продолжается стабильное увеличение до 17%. Однако, несмотря на то, что картофель является стратегической продукцией аграрного сектора, его доля в общем объеме производства агропродовольственной продукции региона выросла только с 26,4% до 27,1%, что свидетельствует о неизменности структуры производства данного продукта в регионе.

В плане производства овощей наблюдается аналогичная ситуация: объем производства вырос почти в два раза. При этом на овощи приходится основная доля в структуре производства агропродовольственной продукции региона (около 30%), но рост их производства относительно других культур замедлен. Это может указывать на насыщение рынка или на нехватку инфраструктуры для сбыта данного вида продукции.

За рассматриваемый период объем производства бахчевых увеличился в 3,5 раза. Среднегодовые темпы роста производства этого вида продукции составляют 10,16%, что является лидирующим показателем по темпам выращивания агропродовольственной продукции в регионе. Однако в производстве этого вида продукции динамика не является стабильной, что говорит о сильной зависимости от погодных условий и неустойчивости рынка. Для бахчевых характерно высокое колебание цен и значительные потери при хранении. Без инвестиций в инфраструктуру этот рост неустойчив.

В производстве фруктов также наблюдается нестабильная динамика. Хотя общая динамика роста является положительной, в 2015 г. по отношению к 2010 г. зафиксирован резкий спад — до 30%, причинами которого является распространение болезней в садоводстве региона и экономические трудности, связанные с содержанием садов. Но после 2015 г. наблюдается стремительный рост — до 4,5 раза в 2023 г. При этом следует отметить, что фруктовый сектор крайне нестабилен: сильные колебания свидетельствуют о слабой устойчивости и зависимости от инвестиционных программ или климатических факторов. В этом направлении существует риск, связанный с повторением спадов из-за болезней садов и нехватки систем хранения фруктов у производителей.

Отрасль виноградарства отстает по темпам роста. Снижение доли в общей структуре агропродовольственного производства с 3,4% до 2,3% указывает на потерю конкурентных позиций. Здесь главными проблемами выступают старение виноградников, малые инвестиции в виноделие и неналаженный механизм экспорта данного вида продукции.

Таким образом, анализ динамики агропродовольственного производства в регионе показывает, что его структура смещается от зерновых к высокодоходным культурам (фрукты, бахчевые). Это отражает рыночные стимулы, но одновременно усиливает зависимость от сезонных факторов и инфраструктуры. Если судить по темпам, значительная часть увеличения связана с расширением площадей, а не с ростом урожайности. Это ограничивает долгосрочную устойчивость.

### ***DEA-анализ для оценки эффективности агропродовольственного сектора***

На основе данных Таблицы 2 можно произвести DEA-анализ с выходными и входными данными (output-oriented) по 14 районам на двух моделях — CRS (CCR) и VRS (BCC) [Юров и др. 2023, 202]. Здесь входными данными являются: площадь посевов (га), занятое население (чел.), производственные затраты на 1 га, водопотребление ( $\text{м}^3/\text{га}$ ). В качестве выходных данных выступают: общий объем производства (центнеры = площадь  $\times$  урожайность), валовая продукция (млн сомони в 2022 г.), прибыль (млн сомони), уровень обеспечения населения (%). По результатам проведенного анализа составлена Таблица 3 с оценкой эффективности (эффективность приведена в шкале 0–1, где 1 = на фронтире (эффективно)) с целевыми значениями выходов и референсами (лямбда) для BCC.

Анализ показал, что абсолютной эффективности (коэффициент 1,00) достигли Истаравшанский, Бабаджан-Гафуровский и Шахристанский районы. Это означает, что данные территории оптимально используют имеющиеся ресурсы. В то же время Аштский (0,92), Канибадамский (0,91), Матчинский (0,93) и Джаббор-Расуловский районы (0,96) демонстрируют наличие резервов для сокращения затрат без ущерба для объемов производства.

В ряде районов выявлены значительные возможности для увеличения объемов производства. Так, в Аштском районе показатель составил 16%, в Канибадамском — 14%, в Матчинском — 11%, в Джаббор-Расуловском — 5%. Это говорит о том, что при сохранении текущего уровня ресурсов данные регионы могут нарастить выпуск продукции.

**Таблица 2. Эффективность производства сельскохозяйственной продукции по DEA-модели (на примере зерновых)<sup>2</sup>**

№	Районы/показатели	Валовая сельскохозяйственная продукция (в ценах 2022 г. млн смн)	Площадь посева, га	Количество занятого населения, чел.	Производственные затраты на 1 га	Объем водопотребления м <sup>3</sup> /га	Объем производства продукции ц/га	Уровень прибыли — Финансовый результат отрасли, млн сомони	Объем экспорта (млн долларов США)	Уровень обеспеченности населения продовольственными товарами
1	Айнинский	296,3	2919	1450	4550	250 м <sup>3</sup>	32	25,5	+	45,0
2	Аштский	1528,9	4292	2600	5500	380 м <sup>3</sup>	45	33,4	+	82,0
3	Бабаджан-Гафуровский	3091,8	5424	3250	5800	400 м <sup>3</sup>	48	34,1	+	70,0
4	Деваштичский	1587,1	2495	2000	4150	240 м <sup>3</sup>	27	21,8	+	90,0
5	Зафарабадский	720,1	2077	1700	5600	300 м <sup>3</sup>	32	16,4		78,0
6	Исфаринский	1301,1	1907	900	4800	420 м <sup>3</sup>	35	27,3		65,0
7	Истаравшанский	2084,3	2963	1200	4300	280 м <sup>3</sup>	32	28,3		85,0
8	Канибадамский	1118,4	3429	2200	5280	350 м <sup>3</sup>	42	31,8		60,0
9	Горноматчинский	600,6	571	1750	4600	290 м <sup>3</sup>	30	22,0		40,0
10	Матчинский	1441,8	1903	2000	5200	370 м <sup>3</sup>	34	22,1		60,0
11	Пенджикентский	1707,6	2013	2100	5100	350 м <sup>3</sup>	40	31,1		56,0
12	Спитаменский	645,2	2314	2300	5300	380 м <sup>3</sup>	45	35,6		67,0
13	Джаббор-Расуловский	1092,4	3059	2450	5300	380 м <sup>3</sup>	45	35,6		70,0
14	Шахристанский	539,3	885	1570	4300	250 м <sup>3</sup>	32	28,3		40,0

**Таблица 3. Результаты DEA-анализа<sup>3</sup>**

Район	Эффективность_BCC_input	Эффективность_BCC_output	Средняя эффективность	RTS
Аштский	0,92	1,16	0,92	IRS
Канибадамский	0,91	1,14	0,91	IRS
Матчинский	0,93	1,11	0,93	IRS

<sup>2</sup> Источник: Сельское хозяйство Республики Таджикистан. Статистический ежегодник. Душанбе: Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан, 2024. С. 19–21; Статистический ежегодник Согдийской области. Худжанд: Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан, 2024. С. 198.

<sup>3</sup> Расчеты авторов на основе данных Таблицы 2.

Истаравшанский	1,0	1,0	1,0	CRS
Бабаджан-Гафуровский	1,0	1,0	1,0	CRS
Шахристанский	1,0	1,0	1,0	CRS
Джаббор-Расуловский	0,96	1,05	0,97	CRS

Анализ эффективности масштабов производства (SE) показывает, насколько близко район работает согласно оптимальному размеру производственных мощностей. Абсолютная эффективность масштаба (1,00) наблюдается в Истаравшанском, Бабаджан-Гафуровском и Шахристанском районах. Остальные районы обладают показателем ниже нормативного ( $SE < 1$ ), что указывает на наличие неиспользованных преимуществ от масштабирования. Аштский, Канибадамский и Матчинский районы работают в режиме возрастающей отдачи от масштаба (IRS), что означает, что увеличение масштабов деятельности ведет к росту эффективности. Остальные районы находятся в режиме постоянной отдачи (CRS), что говорит о стабильности результатов при изменении объемов ресурсов. Исходя из этого, в районах с возрастающей отдачей следует провести расширение производства и оптимизацию использования ресурсов, а в районах с низкими показателями целесообразно улучшить управление ресурсами с внедрением современных технологий. Кроме того, по всей территории региона развитие кооперации между хозяйствующими субъектами и усиление поддержки от государства в ближайшей перспективе остается ключевой мерой.

В результате проведенного анализа также стало очевидно, что в аграрном секторе региональной экономики следует реализовать ряд важных мер, которые непосредственно приведут к оптимизации сельскохозяйственного производства и повышению его эффективности. К таким мерам можно отнести:

- оптимизацию земельного фонда, сокращение избыточной земли с последующей передачей в пользование более эффективным хозяйствам;
- внедрение технологий по экономии воды, особенно в районах с высокими потерями (Ашт, Канибадам).
- модернизацию техники, улучшение управления закупками в сельскохозяйственных организациях;
- внедрение интенсивных технологий производства в целях повышения урожайности при текущих ресурсах;
- объединение мелких хозяйств для достижения эффекта от масштаба;
- обучение кадров на базе опыта зарубежных стран, успешно внедряющих интенсивные технологии.

### ***Эффективность производства зерновых в Согдийской области***

Следует отметить, что сельское хозяйство Согдийской области Республики Таджикистан играет ключевую роль в ее социально-экономическом развитии. Зерновые культуры занимают особое место, поскольку они не только являются важным компонентом продовольственной безопасности, но и отражают уровень устойчивости всего аграрного производства. При этом эффективность сельскохозяйственной деятельности зависит не от одного фактора, а от комплекса взаимосвязанных показателей: производительности труда, урожайности, уровня рентабельности, обеспеченности техникой, уровня заработной платы, объемов инвестиций и даже от таких негативных индикаторов, как объем сельскохозяйственных отходов.

Цель проведенного анализа с применением индексного метода заключается в том, чтобы на основе представленных данных оценить эффективность производства зерновых культур в 14 районах Согдийской области, выделить ключевые тенденции и факторы, оказывающие наибольшее влияние на результативность, а также предложить направления для повышения общей эффективности сельского хозяйства. Показатели эффективности районов Согдийской области приводятся в Таблице 4.

**Таблица 4. Эффективность производства сельскохозяйственной продукции (на примере зерновых) по интегральному индексу<sup>4</sup>**

№	Районы/показатели	Производительность труда, смн	Урожайность (центнер/га)	Рентабельность (прибыль/затраты)	Среднемесячная заработная плата в сельском хозяйстве, смн	Объем сельскохозяйственных отходов, тыс. тонн	Инвестиции в отрасль, млн долларов США	Уровень интенсификации, единица сельскохозяйственной техники
1	Айнинский	6442,0	30,7	25,5	511,98	144	56,4	17
2	Аштский	7359,2	46,0	33,4	1045,20	309		153
3	Бабаджан-Гафуровский	8010,8	40,1	34,1	969,68	477	105,1	166
4	Деваштичский	3368,2	19,9	21,8	755,12	203	0,02	84
5	Зафарабадский	3909,6	22,1	16,4	849,63	250		106
6	Исфаринский	7416,1	49,2	27,3	720,98	122	5,8	99
7	Истаравшанский	7901,3	31,9	28,3	950,66	210	20,2	127
8	Канибадамский	6546,2	39,5	31,8	1503,26	246	16,6	202
9	Горноматчинский	978,8	55,8	22,0	785,74	34	0,4	5
10	Матчинский	3235,1	48,0	22,1	752,90	200	0,7	148
11	Пенджикентский	3834,3	33,8	31,1	690,50	240	238,1	181
12	Спитаменский	4527,4	32,5	35,6	1021,49	280	1,6	175
13	Джаббор-Расуловский	5618,6	42,8	35,6	719,99	325	3,8	165
14	Шахристанский	1803,8	22,0	28,3	844,24	45		32
	<b>Всего</b>	<b>5067,9</b>	<b>30,5</b>	<b>28,1</b>	<b>895,46</b>	<b>3365</b>	<b>734,6</b>	<b>1660</b>

Так как показатели имеют разную природу и разные единицы измерения, для их сопоставимости применялся метод нормализации с приведением значений к интервалу [0;1] [Родина, Адельгейм 2020, 199]. Кроме того, для более глубокой и достоверной оценки влияния факторов на результативные показатели эффективности производства необходимо трансформировать и расширить факторную модель результативного показателя, преобразовав ее [Цатхланова 2011]. Для положительных индикаторов применялся метод нормирования следующим образом:

$$X(\text{norm}) = (X - X_{\text{min}}) / (X_{\text{max}} - X_{\text{min}}). \quad (1)$$

Для негативных индикаторов (отходы) можно применять следующую формулу нормирования:

$$X(\text{norm}) = 1 - (X - X_{\text{min}}) / (X_{\text{max}} - X_{\text{min}}). \quad (2)$$

<sup>4</sup> Источник: Сельское хозяйство Республики Таджикистан. Статистический ежегодник. Душанбе: Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан, 2024. С. 19–21; Статистический ежегодник Согдийской области. Худжанд: Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан, 2024. С. 198; Отчетные материалы Главного управления сельского хозяйства Согдийской области.

Интегральный индекс районов мы рассчитали как среднее арифметическое нормализованных показателей. Веса показателей были приняты как равные, что обеспечивает одинаковую значимость каждого индикатора. В результате проведенного анализа был получен следующий рейтинг сельскохозяйственных районов Согдийской области:

- 1) Аштский — 0,6980;
- 2) Канибадамский — 0,6758;
- 3) Бабаджан-Гафуровский — 0,6007;
- 4) Пенджикентский — 0,5953;
- 5) Исфаринский — 0,5447;
- 6) Истаравшанский — 0,5268;
- 7) Спитаменский — 0,5263;
- 8) Джаббор-Расуловский — 0,5255;
- 9) Матчинский — 0,4282;
- 10) Шахристанский — 0,3738;
- 11) Айнинский — 0,3716;
- 12) Горноматчинский — 0,3671;
- 13) Зафарабадский — 0,3073;
- 14) Деваштичский — 0,2694;

### **Обсуждение и выводы**

Таким образом, наиболее эффективными районами являются Аштский, Канибадамский, Бабаджан-Гафуровский и Пенджикентский, в то время как в аутсайдерах оказались Деваштичский, Зафарабадский, Горноматчинский и Айнинский районы. Аштский район занимает первое место за счет высокой урожайности (46 ц/га), производительности труда (7359,2 сомони) и высокой зарплаты (1045,2 сомони). Даже при отсутствии данных по инвестициям район показывает лучшие результаты, что указывает на эффективность текущей структуры хозяйствования. Канибадамский район демонстрирует самый высокий уровень заработной платы (1503,3 сомони) и один из самых больших парков техники (202 ед.), что обеспечило ему второе место. Бабаджан-Гафуровский район обладает самой высокой производительностью труда (8010,8 сомони), значительным объемом инвестиций (105,1 млн долларов) и большой технической базой (166 ед.). Однако высокие отходы (477 тыс. т) несколько снизили итоговый балл. Пенджикет выделяется прежде всего колоссальными инвестициями (238,1 млн долларов), что в сочетании с хорошими показателями рентабельности и механизации вывело его на 4-е место.

Исфара и Истаравшан показывают сильные результаты по урожайности и производительности, но у них относительно низкая рентабельность, и инвестиции не позволяют им войти в число лидеров. Спитаменский и Джаббор-Расуловский районы отличаются высокой рентабельностью (35,6%), что компенсирует средние показатели по другим параметрам. Деваштичский район имеет крайне низкие показатели по производительности труда (3368,2 сомони) и урожайности (19,9 ц/га), а также практически отсутствующие инвестиции (0,02 млн долларов). Зафарабадский район характеризуется низкой рентабельностью (16,4%) и слабой производительностью. Горноматчинский район имеет наивысшую урожайность (55,8 ц/га), но очень низкую производительность труда (978,8 сомони) и крайне малое количество техники (5 ед.). Это свидетельствует о том, что район ориентирован на небольшие хозяйства с высокой отдачей земли, но низкой масштабностью производства. Айнинский и Шахристанский районы показывают низкий уровень технической оснащенности и инвестиций, что обуславливает их невысокий рейтинг.

Наибольшее влияние на общий индекс оказывает производительность труда. Здесь лидируют Бабаджон-Гафуровский, Истаравшанский и Аштский районы. В то же время Горноматчинский и Деваштичский районы существенно отстают по этому показателю. Самая высокая урожайность отмечена в Горноматчинском (55,8 ц/га) и Матчинском (48 ц/га) районах, что говорит о хороших агротехнологиях. Однако низкая производительность труда и слабая механизация снижают общий эффект. Максимальные значения рентабельности зафиксированы в Спитаменском и Джаббор-Расуловском районах (35,6%). Это подтверждает, что даже при среднем уровне механизации можно достичь высокой экономической отдачи за счет оптимизации затрат.

Высокая зарплата наблюдается в Канибадамском (1503 сомони), Аштском (1045 сомони) и Спитаменском (1021 сомони) районах. Это способствует повышению мотивации работников и удержанию трудовых ресурсов. В плане инвестиций лидером является Педжикент (238,1 млн долларов), затем следует Бабаджан-Гафуровский район (105,1 млн долларов). Отсутствие инвестиций в Деваштичском и Зафарабадском районах ставит их в уязвимое положение, в результате эти районы остаются низкодоходными по сравнению с другими районами Согдийской области.

Наибольшие объемы сельскохозяйственных отходов фиксируются в Бабаджан-Гафуровском (477 тыс. т), Аштском (309 тыс. т) и Джаббор-Расуловском (325 тыс. т) районах. Это говорит о недостаточном уровне переработки и хранения урожая.

Но наряду с положительными моментами наблюдаются также отрицательные факторы, которые негативно влияют на эффективность сельскохозяйственного производства в регионе. К этим факторам относятся:

- 1) высокие потери урожая. Даже наиболее развитые районы теряют значительные объемы продукции из-за отсутствия современной инфраструктуры хранения и переработки;
- 2) низкая механизация в ряде районов. Особенно остро проблема стоит в Горноматчинском, Айнинском и Деваштичском районах, что во многом снижает эффективность производства;
- 3) низкий уровень инвестиций. В отдельных районах они фактически отсутствуют, что не позволяет внедрять инновации и повышать эффективность производства аграрной продукции;
- 4) дисбаланс между урожайностью и производительностью труда. Высокая урожайность на малых участках не всегда обеспечивает высокий экономический результат. Высоким уровнем урожайности должны обладать более крупные хозяйства, которые составляют наибольшую часть сельскохозяйственной территории;
- 5) разрыв в заработной плате. Разница между Канибадамским (1503 сомони) и Пенджикентским (690 сомони) районами свидетельствует о социальном неравенстве в регионе. Поэтому в целях выравнивания уровня заработной платы в сельском хозяйстве должна внедряться единая тарификация начисления заработной платы аграриев.

Таким образом, проведенный анализ показал, что эффективность производства зерновых в районах Согдийской области имеет существенные различия. Наиболее высокой эффективностью обладают Аштский, Канибадамский, Бабаджан-Гафуровский и Пенджикентский районы, которые демонстрируют высокую производительность, рентабельность и уровень инвестиций. В то же время ряд районов (Деваштичский, Айнинский, Зафарабадский, Горноматчинский) отстают по ключевым параметрам, что требует целенаправленной государственной поддержки, усиления влияния науки на развитие технического и технологического процесса, решающего фактора эффективности

агропромышленного комплекса [Акбашева и др. 2021, 341]. В целом можно сделать вывод, что дальнейшее развитие сельского хозяйства региона должно основываться на модернизации технической базы, привлечении инвестиций, создании инфраструктуры хранения и переработки продукции, повышении рентабельности и мотивации работников.

Реализация этих мер позволит не только повысить эффективность производства зерновых, но и укрепить продовольственную безопасность региона в долгосрочной перспективе.

#### **Список литературы:**

Акбашева А.А., Дзахмишева И.Ш., Масалова Ю.В. Анализ эффективности производства сельскохозяйственной продукции // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2021. Т. 83. № 1. С. 336–342. DOI: [10.20914/2310-1202-2021-1-336-342](https://doi.org/10.20914/2310-1202-2021-1-336-342)

Амиров Р.А. Особенности оценки эффективности аграрного сектора экономики региона // Региональные проблемы преобразования экономики. 2013. № 2(36). С. 232–239.

Белов В.И. Государственное управление повышением энергоэффективности сельскохозяйственных регионов Российской Федерации // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 104. С. 122–132. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-104-2024-122-132](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-104-2024-122-132)

Ефименко А.Г., Громыко О.П. Трендовый анализ эффективности производства сельскохозяйственной продукции // Современные технологии сельскохозяйственного производства: Сборник научных статей по материалам XXVII Международной научно-практической конференции. Гродно: ГГАУ, 2024. С. 59–60.

Заикин В.П., Рейн А.Д., Мартьянычев А.В., Шамин А.Е., Козлов В.Д. Производство сельскохозяйственной продукции: экономическая эффективность и существующие проблемы // Вестник НГИЭИ. 2022. № 10(137). С. 130–140. DOI: [10.24412/2227-9407-2022-10-130-140](https://doi.org/10.24412/2227-9407-2022-10-130-140)

Здоровец Ю.И., Нежелъченко Е.В., Груздова Л.Н. Оценка экономической эффективности сельскохозяйственного производства Белгородской области // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2023. № 3 (75). DOI: [10.24412/1999-2645-2023-375-13](https://doi.org/10.24412/1999-2645-2023-375-13)

Земцов С.М. Метод оболочки данных (DEA): построение модели и анализ применительно к сельскохозяйственному производству // Проблемы экономики. 2005. № 4. С. 65–72.

Родина Т.Е., Адельгейм Е. Е. Методика оценки экономической эффективности сельского хозяйства на региональном уровне // Международный научно-исследовательский журнал. 2020. № 9–1. С. 197–201. DOI: [10.23670/IRJ.2020.99.9.034](https://doi.org/10.23670/IRJ.2020.99.9.034)

Тетёркина А.М. Сущность эффективности сельскохозяйственного производства // Проблемы экономики. 2005. № 5. С. 187–205.

Усольцев И.В. Показатели и критерии эффективности сельскохозяйственного производства // Вестник университета. 2013. № 4. С. 236–242.

Цатхланова Т.Т. Методические аспекты оценки и повышения эффективности сельскохозяйственного производства // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2011. № 33. URL: <https://elibrary.ru/plcebv>

Чирков Е.П., Храмченкова А.О. Развитие теоретических и методологических положений повышения экономической эффективности аграрного производства // Вестник Брянской ГСХА. 2018. № 5(69). С. 52–59.

Юров С.В., Ефименко В.А., Ильин М.И., Шумская Е.Д. Использование граничных методов для оценки эффективности банковской системы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 5–3(99). С. 201–205. DOI: [10.24412/2411-0450-2023-5-3-201-206](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-5-3-201-206)

**References:**

- Akbasheva A.A., Dzakhmishcheva I.Sh., Masalova Yu.V. (2021) Analysis of the Efficiency of Agricultural Production. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta inzhenernykh tekhnologiy*. Vol. 83. No. 1. P. 336–345. DOI: [10.20914/2310-1202-2021-1-336-342](https://doi.org/10.20914/2310-1202-2021-1-336-342)
- Amirov R.A. (2013) Features of Estimation of Efficiency of Agrarian Sector of Economy of the Region. *Regional'n-yye problemy preobrazovaniya ekonomiki*. No. 2(36). P. 232–239.
- Belov V.I. (2024) State Management of Energy Efficiency Improvement in Agricultural Regions of the Russian Federation. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 104. P. 122–132. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-104-2024-122-132](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-104-2024-122-132)
- Chirkov E.P., Khranchenkova A.O. (2018) The Development of Theoretical and Methodological Propositions of Agrarian Production Economic Efficiency Improvement. *Vestnik Bryanskoy GSKHA*. No. 5(69). P. 52–59.
- Efimenko A.G., Gromyko O.P. (2024) Trendovyy analiz effektivnosti proizvodstva sel'skokhozyaystvennoy produktsii [Trend analysis of the efficiency of agricultural production]. *Sovremenn-yye tekhnologii sel'skokhozyaystvennogo proizvodstva: Sbornik nauchnykh statey po materialam XXVII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Grodno: GGAU. P. 59–60.
- Rodina T.E., Adelgeim E.E. (2020) The Methodology for Evaluating the Economic Efficiency of Agriculture at the Regional Level. *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal*. No. 9–1(99). P. 197–201. DOI: [10.23670/IRJ.2020.99.9.034](https://doi.org/10.23670/IRJ.2020.99.9.034)
- Tetyorkina A.M. (2005) Sushchnost' effektivnosti sel'skokhozyaystvennogo proizvodstva [The substance of effectiveness of agricultural production]. *Problemy ekonomiki*. No. 5. P. 187–205.
- Tsatkhlanova T.T. (2011) Metodicheskiye aspekty otsenki i povysheniya effektivnosti sel'skokhozyaystvennogo proizvodstva [Methodological aspects of assessing and improving the efficiency of agricultural production]. *Upravleniye ekonomicheskimi sistemami: elektronnyy nauchnyy zhurnal*. No. 33. Available at: <https://elibrary.ru/plcebv>
- Usol'tsev I.V. (2013) Pokazateli i kriterii effektivnosti selskokhoziaistvennogo proizvodstva [Indicators and criteria of agricultural production efficiency]. *Vestnik universiteta*. No. 4. P. 236–242.
- Yurov S.V., Efimenko V.A., Ilin M.I., Shumskaya E.D. (2023) Using Boundary Methods to Assess the Efficiency of the Banking System. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. No. 5–3(99). P. 201–205. DOI: [10.24412/2411-0450-2023-5-3-201-206](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-5-3-201-206)
- Zaikin V.P., Rein A.D., Martyanychev A.V., Shamin A.E., Kozlov V.D. (2022) Agricultural Production: Economic Efficiency and Existing Problems. *Vestnik NGIEI*. No. 10(137). P. 130–140. DOI: [10.24412/2227-9407-2022-10-130-140](https://doi.org/10.24412/2227-9407-2022-10-130-140)
- Zdorovets Yu.I., Nezhelchenko E.V., Gruzdova L.N. (2023) Assessment of Economic Efficiency of Agricultural Production in the Belgorod Region. *Regional'naya ekonomika i upravleniye: elektronnyy nauchnyy zhurnal*. No. 3(75). DOI: [10.24412/1999-2645-2023-375-13](https://doi.org/10.24412/1999-2645-2023-375-13)
- Zemtsov S.M. (2005) Metod obolochki dannykh (DEA): postroyeniye modeli i analiz primenitel'no k sel'skokhozyaystvennomu proizvodstvu [Data Envelopment Analysis: Linear programming and analysis in the sphere of agricultural production]. *Problemy ekonomiki*. No. 4. P. 65–72.

**Субъективная удовлетворенность жизнью как индикатор качества жизни в рамках устойчивого развития**

**Виноградова Екатерина Максимовна**

Аспирант, SPIN-код РИНЦ: [5801-0580](#), ORCID: [0009-0000-7935-1425](#), [ek.vinogradova@list.ru](mailto:ek.vinogradova@list.ru)

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

**Аннотация**

С ростом экологических проблем необходимостью становится концепция устойчивого развития, утверждающая взаимосвязь социально-экономического развития и охраны окружающей среды. Появился запрос на выработку качественно новых показателей развития, альтернативных валовому внутреннему продукту (ВВП). В настоящее время субъективной удовлетворенности жизнью уделяется особое внимание как альтернативе ВВП, индикатору качества жизни. Целью данного исследования является выявление социально-экологических факторов субъективной удовлетворенности жизнью как в развитых, так и в развивающихся странах. Представлен сравнительный анализ таких альтернативных ВВП показателей развития, как Индекс человеческого развития (ИЧР), Всемирный индекс счастья (Happy Planet Index), Индекс лучшей жизни (Better Life Index), Индекс счастья — Всемирный доклад о счастье (World Happiness Report). Исследованы возможные причины межстрановых разрывов в уровне счастья: проанализированы восточноазиатский дефицит и латиноамериканский профицит счастья. На основе данных Всемирного доклада о счастье и Доклада об устойчивом развитии, а также данных Всемирного Банка были построены эконометрические модели с фиксированными эффектами (панельные данные) с использованием программного обеспечения Gretl. Так, эконометрическое моделирование на основе данных по развитым странам показало отрицательное влияние негативных эмоций на уровень счастья и положительное влияние доли населения, которое чувствует себя в безопасности при нахождении в одиночестве на улице ночью. Для развивающихся стран значимыми оказались логарифм ВВП на душу населения и индекс «Женщины, бизнес и закон», разработанный Всемирным банком, — оба показателя продемонстрировали положительное влияние на уровень счастья. Полученные результаты служат руководством для принятия мер государственной политики, которые будут способствовать повышению уровня счастья в развитых и развивающихся странах.

**Ключевые слова**

Устойчивое развитие, субъективная удовлетворенность жизнью, экономика счастья, индикаторы устойчивого развития, субъективное благополучие.

**Для цитирования**

Виноградова Е.М. Субъективная удовлетворенность жизнью как индикатор качества жизни в рамках устойчивого развития // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 114. С. 43–57. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-43-57

**Subjective Life Satisfaction as an Indicator of Life Quality within the Framework of Sustainable Development**

**Ekaterina M. Vinogradova**

Postgraduate student, ORCID: [0009-0000-7935-1425](#), [ek.vinogradova@list.ru](mailto:ek.vinogradova@list.ru)

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

**Abstract**

With the rise of environmental issues, the concept of sustainable development has become essential, asserting the interconnection between socio-economic development and environmental protection. There is a request for the qualitatively new development indicators, alternatives to Gross Domestic Product (GDP). Currently, subjective life satisfaction is receiving special attention as an alternative to GDP and an indicator of life quality. The aim of this study is to identify the socio-ecological factors influencing subjective life satisfaction in both developed and developing countries. A comparative analysis of development indicators alternative to GDP is presented: the Human Development Index (HDI), the Happy Planet Index, the Better Life Index, and the Happiness Index presented in the World Happiness Report. Possible reasons for cross-country disparities in happiness levels are explored, including the East Asian happiness deficit and the Latin American happiness surplus. Based on data from the World Happiness Report, the Sustainable Development Report, and the World Bank, econometric models with fixed effects (panel data) were constructed using Gretl software. Econometric modeling based on data from developed countries revealed a negative impact of negative emotions on happiness levels and a positive impact of the proportion of the population feeling safe when alone outdoors at night. For developing countries, significant variables included the logarithm of GDP per capita, and the Women, Business and Law Index developed by the World Bank — both indicators demonstrated a positive influence on happiness levels. The results obtained serve as a guide for policy measures aimed at increasing happiness levels in both developed and developing countries.

**Keywords**

Sustainable development, subjective life satisfaction, economics of happiness, sustainable development indicators, subjective well-being.

For citation

Vinogradova E.M. (2026) Subjective Life Satisfaction as an Indicator of Life Quality within the Framework of Sustainable Development. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 114. P. 43–57. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-43-57

Дата поступления/Received:17.07.2025

### **Введение**

С усугублением экологических проблем устойчивое развитие становится не просто общемировым трендом, но и критически важным аспектом выживания человечества. Концепция устойчивого развития закреплена в документах Организации Объединенных Наций и отражена в 17 целях устойчивого развития ООН, которые были утверждены как приоритет на период до 2030 года. Устойчивое развитие направлено на удовлетворение текущих потребностей человечества без сокращения возможностей будущих поколений. Эта концепция подчеркивает важность взаимосвязи между социально-экономическим развитием и охраной окружающей среды. В рамках устойчивого развития благополучие человека не зависит исключительно от валового внутреннего продукта (ВВП), что предполагает большее внимание к альтернативным показателям, таким как уровень счастья.

Не первое десятилетие критике подвергается ВВП как индикатор, занимающий центральное место при определении уровня благосостояния страны. Валовой внутренний продукт может искажать реальный уровень благосостояния граждан, поскольку рост данного показателя может быть обеспечен обострением социальных проблем, ростом военных расходов, экологической деградацией, тенденцией к перепотреблению и иными деструктивными с точки зрения устойчивого развития факторами. В настоящее время уровню субъективной удовлетворенности жизнью уделяется особое внимание как альтернативе ВВП, что подчеркивает актуальность исследования данного вопроса.

Научная новизна исследования заключается в решении научной задачи в области экономики счастья и устойчивого развития. Построена эконометрическая модель, на основе которой определено влияние ряда индикаторов устойчивого развития на уровень счастья. Выявлены значимые для повышения уровня субъективной удовлетворенности жизни факторы как для развитых, так и для развивающихся стран.

Цель исследования заключается в выявлении взаимосвязи между субъективной удовлетворенностью жизнью (уровнем счастья) и социальными, экономическими и экологическими факторами. Для достижения цели исследования необходимо выполнить ряд задач:

- обозначить теоретические основы экономики счастья;
- показать преимущества субъективной удовлетворенности жизнью как индикатора, альтернативного валовому внутреннему продукту в контексте устойчивого развития;
- провести сравнительный анализ рейтингов стран по уровню субъективной удовлетворенности жизнью;
- выявить межстрановые разрывы в уровне субъективной удовлетворенности жизнью;
- построить эконометрическую модель, используя данные Всемирного доклада о счастье и Доклада об устойчивом развитии, а также данные Всемирного Банка;
- дать рекомендации на основе результатов эконометрического моделирования.

### **Обзор литературы**

«Термин “счастье” (happiness) использован в названии теории весьма условно. В научных исследованиях с 1960-х гг. используется термин “субъективное самоощущение удовлетворенностью жизнью” или “субъективное благополучие” (subjective well-being)» [Чинакова 2016, 101]. Субъективное благополучие включает три составляющих: счастье, удовлетворенность жизнью и аффект —

совокупность испытываемых человеком чувств и эмоций [Там же]. Субъективное благополучие представляет интерес в рамках сразу нескольких наук: экономики, социологии, психологии, медицины и так далее. Можно утверждать, что сформировалась «новая область междисциплинарных исследований, которая получила в последние десятилетия название “экономика счастья”» [Скачкова и др. 2023, 228].

Основатель Всемирной базы данных счастья и созданного в 2000 году журнала *Journal of Happiness Studies*, посвященного междисциплинарным исследованиям счастья и благополучия, социолог Р. Винховен предложил рассматривать уровень счастья как один из индикаторов качества жизни и комфорта в обществе. Ученый рассматривал повышение субъективной удовлетворенности жизнью как цель государственной политики [Veenhoven 2015]. Он также изучал неравенство в уровне счастья как показатель неравенства в обществе, полагая, что это может быть лучшим индикатором, чем разница в доходах [Veenhoven 2005].

Вопросы взаимосвязи дохода и счастья изучал Р. Истерлин, который выявил, что только в краткосрочной перспективе уровень счастья и доход демонстрируют прямую зависимость: в периоды экономического спада уровень счастья снижается, а во время экономического роста повышается. В то же время в долгосрочной перспективе (около 10 и более лет) рост доходов не оказывает влияния на уровень счастья — это явление получило название «парадокс Истерлина» [Easterlin et al. 2010].

Социолог П.А. Сорокин, рассуждая о счастье как о показателе благосостояния, заметил, что «все критерии прогресса, какими бы разнообразными они ни были, так или иначе подразумевают и должны включать в себя принцип счастья» [Сорокин 1992, 511].

Р. Лэйард, английский экономист и профессор Лондонской школы экономики, также изучал экономику счастья. Исследователь подчеркивал, что уровень счастья должен лежать в основе политических решений. Более того, именно уровень счастья должен быть показателем эффективности проводимой государством политики, а ее целью — повышение уровня счастья [Лэйард 2012].

Психолог М. Селигман, говоря об устройстве «экономики удовлетворенности жизнью», отмечал, что общее благополучие граждан следует рассматривать как оценку эффективности государственной политики. Он обращает внимание на многочисленные недостатки валового внутреннего продукта, среди прочего подчеркивая, что ВВП учитывает весьма противоречивые вещи, такие как расходы, сопряженные с самоубийством или автомобильной аварией, государственную пошлину, уплачиваемую в бюджет при разводе, и так далее [Селигман 2013].

В XXI в. возникла потребность в новой оценке экономической деятельности человека в современных условиях. Категория «экономика счастья» стала предметом оживленных дискуссий [Баркова 2022]. Так, акцент делается не только на классических экономических категориях, таких как прибыль, стоимость, доход, но и на уровне счастья, вопросах устойчивого развития и жизнеобеспечения всех живущих на Земле людей. Именно экофилософская концепция экономики счастья способствует отказу от потребительского отношения человека к природе и самому себе, формирует ответственность за жизнь и счастье следующих поколений и за сохранность природных ресурсов [Там же].

Ю.Е. Шматова и М.В. Морев отмечают, что уровень счастья может стать важным дополнением к традиционным показателям экономического развития — таким как ВВП [Шматова, Морев 2015].

Таким образом, в последние годы исследования в области теории счастья перешли из философско-психологической категории в социально-экономическое поле. Субъективная удовлетворенность жизнью стала показателем качества государственного управления, качества жизни [Суховерхов, Калитко 2022].

### **Субъективная удовлетворенность жизнью как показатель благосостояния**

«Уже более половины века концепция устойчивого развития имеет самостоятельный теоретический статус. Как система научных взглядов она получила признание мирового научного сообщества» [Кадомцева 2023, 168]. «Концепция устойчивого развития стала парадигмой развития человечества в 21 веке, о чем свидетельствуют фундаментальные решения конференций ООН последнего десятилетия. Необходимость сбалансированного сочетания экономических, социальных и экологических факторов требует новых подходов к измерению развития и прогресса, пересмотра традиционных подходов и индикаторов измерения роста» [Бобылев 2023, 15]. В настоящее время концепция устойчивого развития, утверждающая баланс социальных, экономических и экологических аспектов, стала отражением нового этапа развития человечества, что требует выработки качественно новых показателей развития, альтернативных традиционному валовому внутреннему продукту.

В 2009 году в известном докладе Комиссии Стиглица особое внимание уделялось критике валового внутреннего продукта как доминирующего показателя «при оценке всего — производительности, благосостояния, качества жизни» [Stiglitz et al. 2009, 7]. «Количественные экономические индикаторы не позволяют получить полное представление о социальном самочувствии людей» [Гоффе, Монусов 2020, 7]. Дело в том, что ВВП оценивает в первую очередь осязаемые материальные блага и не учитывает улучшение качества товаров и услуг, что ставит под сомнение ведущую роль данного показателя при оценке благосостояния. Более того, ВВП не чувствителен к неравенству доходов и распределению богатства, в то время как оба этих фактора приводят к усилению недовольства, общественного напряжения.

ВВП не отражает также качество и доступность здравоохранения и образования, продолжительность жизни, нарушения прав человека, степень защищенности и так далее. ВВП не учитывает качество окружающей среды, плохое состояние которой приводит к болезням, повышенному уровню стресса. Состояние окружающей среды влияет на качество жизни последующих поколений — ухудшая экологическую обстановку сегодня, мы отбираем шанс на лучшую жизнь у последующих поколений. В то же время ВВП включает в себя расходы на лечение болезней, вызванных неблагоприятной экологической обстановкой. Более того, даже расходы на восстановление экосистемы включаются в размер ВВП, однако непосредственно вклад природы в экономику данный показатель не отражает [Виноградова 2023].

При этом валовой внутренний продукт включает в себя стоимость произведенной алкогольной и табачной продукции, оказывающих резко негативное влияние на здоровье людей и приводящих к «смертям от отчаяния» — эта категория включает самоубийства, гибель от передозировки наркотиков и алкоголя [Там же].

В ответ на критику ВВП появились альтернативные показатели, первым из которых стал Индекс человеческого развития (ИЧР). Данный индекс опирается на ожидаемую продолжительность жизни, ВВП на душу населения, уровень грамотности. Однако ИЧР по-прежнему упускает экологические факторы, асимметрию распределения благ, нарушения прав человека.

В 2006 году организация New Economic Foundation предложила Всемирный индекс счастья (Happy Planet Index), в основе которого лежат субъективная удовлетворенность жизнью и экологический след. Данные о субъективной удовлетворенности жизнью получены из опросов Института Гэллапа, а экологический след рассчитывает организация Global Footprint Network как размеры биологически продуктивных территорий страны на одного человека<sup>1</sup>. Необходим индикатор для оценки эффективности государственной политики, который бы учитывал меры, направленные

<sup>1</sup> Ecological Footprint // Global Footprint Network [Электронный ресурс]. URL: <https://www.footprintnetwork.org/our-work/ecological-footprint/> (дата обращения: 20.04.2025).

и на сохранение природных ресурсов, и на повышение благополучия граждан, поскольку часто правительства стремятся к ускоренному экономическому росту, упуская из виду иные факторы. Несмотря на включение экологического фактора в расчет индекса, данный показатель не учитывает такие важные аспекты, как дискриминация, различные формы нарушения прав человека.

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) представила рейтинг стран по Индексу лучшей жизни (Better Life Index). Индекс включает одиннадцать следующих параметров, отражающих качество жизни: «доход, жилье, работа, окружающая среда, образование, баланс работы и отдыха, безопасность, удовлетворенность жизнью, вовлеченность в гражданскую активность, здоровье, сообщество»<sup>2</sup>. Индекс позволяет также отследить межстрановые и гендерные различия. Подобно предыдущему индексу для расчета Индекса лучшей жизни используются результаты опросов Института Гэллапа. Индекс лучшей жизни имеет некоторые ограничения: он рассчитывается лишь для 38 стран.

Ежегодно публикуется Всемирный доклад о счастье (World Happiness Report). Рейтинг стран в нем формируется на основе данных опросов Института Гэллапа. Доклад впервые был опубликован в 2012 году группой независимых экспертов. Респондентов просили оценить уровень удовлетворенности жизнью по шкале, где минимальное значение — 0, а максимальное — 10. Опрос также включает ряд других вопросов для выявления уровня восприятия коррупции, щедрости, социальной поддержки и других параметров, с помощью которых в докладе объясняется уровень счастья.

В Таблице 1 отражена информация о странах — лидерах по уровню счастья в соответствии с рассмотренными рейтингами.

**Таблица 1. Рейтинг стран по уровню счастья<sup>3</sup>**

Индекс человеческого развития (ИЧР)		Всемирный индекс счастья (Happy Planet Index)		Индекс лучшей жизни (Better Life Index)		Всемирный доклад о счастье (World Happiness Report)	
1	Швейцария	1	Коста-Рика	1	Норвегия	1	Финляндия
2	Норвегия	2	Вануату	2	Австралия	2	Дания
3	Исландия	3	Колумбия	3	Исландия	3	Исландия
4	Гонконг	4	Швейцария	4	Канада	4	Швеция
5	Дания	5	Эквадор	5	Дания	5	Израиль
56	Россия	131	Россия	6	Швейцария	72	Россия
192	Южный Судан	151	Монголия	7	Финляндия	142	Ливан
193	Сомали	152	Катар	33	Россия	143	Афганистан

Различия в лидерах рейтинга обусловлены разной методикой расчета индекса. Например, специфика рейтинга стран на основе Всемирного индекса счастья во многом определяется экологическим фактором (биологически продуктивные территории в расчете на одного человека). Таким образом, первые строчки в данном рейтинге занимают государства, где невелика доля промышленного производства. Например, Коста-Рика является одним из мировых лидеров в области экологического туризма [Финадеева 2020]. Коста-Рика считается также одной из самых

<sup>2</sup> Better Life Index // OECD [Электронный ресурс]. URL: [https://data-explorer.oecd.org/vis?tenant=archive&lc=en&df\[ds\]=DisseminateArchiveDMZ&df\[id\]=DF\\_BLI&df\[ag\]=OECD&dq=...&to\[TIME\]=false&vw=ov](https://data-explorer.oecd.org/vis?tenant=archive&lc=en&df[ds]=DisseminateArchiveDMZ&df[id]=DF_BLI&df[ag]=OECD&dq=...&to[TIME]=false&vw=ov) (дата обращения: 21.04.2025).

<sup>3</sup> Составлено автором на основе: Human Development Report 2023-24 // UNDP [Электронный ресурс]. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2023-24> (дата обращения: 20.04.2025); Happy Planet Index 2021 // Happy Planet Index [Электронный ресурс]. URL: <https://happyplanetindex.org/wp-content/themes/hpi/public/downloads/happy-planet-index-briefing-paper.pdf> (дата обращения: 20.12.2025); Better Life Index // OECD [Электронный ресурс]. URL: [https://data-explorer.oecd.org/vis?tenant=archive&lc=en&df\[ds\]=DisseminateArchiveDMZ&df\[id\]=DF\\_BLI&df\[ag\]=OECD&dq=...&to\[TIME\]=false&vw=ov](https://data-explorer.oecd.org/vis?tenant=archive&lc=en&df[ds]=DisseminateArchiveDMZ&df[id]=DF_BLI&df[ag]=OECD&dq=...&to[TIME]=false&vw=ov) (дата обращения: 21.04.2025); World Happiness Report 2024 // World Happiness Report [Электронный ресурс]. URL: <https://worldhappiness.report/ed/2024/> (дата обращения: 18.04.2025).

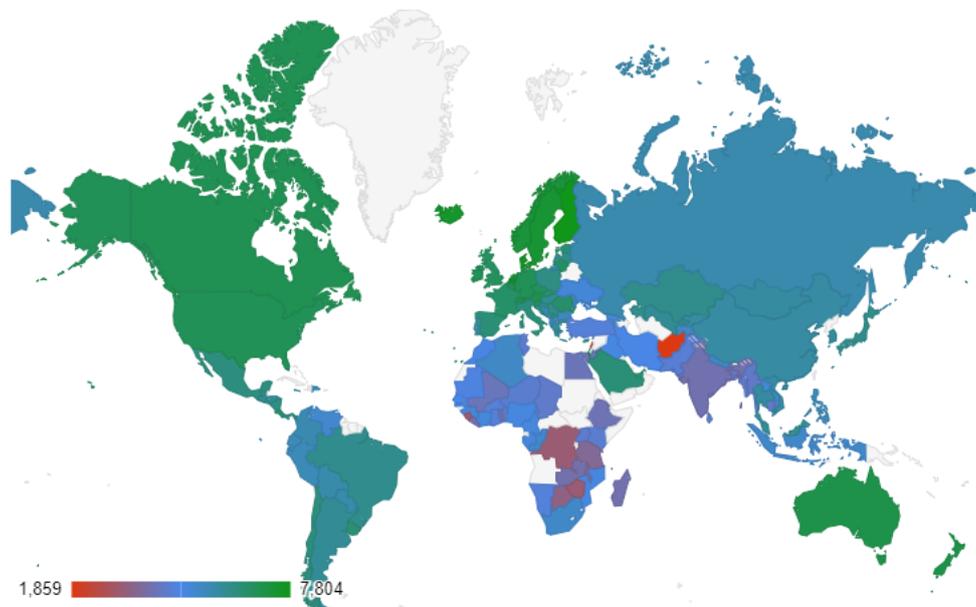
экологически чистых стран мира, где особенное внимание уделяется сохранению природных ресурсов и биоразнообразию. Более того, исследователи отмечают, что развитие экотуризма положительно сказалось на условиях жизни местного населения [Симаев 2023]. Что касается Вануату, ученые отмечают, что страна отличается одним из наиболее высоких темпов экономического роста среди океанийских государств. С другой стороны, страна из-за угрозы стихийных бедствий вынуждена прибегать к финансовой помощи со стороны Австралии, Китая [Гарин 2020]. Основой экономики Вануату также является туристическая отрасль [Дробот 2023].

Так, на наш взгляд, факторы, рассмотренные во Всемирном докладе о счастье, охватывают более широкий перечень показателей, более точно отражая субъективную удовлетворенность жизнью. При добавлении в показатель уровня счастья экологического фактора страны с наиболее благоприятной экологической обстановкой оказываются среди лидеров рейтинга. В то же время развитые страны опускаются в таких рейтингах ниже, поскольку в них высока доля урбанизации и развита промышленность — эти факторы могут оказывать негативное влияние на качество окружающей среды. «Парадокс роли экологии в представлениях о счастье прост: чем существеннее экологический след, тем ниже индекс счастья жителей относящейся к нему части планеты, тем хуже на данной территории достигается гармония благосостояния людей, их долгой жизни и сохранности природной среды» [Антипина 2017, 37].

Если проанализировать список стран — лидеров рейтингов по уровню субъективной удовлетворенности жизнью, в расчете которых не учитывается экологический фактор, то станет заметно, что первые позиции в таких рейтингах занимают богатые страны, а бедные остаются в хвосте списка. Верхние позиции занимают Норвегия, Финляндия, Швейцария, Исландия, Дания. Так, на первый план выходят классические экономические показатели. В дополнение график уровня субъективной удовлетворенности жизнью, в зависимости от времени, в одной стране демонстрирует меньшие колебания, чем разница между разными странами в один и тот же период [Там же]. Отражает эту тенденцию парадокс Истерлина, который утверждает, что в краткосрочном периоде колебания дохода способны влиять на уровень счастья, но, что интересно, в долгосрочной перспективе экономический рост выраженного положительного влияния уже не оказывает [Easterlin 1974]. Согласно одному из исследований Д. Канемана и А. Дитона, субъективная удовлетворенность жизнью американцев растет по мере увеличения логарифма дохода до тех пор, пока среднегодовой доход не составит 75 тысяч долларов США [Kahneman, Deaton 2010]. Парадокс Истерлина объясняется тем, что на субъективное благополучие в первую очередь влияет не абсолютный размер дохода индивида, а именно его относительный размер. Иными словами, индивид сравнивает свой доход с окружающими. Для роста уровня счастья человеку важно обладать именно относительным богатством.

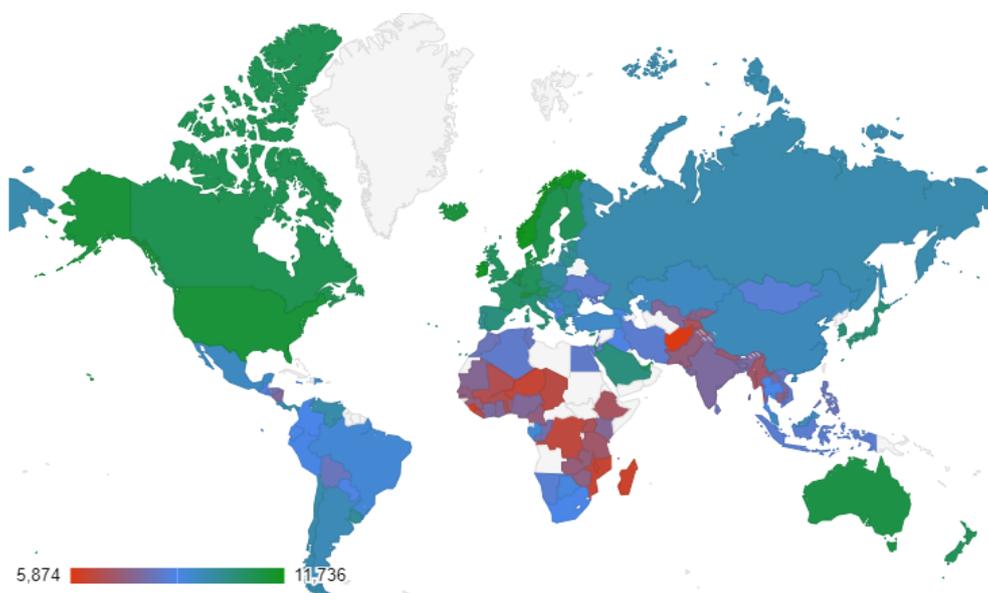
### ***Межстрановые разрывы в уровне субъективной удовлетворенности жизнью***

На Рисунке 1 представлены данные о степени субъективной удовлетворенности жизнью по странам за 2022 год. Проанализировав диаграмму, можно утверждать, что наиболее счастливые страны сконцентрированы на севере Европы.



**Рисунок 1. Субъективная удовлетворенность жизнью (2022)<sup>4</sup>**

Далее обратимся к показателю ВВП на душу населения. С целью корректного ранжирования стран по ВВП на душу населения был рассчитан логарифм ВВП на душу населения по данным Всемирного банка за 2022 год — результаты представлены на Рисунке 2. Зеленый цвет соответствует наибольшему значению показателя: наибольшие значения логарифма ВВП на душу населения наблюдаются в Люксембурге, Сингапуре, Ирландии, Швейцарии, ОАЭ, США, а также в скандинавских странах — в Норвегии, Дании, Финляндии.



**Рисунок 2. Логарифм ВВП на душу населения (долл. США) (2022)<sup>5</sup>**

Так, становится ясно, что наиболее счастливые страны также отличаются более высокими значениями показателя ВВП на душу населения. Однако среди развитых стран есть и различия: например, жители европейских стран реагируют на неравенство доходов острее, чем американцы [Alesina et al. 2004]. В то же время в ряде исследований обсуждается такой феномен, как восточноазиатский дефицит счастья (East-Asian happiness gap): несмотря на высокие показатели

<sup>4</sup> Составлено автором на основе: World Happiness Report 2023 // World Happiness Report [Электронный ресурс]. URL: <https://worldhappiness.report/ed/2023/> (дата обращения: 18.04.2025).

<sup>5</sup> Составлено автором на основе: Databank. World Development Indicators // World Bank [Электронный ресурс]. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators#> (дата обращения: 20.04.2025).

экономического развития, сравнявшиеся с европейскими, большая часть стран Восточной Азии демонстрирует низкие значения уровня счастья в опросах [Ng 2002]. Причины восточноазиатского дефицита счастья лежат не только в области экономики, но и в области культурных особенностей. Так, в странах Восточной Азии более остро стоят проблемы высокой плотности населения и ухудшения состояния окружающей среды, а также жители стран данного региона считаются более склонными к состязательности по сравнению с европейцами. Кроме того, восточноазиатская культура в большей степени ориентирована на ценности коллективизма, послушание и следование социальным нормам в ущерб индивидуальной свободе и, следовательно, счастью. На Рисунке 3 продемонстрированы значения культурных измерений Хофстеде стран Восточной Азии, для которых характерен дефицит счастья.

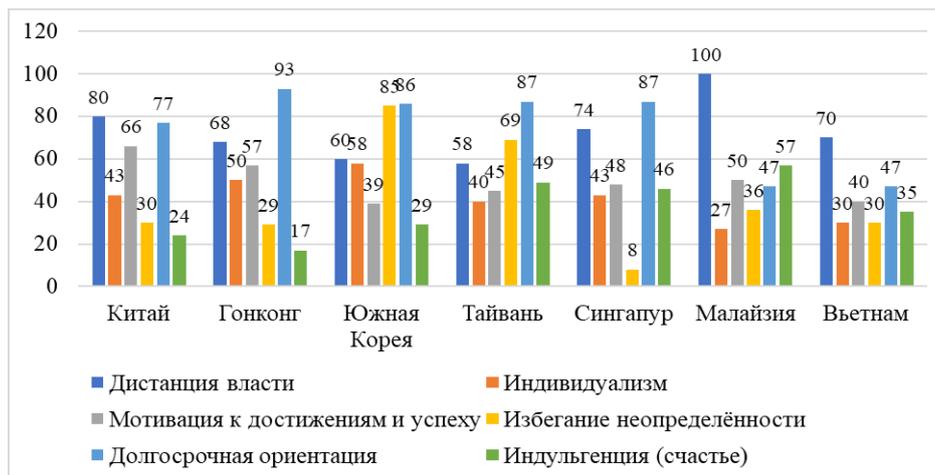


Рисунок 3. Культурные измерения Хофстеде для стран Восточной Азии (2023)<sup>6</sup>

Заметим, что для стран Восточной Азии характерна довольно выраженная дистанция власти, низкие значения индивидуализма, средняя мотивация к достижениям и успеху, высокие значения избегания неопределенности (кроме Южной Кореи и Тайваня), долгосрочная ориентация. Что касается такого показателя, как индульгенция, называемого также показателем счастья, эти страны можно отнести к снисходительным или сдержанным обществам.

С другой стороны, при сравнении уровня счастья и ВВП на душу населения можно заметить, что ряд стран Латинской Америки при достаточно низких и средних показателях ВВП на душу населения (по сравнению с развитыми странами) отличаются довольно высоким уровнем субъективной удовлетворенности жизнью. На Рисунке 4 отражены культурные измерения Хофстеде для стран Латинской Америки, где отмечается «профицит счастья».

<sup>6</sup> Составлено автором на основе: Country comparison tool // The Culture Factor [Электронный ресурс]. URL: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool> (дата обращения: 22.09.2025).

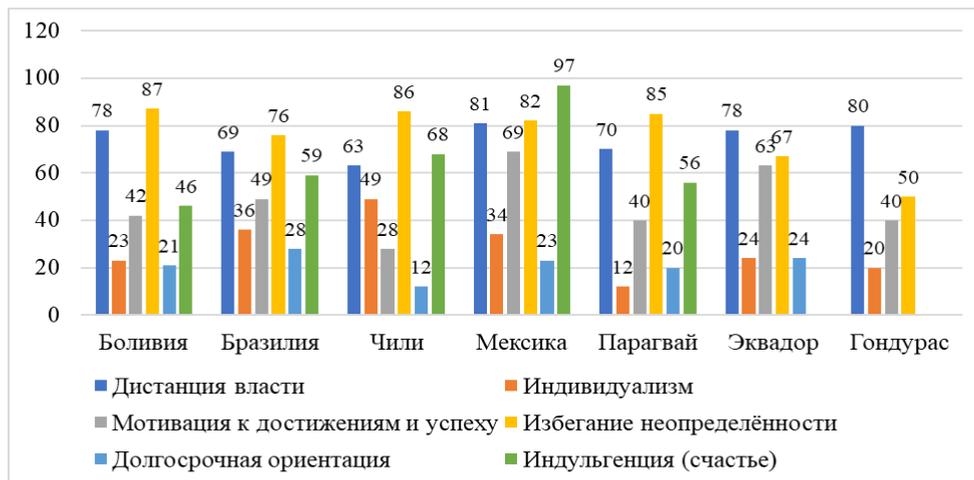


Рисунок 4. Культурные измерения Хофстеде для стран Латинской Америки (2023)<sup>7</sup>

График содержит неполные данные по Эквадору и Гондурасу, так как ряд показателей не представлен на сайте The Culture Factor. Так, можно заметить, что для стран Латинской Америки характерна высокая степень избегания неопределенности (кроме, пожалуй, Гондураса, где данный показатель находится в нейтральной зоне), довольно высокая дистанция власти, низкий уровень индивидуализма (в Чили данный показатель стремится к нейтральному значению), низкие показатели долгосрочной ориентации, а также средний уровень мотивации к достижениям и успеху (исключением здесь являются Мексика и Эквадор, где успех достаточно важен). Что касается индульгенции, данный показатель принимает значения выше среднего во всех странах, кроме Боливии, где он находится в зоне нейтральных значений, что не позволяет сделать вывод о данной стране. На основе анализа этих показателей можно воссоздать собирательный портрет исследуемых стран: эти общества довольно иерархичны, а неравенство между людьми принимается как неизбежная часть жизни. Отношение к власти может стать определяющим фактором в доступе к благам, что оправдывает неравенство в данных странах. Высокие показатели избегания неопределенности говорят о потребности в правилах для упорядочивания жизни. В то же время потребность непосредственно следовать закону не столь выражена. В отличие от стран Восточной Азии рассмотренные государства, расположенные в Латинской Америке, демонстрируют более высокие показатели индульгенции, которую иногда также считают отражением уровня счастья. В обществах, где показатель снисходительности высокий, индивидам легче наслаждаться жизнью и потакать своим желаниям, поскольку давление социальных норм меньше<sup>8</sup>.

#### **Значимые для счастья факторы в развитых и развивающихся странах**

Чтобы оценить влияние индикаторов устойчивого развития, был определен перечень переменных, которые следовало бы рассмотреть в качестве влияющих на уровень счастья факторов. Индикаторы были отобраны на основе научной литературы, обзор которой был приведен выше. Были использованы также данные Всемирного доклада о счастье, где ежегодно публикуется рейтинг стран по уровню субъективной удовлетворенности жизнью, Доклада об устойчивом развитии (в базе данных к этому докладу содержится статистика по показателям, непосредственно отражающим цели устойчивого развития), а также Всемирного Банка.

*Всемирный доклад о счастье:* уровень субъективной удовлетворенности жизнью (от 0 до 10), ожидаемая продолжительность здоровой жизни, степень свободы жизненного выбора, уровень социальной поддержки, уровень щедрости, восприятие коррупции<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Составлено автором на основе: Country comparison tool // The Culture Factor [Электронный ресурс]. URL: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool> (дата обращения: 22.09.2025).

<sup>8</sup> Country comparison tool // The Culture Factor [Электронный ресурс]. URL: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool> (дата обращения: 22.09.2025).

<sup>9</sup> World Happiness Report 2024 // World Happiness Report [Электронный ресурс]. URL: <https://worldhappiness.report/ed/2024/> (дата обращения: 18.04.2025).

*База данных Доклада об устойчивом развитии:* уровень подростковой рождаемости (рождений на 1 тыс. женщин в возрасте 15–19) (Adolescent fertility rate (births per 1,000 females aged 15 to 19)), расходы на исследования и разработки в процентах от ВВП (Expenditure on research and development (% of GDP)), безопасность при нахождении на улице ночью в одиночестве (Population who feel safe walking alone at night in the city or area where they live (%)), содержание РМ 2,5 в воздухе — мельчайших частиц размером от 0,001 до 2,5 микрометра, которые могут быть представлены, например, сажей, пылью растений, резиной, соединениями тяжелых металлов (Annual mean concentration of particulate matter of less than 2.5 microns in diameter (PM2.5) ( $\mu\text{g}/\text{m}^3$ )) — последний показатель является индикатором качества воздуха: высокое содержание таких частиц в атмосфере негативно сказывается на здоровье человека, вызывая бронхит, аллергические реакции, усугубляет астму и так далее<sup>10</sup>.

*База данных Всемирного банка:* доля городского населения, уровень безработицы, уровень рождаемости, уровень бедности (в расчете по национальному уровню), ВВП на душу населения (долл. США), рост ВВП, выбросы CO<sub>2</sub> в расчете на человека, коэффициент Джини, государственные расходы на образование (в процентах от ВВП), темп инфляции, государственные военные расходы (в процентах от ВВП), темп роста населения, а также индекс «Женщины, бизнес и закон»<sup>11</sup>. Разработанный Всемирным банком индекс «Женщины, бизнес и закон» оценивает законы и политические инструменты, направленные на противодействие четырем основным формам насилия в отношении женщин: детские браки, сексуальные домогательства, бытовое насилие и фемицид (преступления против женщин, совершенные на гендерной почве)<sup>12</sup>.

Было выдвинуто предположение, что в развитых и развивающихся странах на уровень счастья могут оказывать влияние разные факторы и в различной степени. По этой причине было принято решение построить две эконометрические модели: для группы развитых стран и для группы развивающихся (список государств составлен на основе классификации Международного валютного фонда).

Для группы развитых стран были построены: модель со случайными эффектами (RE), модель с фиксированными эффектами (FE) и пул-регрессия (Pooled). В Таблице 2 представлены результаты построения всех трех моделей.

**Таблица 2. Результаты построения эконометрической модели для группы развитых стран<sup>13</sup>**

Развитые страны	Pooled	FE (Fixed Effects)	RE (Random Effects)
n	163	163	163
Исправленный R <sup>2</sup>	0,924238	0,673071	
Тест на различие констант в группах		p-значение = P (F(25, 45,3) > 2,50255) = 0,00534343	
Тест Бройша-Пагана			p-значение = 0,00132049
Тест Хаусмана			p-значение = 0,965169

По результатам тестов выбор следует сделать в пользу модели с фиксированными эффектами (FE). Именно эта модель позволяет учесть специфические особенности как отдельной страны, так и каждого периода времени. Уравнение модели выглядит следующим образом:

$$Life\ Ladder = 5,28 - 2,44 * Negative\ affect + 0,0155 * Safe\ walking\ alone\ at\ night.$$

<sup>10</sup> Sustainable Development Report 2023 // Sustainable Development Report [Электронный ресурс]. URL: <https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopmentreport/2023/sustainable-development-report-2023.pdf> (дата обращения: 18.04.2025).

<sup>11</sup> Databank. World Development Indicators // World Bank [Электронный ресурс]. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators#> (дата обращения: 20.04.2025).

<sup>12</sup> Women, Business and the Law 2024 // World Bank [Электронный ресурс]. URL: <https://wbl.worldbank.org/en/wbl> (дата обращения: 21.04.2025).

<sup>13</sup> Составлено автором.

В Таблице 3 приведены значимые переменные (группа развитых стран).

**Таблица 3. Значимые переменные для группы развитых стран<sup>14</sup>**

Значимые переменные	Обозначение	Коэффициент
Негативные эмоции	Negative affect	-2,43731
Население, которое чувствует себя в безопасности, гуляя ночью в одиночестве по городу или району своего проживания (%)	Safe walking alone at night	0,0155164

Рассмотрим результаты построения модели: было выявлено, что для развитых стран значимыми для уровня счастья факторами оказались негативные эмоции, которые влияют на уровень счастья отрицательно, и доля населения, которая чувствует себя в безопасности, гуляя ночью в одиночестве по городу или району проживания, — эта переменная на уровень субъективной удовлетворенности жизнью влияет положительно.

Для населения развитых стран важны вопросы безопасности и эмоционального фона. Переменная «негативные эмоции» представлена в виде среднего числа ответов «да» или «нет» по поводу эмоций беспокойства, гнева и печали в рамках опросов Института Гэллага<sup>15</sup>.

Для группы развивающихся стран были построены: модель со случайными эффектами (RE), модель с фиксированными эффектами (FE) и пул-регрессия (Pooled). В Таблице 4 представлены результаты построения всех трех моделей.

**Таблица 4. Результаты построения эконометрической модели для группы развивающихся стран<sup>16</sup>**

Развивающиеся страны	Pooled	FE (Fixed Effects)	RE (Random Effects)
n	103	103	103
Исправленный R <sup>2</sup>	0,722314	0,773626	
Тест на различие констант в группах		p-значение = P (F(23, 30,7) > 3,59505) = 0,000552516	
Тест Бройша-Пагана			p-значение = 0,527408
Тест Хаусмана			p-значение = 0,986475

Сравним модель, оцененную МНК (Pooled), и модель с фиксированными эффектами (FE). Модель со случайными эффектами (RE) лучше, чем модель, оцененная обычным МНК (Pooled), но хуже, чем модель с фиксированными эффектами (FE). Так, выбор следует сделать в пользу модели с фиксированными эффектами. Уравнение модели с фиксированными эффектами для развивающихся стран выглядит следующим образом:

$$Life\ Ladder = -15,2 + 1,78 * Log\ GDP\ per\ capita + 0,0299 * Women\ Business\ and\ the\ Law\ Index .$$

В Таблице 5 приведены значимые переменные (группа развивающихся стран).

<sup>14</sup> Составлено автором.

<sup>15</sup> World Happiness Report 2024 // World Happiness Report [Электронный ресурс]. URL: <https://worldhappiness.report/ed/2024/> (дата обращения: 18.04.2025).

<sup>16</sup> Составлено автором.

Таблица 5. Значимые переменные для группы развивающихся стран<sup>17</sup>

Значимые переменные	Обозначение	Коэффициент
Логарифм ВВП на душу населения	Log GDP per capita	1,78220
Индекс «Женщины, бизнес и закон»	Women Business and the Law Index	0,0299181

Проанализируем полученные результаты. Значимыми для уровня субъективной удовлетворенности жизнью переменными стали логарифм ВВП в расчете на душу населения и разработанный Всемирным банком индекс «Женщины, бизнес и закон». Напомним, что данный индекс оценивает законы и политические инструменты, направленные на противодействие четырем основным формам насилия в отношении женщин: детские браки, сексуальные домогательства, бытовое насилие и фемицид (преступления против женщин, совершенные на гендерной почве).

Таким образом, в развивающихся странах на субъективную удовлетворенность жизнью в большей степени влияет доход и вопросы гендерного равенства. Можно предположить, что в данной группе стран следует уделять внимание повышению степени гендерного равенства, что соответствует пятой цели устойчивого развития Организации Объединенных Наций.

### Заключение

Концепция устойчивого развития утверждает, что социально-экономические процессы неразрывно связаны с рациональным использованием природных ресурсов. Благополучие человека не может быть измерено только по величине валового внутреннего продукта, следует также рассматривать и социально-экологические факторы. В рамках данного исследования были рассмотрены показатели развития, учитывающие и немонетарные факторы: Индекс счастья, представленный во Всемирном докладе о счастье, Всемирный индекс счастья (Happy Planet Index), Индекс человеческого развития, Индекс лучшей жизни (Better Life Index). Однако и данные показатели имеют ряд недостатков: одни не учитывают асимметрию распределения благ, нарушения прав человека, другие рассчитываются для ограниченного количества стран.

К началу XXI в. экономическая теория счастья сформировалась как научная школа — субъективная удовлетворенность жизнью стала индикатором политической эффективности, показателем качества жизни. В рамках исследования были рассмотрены межстрановые разрывы в уровне счастья, включая восточноазиатский дефицит и латиноамериканский профицит счастья. Выявлено, что возможные причины кроются в культурных различиях и степени давления социальных норм в обществе.

В заключение на основе данных Всемирного доклада о счастье и Доклада об устойчивом развитии, а также данных Всемирного Банка были построены эконометрические модели с фиксированными эффектами (панельные данные) с использованием программного обеспечения Gretl. Объясняемой переменной выступала субъективная удовлетворенность жизнью, а объясняющими — различные индикаторы устойчивого развития, охватывающие экономический, социальный и экологический аспекты. Так, эконометрическое моделирование на основе данных по развитым странам показало отрицательное влияние негативных эмоций на уровень счастья и положительное влияние доли населения, которое чувствует себя в безопасности при нахождении в одиночестве на улице ночью. Для развивающихся стран значимыми оказались логарифм ВВП на душу населения и индекс «Женщины, бизнес и закон», разработанный Всемирным банком, — оба показателя продемонстрировали положительное влияние на уровень счастья. Результаты говорят о важности разрешения вопросов гендерного неравенства в развивающихся странах. Существуют перспективы для дальнейших исследований, в частности, в области расширения перечня факторов, оказывающих возможное влияние на уровень счастья.

<sup>17</sup> Составлено автором.

**Список литературы:**

- Антипина О.Н. Экономика, культура и счастье: есть ли взаимосвязь? // *Мировая экономика и международные отношения*. 2017. Т. 61. № 7. С. 35–44. DOI: [10.20542/0131-2227-2017-61-7-35-44](https://doi.org/10.20542/0131-2227-2017-61-7-35-44)
- Баркова Э.В. «Экономика счастья» в зеркале экофилософии // *Глобальная неопределенность. Развитие или деградация мировой экономики?: Сборник статей XI Международной научной конференции. В 2-х томах. Том 2*. М.: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2022. С. 166–172.
- Бобылев С.Н. В поисках измерения устойчивости развития // *Государственное регулирование экономики и повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования: Сборник научных статей XVII Международной научно-практической конференции, посвященной памяти профессора С.А. Пелиха*. Минск: [б. и.], 2023. С. 15–19.
- Виноградова Е.М. Уровень счастья как альтернатива ВВП в контексте устойчивого развития // *Актуальные вопросы отраслевых рынков и международной коммерции*. 2023. № 1(7). С. 43–48.
- Гарин А.А. Официальная помощь в целях развития как аспект австралийско-китайского соперничества в Южно-Тихоокеанском регионе // *Юго-Восточная Азия: актуальные проблемы развития*. 2020. Т. 3. № 4(49). С. 193–205. DOI: [10.31696/2072-8271-2020-3-4-49-193-205](https://doi.org/10.31696/2072-8271-2020-3-4-49-193-205)
- Гоффе Н.В., Монусова Г.А. Восприятие социальных реалий и субъективное благополучие в развитых странах. М.: ИМЭМО РАН, 2020. DOI: 10.20542/978-5-9535-0580-2
- Дробот Е.В. Проблемы и перспективы экономического развития стран южно-тихоокеанского региона в условиях глобальных потрясений первой четверти XXI века // *Вопросы инновационной экономики*. 2023. Т. 13. № 4. С. 1795–1824. DOI: 10.18334/vinec.13.4.120153
- Кадомцева М.Е. Концепция устойчивого развития: эволюция теоретических подходов и современное видение // *AlterEconomics*. 2023. Т. 20. № 1. С. 166–188. DOI: [10.31063/AlterEconomics/2023.20-1.9](https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2023.20-1.9)
- Лэйард Р. Счастье: уроки новой науки. М.: Изд. Института Гайдара, 2012.
- Селигман М. Путь к процветанию. Новое понимание счастья и благополучия. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- Симаев Н.С. Влияние энергетического сектора на устойчивое развитие экономики // *Экономика, менеджмент, сервис: современные проблемы и перспективы: Материалы V Всероссийской научно-практической конференции*. Омск: Омский государственный технический университет, 2023. С. 183–186.
- Скачкова Л.С., Яковлева Е.А., Герасимова О.Я., Кривошеева-Медянцева Д.Д. О формировании новой науки: систематический обзор междисциплинарных исследований экономики счастья // *Институциональная трансформация экономики: правила эффективной политики (Восточная конференция ITE-2023): Материалы VIII Международной научной конференции*. Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2023. С. 228–229.
- Сорокин П.А. Социологический прогресс и принцип счастья. Человек. Цивилизация. Общество. М.: Политиздат, 1992.
- Суховерхов А.В., Калитко С.А. Теория счастья в XXI веке: в поисках социально-экономических оснований // *Вестник Томского государственного университета*. 2022. № 478. С. 50–57. DOI: [10.17223/15617793/478/6](https://doi.org/10.17223/15617793/478/6)
- Финадеева А.А. Экономика экологического туризма // *Sochi Journal of Economy*. 2020. Т. 14. № 1. С. 54–65.
- Чинакова Н.В. Экономика счастья: современные исследования и дискуссии // *Мир экономики и управления*. 2016. Т. 16. № 1. С. 101–115.
- Шматова Ю.Е., Морев М.В. Измерение уровня счастья: литературный обзор российских и зарубежных исследований // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2015. № 3(39). С. 141–162. DOI: [10.15838/esc/2015.3.39.11](https://doi.org/10.15838/esc/2015.3.39.11)

- Alesina A., Di Tella R., MacCulloch R. Inequality and Happiness: Are Europeans and Americans Different? // *Journal of Public Economics*. 2004. Vol. 88. Is. 9–10. P. 2009–2042. DOI: [10.1016/j.jpubeco.2003.07.006](https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2003.07.006)
- Easterlin R.A. Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence // *Nations and Households in Economic Growth*. 1974. P. 89–125. DOI: [10.1016/B978-0-12-205050-3.50008-7](https://doi.org/10.1016/B978-0-12-205050-3.50008-7)
- Easterlin R.A., Angelescu McVey L., Switek M., Sawangfa O., Zweig J.S. The Happiness-Income Paradox Revisited // *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2010. Vol. 107. Is. 52. P. 22463–22468. DOI: [10.1073/pnas.1015962107](https://doi.org/10.1073/pnas.1015962107)
- Kahneman D., Deaton A. High Income Improves Evaluation of Life but Not Emotional Well-Being // *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2010. Vol. 107. Is. 38. P. 16489–16493. DOI: [10.1073/pnas.1011492107](https://doi.org/10.1073/pnas.1011492107)
- Ng Y.K. East-Asian Happiness Gap // *Pacific Economic Review*. 2002. Vol. 7. P. 51–63. DOI: [10.1111/1468-0106.00149](https://doi.org/10.1111/1468-0106.00149)
- Stiglitz J.E., Sen A., Fitoussi J-P. *The Measurement of Economic Performance and Social Progress Revisited*. France: OFCE, 2009.
- Veenhoven R. Happiness as a Priority in Public Policy // *Positive Psychology in Practice: Promoting Human Flourishing in Work, Health, Education, and Everyday Life* / ed. by S. Joseph. New Jersey: John Wiley & Sons, 2015. P. 731–750. DOI: [10.1002/9781118996874.ch42](https://doi.org/10.1002/9781118996874.ch42)
- Veenhoven R. Inequality of Happiness in Nations // *Journal of Happiness Studies*. 2005. Vol. 6. P. 351–355.

#### References:

- Alesina A., Di Tella R., MacCulloch R. (2004) Inequality and Happiness: Are Europeans and Americans Different? *Journal of Public Economics*. Vol. 88. Is. 9–10. P. 2009–2042. DOI: [10.1016/j.jpubeco.2003.07.006](https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2003.07.006)
- Antipina O.N. (2017) Economy, Culture and Happiness: Is There Interconnection? *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnyye otnosheniya*. Vol. 61. No. 7. P. 35–44. DOI: [10.20542/0131-2227-2017-61-7-35-44](https://doi.org/10.20542/0131-2227-2017-61-7-35-44)
- Barkova E.V. (2022) “Ekonomika schast’ya” v zerkale ekofilosofii [The “Economics of happiness” in the mirror of ecophilosophy]. *Global'naya neopredelennost'. Razvitiye ili degradatsiya mirovoy ekonomiki?: Sbornik statey XI Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii. V 2-kh tomakh*. Tom 2. Moscow: Rossiyskiy ekonomicheskiy universitet imeni G.V. Plekhanova. P. 166–172.
- Bobylev S.N. (2023) In Search of Sustainability Measurement. *Gosudarstvennoye regulirovaniye ekonomiki i povysheniye effektivnosti deyatel'nosti sub'yektov khozyaystvovaniya: Sbornik nauchnykh statey XVII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, posvyashchennoy pamyati professora S. A. Pelikha*. Minsk: [without publisher]. P. 15–19.
- Chinakova N.V. (2016) Economics of Happiness: Current Research and Discussion. *Mir ekonomiki i upravleniya*. Vol. 16. No. 1. P. 101–115.
- Drobot E.V. (2023) Challenges and Prospects of Economic Development of the South Pacific Countries amidst Global Changes of the First Quarter of the 21st Century. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki*. Vol. 13. No. 4. P. 1795–1824. DOI: [10.18334/vinec.13.4.120153](https://doi.org/10.18334/vinec.13.4.120153)
- Easterlin R.A. (1974) Does Economic Growth Improve the Human Lot? *Some Empirical Evidence. Nations and Households in Economic Growth*. P. 89–125. DOI: [10.1016/B978-0-12-205050-3.50008-7](https://doi.org/10.1016/B978-0-12-205050-3.50008-7)
- Easterlin R.A., Angelescu McVey L., Switek M., Sawangfa O., Zweig J.S. (2010) The Happiness-Income Paradox Revisited. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. Vol. 107. Is. 52. P. 22463–22468. DOI: [10.1073/pnas.1015962107](https://doi.org/10.1073/pnas.1015962107)
- Finadeeva A.A. (2020) Economy of Ecological Tourism. *Sochi Journal of Economy*. Vol. 14. No. 1. P. 54–65.
- Garin A.A. (2020) Official Development Assistance as an Aspect of the Austria-China Competition in the South Pacific. *Yugo-Vostochnaya Aziya: aktual'nyye problemy razvitiya*. Vol. 3. No. 4(49). P. 193–205. DOI: [10.31696/2072-8271-2020-3-4-49-193-205](https://doi.org/10.31696/2072-8271-2020-3-4-49-193-205)

- Goffe N.V., Monusova G.A. (2020) *Vospriyatiye sotsial'nykh realiy i sub'yektivnoye blagopoluchiye v razvitykh stranakh* [Perception of social reality and subjective well-being in developed countries]. Moscow: IMEMO RAN. DOI: [10.20542/978-5-9535-0580-2](https://doi.org/10.20542/978-5-9535-0580-2)
- Kadomtseva M.E. (2023) The Concept of Sustainable Development: The Evolution of Theoretical Approaches and Modern Vision. *AlterEconomics*. Vol. 20. No. 1. P. 166–188. DOI: [10.31063/AlterEconomics/2023.20-1.9](https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2023.20-1.9)
- Kahneman D., Deaton A. (2010) High Income Improves Evaluation of Life but Not Emotional Well-Being. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. Vol. 107. Is. 38. P. 16489–16493. DOI: [10.1073/pnas.1011492107](https://doi.org/10.1073/pnas.1011492107)
- Layard R. (2012) *Happiness: Lessons from a New Science*. Moscow: Izd. Instituta Gaydara.
- Ng Y.K. (2002) East-Asian Happiness Gap. *Pacific Economic Review*. Vol. 7. P. 51–63. DOI: [10.1111/1468-0106.00149](https://doi.org/10.1111/1468-0106.00149)
- Seligman M. (2013) *A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.
- Shmatova Yu.E., Morev M.V. (2015) Assessing the Level of Happiness: A Review of Russian and Foreign Research. *Ekonomicheskiye i sotsial'nyye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*. No. 3(39). P. 141–162. DOI: [10.15838/esc/2015.3.39.11](https://doi.org/10.15838/esc/2015.3.39.11)
- Simaev N.S. (2023) Vliyaniye energeticheskogo sektora na ustoychivoye razvitiye ekonomiki [The impact of the energy sector on the sustainable development of the economy]. *Ekonomika, menedzhment, servis: sovremennyye problemy i perspektivy: Materialy V Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Omsk: Omskiy gosudarstvennyy tekhnicheskii universitet. P. 183–186.
- Skachkova L.S., Yakovleva Ye.A., Gerasimova O.YA., Krivosheyeva-Medyantseva D.D. (2023) O formirovani novoy nauki: sistemacheskii obzor mezhdistsiplinarnykh issledovaniy ekonomiki schast'ya [On the formation of a new science: a systematic review of interdisciplinary research on the economics of happiness]. *Institutsional'naya transformatsiya ekonomiki: pravila effektivnoy politiki (Vostochnaya konferentsiya ITE-2023): Materialy VIII Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii*. Novosibirsk: Novosibirskiy gosudarstvennyy universitet ekonomiki i upravleniya "NINKH". P. 228–229.
- Sorokin P.A. (1992) *Sotsiologicheskii progress i printsip schast'ya. Chelovek. Tsvilizatsiya. Obshchestvo* [Sociological progress and the principle of happiness. Human. Civilization. Society.]. Moscow: Politizdat.
- Stiglitz J.E., Sen A., Fitoussi J-P. (2009) *The Measurement of Economic Performance and Social Progress Revisited*. France: OFCE.
- Sukhoverkhov A.V., Kalitko S.A. (2022) The Theory of Happiness in the 21st Century: In Search of the Socioeconomic Foundations. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*. No. 478. P. 50–57. DOI: [10.17223/15617793/478/6](https://doi.org/10.17223/15617793/478/6)
- Veenhoven R. (2005) Inequality of Happiness in Nations. *Journal of Happiness Studies*. Vol. 6. P. 351–355.
- Veenhoven R. (2015) Happiness as a Priority in Public Policy. In: Joseph S. (ed.) *Positive Psychology in Practice: Promoting Human Flourishing in Work, Health, Education, and Everyday Life*. New Jersey: John Wiley & Sons. P. 731–750. DOI: [10.1002/9781118996874.ch42](https://doi.org/10.1002/9781118996874.ch42)
- Vinogradova E.M. (2023) Measuring Happiness as an Alternative to GDP in Terms of Sustainable Development. *Aktual'nyye voprosy otraslevykh rynkov i mezhdunarodnoy kommertsii*. No. 1(7). P. 43–48.

## Формирование и развитие проектных команд в межсекторном социальном партнерстве в Российской Федерации

Кулькова Варвара Юрьевна

Доктор экономических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [4819-4628](https://orcid.org/0000-0001-9943-1780), ORCID: [0000-0001-9943-1780](https://orcid.org/0000-0001-9943-1780), [kulkova77@mail.ru](mailto:kulkova77@mail.ru)

Казанский государственный энергетический университет, Казань, РФ.

### Аннотация

В современных условиях социально-экономического развития формируется общественный запрос на духовно-нравственные ценности и межсекторное социальное партнерство, что, в свою очередь, выдвигает новые требования к системе высшего образования. Строясь на взаимодействиях между вузом и социальными партнерами из государственного сектора, бизнеса, некоммерческого сектора, программа «Обучение служением» инициирует создание особого вида команд, которые требуют научного осмысления. В статье на примере ФГБОУ ВО «Казанский государственный энергетический университет» (Республика Татарстан) описана и проанализирована практика формирования и развития проектных команд, участвующих в реализации проекта «Обучение служением», с выделением командных эффектов. Выбор объекта исследования обусловлен, во-первых, зрелостью гражданского общества в Республике Татарстан, во-вторых, развитостью в республике межсекторного партнерства между государством, бизнесом, НКО и официально признанным успешным опытом реализации Федеральной программы «Обучение служением». Методологической основой исследования стала концепция методологического плюрализма, а ведущим методом — включенное наблюдение автора в организацию работы для анализа и обобщения опыта команд в практиках жизненного цикла проектов «Обучение служением» в межсекторном социальном партнерстве (более 50 команд, 180 чел.). Для выявления командных эффектов использован вторичный анализ результатов ретроспективы командой работы, дополненный анкетированием. В результате делается вывод, что проектные команды межсекторного взаимодействия в рамках подхода «Обучение служением» являются динамическими, кроссфункциональными с распределенным лидерством, а сам подход вносит значимый вклад в формирование гражданского самосознания, профессиональных компетенций, соответствующих запросам рынка труда, и в развитие социальной миссии университета.

### Ключевые слова

Кроссфункциональная команда, распределенное лидерство, командный менеджмент, межсекторное социальное партнерство, «Обучение служением», социальная миссия вузов.

### Для цитирования

Кулькова В.Ю. Формирование и развитие проектных команд в межсекторном социальном партнерстве в Российской Федерации // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 114. С. 58–71. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-58-71

## Formation and Development of Project Teams in Intersectoral Social Partnership in Russia

Varvara Yu. Kulkova

DSc (Economics), Professor, ORCID: [0000-0001-9943-1780](https://orcid.org/0000-0001-9943-1780), [kulkova77@mail.ru](mailto:kulkova77@mail.ru)

Kazan State Power Engineering University, Kazan, Russian Federation.

### Abstract

In today's socioeconomic development, public demand for spiritual and moral values and intersectoral social partnerships (ISP) is emerging, which in turn is creating new demands on the higher education system. Building on interactions between the university and social partners from the public, business, and nonprofit sectors, the Service-Learning program fosters the creation of a special type of a team that requires scientific understanding. This article, using the example of the Kazan State Power Engineering University (Tatarstan), describes and analyzes the practice of forming and developing project teams participating in the Service-Learning project, highlighting team effects. The choice of the research object is based, firstly, on the maturity of civil society in the Republic of Tatarstan, secondly, on the development of intersectoral partnerships between the state, business, and nonprofits in the republic, and the officially recognized successful implementation of the Service-Learning program. The study's methodological framework was based on the concept of methodological pluralism, and the primary method was the author's participant observation of the organization, implementation, and synthesis of team experiences in the lifecycle practices of service-learning projects in ISPs (more than 50 teams, 180 people). A secondary analysis of the results of a team retrospective, supplemented by a questionnaire, was used to identify team effects. As a result, it is concluded that intersectoral project teams in the service-learning approach are dynamic, cross-functional, and have distributed leadership. The approach itself makes a significant contribution to the development of civic awareness, professional competencies that meet labour market demands, and the development of the university's third mission.

### Keywords

Cross-functional team, distributed leadership, team management, intersectoral social partnership, service learning, third mission of universities.

### For citation

Kulkova V.Yu. (2026) Formation and Development of Project Teams in Intersectoral Social Partnership in Russia. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 114. P. 58–71. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-58-71

Дата поступления/Received: 02.11.2025

## Введение

Со времен VUCA-мира<sup>1</sup> с его угрозами нестабильности, неопределенности, сложности и неоднозначности Э. Гроув, успешный управленец-практик, CEO Intel и известная личность в научных экономических кругах, продвигал командную работу в контексте высокоэффективного менеджмента как способность противостоять возникающим неожиданностям, имманентным внешней среде [Гроув 1996, 15-16].

В современном TACI-мире, впитавшем последствия трагической эпидемии COVID-19 и условия многополярного мироустройства, усиливаются турбулентность, случайность, хаотичность, враждебность, как ответная реакция формируется общественный запрос на духовно-нравственные ценности, социальную экономику, ориентированную на человека, на основе межсекторного социального партнерства (МСП) между государством, бизнесом, НКО и обществом. Так, по результатам исследований ВЦИОМ, «для людей становится все более важным особый тип социальных отношений, основанных на доверительных связях, общих ценностях и традициях»<sup>2</sup>.

Аутентичность командного менеджмента «русскому культурному коду» в рамках духовно-нравственной ценности «кооперации» подчеркивается в исследованиях отечественного практика командного управления М. Долгова [Долгов 2020].

Полученные данные мониторингового исследования о морали и нравственности в российском обществе показывают, что пристального внимания требует молодежь (зумеры), которая демонстрирует готовность пренебречь нормами морали для успеха больше, чем старшее поколение<sup>3</sup>, что формирует новые требования к системе высшего образования как в укреплении духовно-нравственных ценностей, так и по знаниям, умениям, навыкам выполнения задач, не имеющих готовых решений. На реализацию вышеобозначенных запросов работает запуск Министерством науки и высшего образования РФ с 1 сентября 2023 года пилота Федеральной программы «Обучение служением» в образовательных организациях высшего образования.

«Обучение служением» ориентировано на общественно полезную деятельность в рамках учебного процесса, когда под руководством преподавателя-наставника студенты применяют полученные профессиональные знания, навыки и умения в реализации социальных проектов по решению социально-значимых проблем общества, поставленных локальным сообществом, некоммерческими организациями, социально ориентированным бизнесом, государственными структурами социальной сферы.

В настоящее время в РФ в программу «Обучение служением» вовлечено: 590 вузов, 1616 школ, 192 колледжа; 599970 обучающихся; 9334 преподавателей-наставников; 6016 социальных партнера из бизнеса, НКО, государственного сектора<sup>4</sup>.

Учитывая «этимологию» командного менеджмента, уходящего корнями в управление проектами [Долгов 2020], «Обучение служением», формирующееся в зарубежной традиции образования<sup>5</sup> как экспериментальный поход проектно-ориентированной деятельности, основывается

<sup>1</sup> Акроним VUCA появился в 1985 г. Его ввели экономисты У. Беннис (Warren Bennis) и Б. Нанус (Burt Nanus) в своей книге «Лидеры», где описали современный мир в период окончания холодной войны как изменчивый, неопределенный, сложный и двусмысленный. В 2016 г. появился акроним BANI (B — хрупкий, A — тревожный, N — нелинейный, I — непостижимый). Акроним SHIVA был предложен в 2022 г. (S — расщепленный, H — ужасный, I — невообразимый, V — беспощадный, A — возрождающийся). Термин TACI (T — турбулентный, A — случайный, C — хаотичный, I — враждебный) предложил в мае 2022 г. С. Дерябин — эксперт-практик в области психологии управления, лидерства и принятия решений. Акронимы стали активно использоваться. Каждый из подходов по-своему рассматривает вызовы и проблемы, с которыми сталкивается современный мир, что делает их взаимодополняющими в общей картине неопределенности.

<sup>2</sup> Возвращение морали. Твердые моральные принципы в эпоху перемен оказываются более востребованными, чем во времена относительной стабильности // Аналитический центр ВЦИОМ [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/vozvraschenie-morali> (дата обращения: 09.07.2025).

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Обучение служением // Добро РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://sl.dobro.ru/#programm> (дата обращения: 09.07.2025).

<sup>5</sup> Simonet D. Service-Learning and Academic - Success: The Links to Retention Research // Minnesota. Campus Compact [Электронный ресурс]. URL: <https://files.wmich.edu/s3fs-public/attachments/u5/2013/Service-Learning%20and%20Academic%20Success.pdf> (дата обращения: 09.07.2025).

на командной работе. Развитие командных компетенций в программе «Обучение служением» получает верификацию в российских условиях внедрения подхода в отечественную высшую школу. Так, по результатам социологического исследования реализации проекта «Обучение служением» в вузах РФ в 2023/2024 уч.г, в котором опросили 1 745 студентов, принявших участие в пилотном этапе проекта, и 9 234 студента, не имеющих опыта участия в программе: 88% респондентов отмечают развитие лидерства (способность брать на себя роль лидера); 86% респондентов подчеркивают, что произошло развитие навыков командной работы на благо граждан и их объединений<sup>6</sup>.

В отечественной высшей школе «Обучение служением», являясь социально ориентированным проектным обучением, реализует патриотическое и гражданское воспитание студентов. Вместе с тем программа позволяет осуществить социальную миссию вуза во взаимодействиях с государством, бизнесом, НКО, локальными сообществами в реализации социального воздействия на развитие территорий присутствия и трансформацию общества. «Обучение служением», строясь на взаимодействии между вузом и социальными партнерами из государственного сектора, бизнеса, некоммерческого сектора, обогащает отечественные практики межсекторного социального партнерства, формирует особый вид проектных команд, которые требуют характеристики и научного осмысления, что и обусловило цель исследования — описание практики формирования и развития проектных команд в МСП в реализации программы «Обучение служением» с выделением командных эффектов.

Объект исследования — Республика Татарстан (РТ), кейс ФГБОУ ВО «Казанский государственный энергетический университет». Выбор объекта исследования обусловлен, во-первых, зрелостью гражданского общества в Республике Татарстан, характеризующегося развитостью МСП между государством, бизнесом и НКО [Фомин и др. 2019; Паллиативная помощь как сфера междисциплинарного взаимодействия 2021, 275–301]. На верификацию последнего работают как устойчивые позиции РТ в пятерке лидеров в рейтинге «Регион-НКО», свидетельствующие о развитии некоммерческого сектора, так и демонстрируемый на протяжении 2022–2025 гг. тренд высокой корпоративной социальной ответственности крупного бизнеса, характеризуемый первым местом компании «Татнефть» в рейтинге благотворительных фондов, поддерживаемых крупными корпорациями, подготовленным агентством АК&М<sup>7</sup>. Во-вторых, продвинутой региональной практики «Обучение служением», которая ежегодно признается лучшей среди российских вузов в рамках конкурсов Министерства науки и высшего образования РФ, и включенностью автора в ее инициацию, внедрение, реализацию.

### **Материалы и методы**

Многоаспектный характер командной работы в рамках особенностей подхода «Обучение служением» обусловил необходимость использования концепции методологического плюрализма, основанной на конвергенции подходов: моделей формирования и развития команд, концепции межсекторного социального партнерства, концептуального обоснования подхода «Обучение служением», синхронизированного с разработками отечественной педагогики, отображающими «русский генетический код» и принцип социального творчества, в частности положениями воспитательной педагогики А.С. Макаренко [Макаренко 2024].

Наибольшую известность в современном командном менеджменте в формировании и развитии команд получает динамическая модель Такмана, которая, в зависимости от этапа

<sup>6</sup> Программа «Обучение служением» позитивно влияет на развитие социальной ответственности студентов // Минобрнауки России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.minobrnauki.gov.ru/press-center/news/molodezhnaya-politika/93594/> (дата обращения: 13.05.2025).

<sup>7</sup> 2025 Рейтинг благотворительных фондов, поддерживаемых российскими компаниями // АК&М [Электронный ресурс]. URL: [https://akmrating.ru/rejting\\_fondov/](https://akmrating.ru/rejting_fondov/) (дата обращения 13.05.2025).

функционирования команды (формирование, бурление, нормирование, функционирование, переформирование), дает рекомендации по взаимодействиям и стилю лидерства. Достоинством модели является ее применимость ко всем стейкхолдерам МСП (государственным структурам, бизнесу, НКО, вузам). Критика модели Такмана связана с нарушением на практике линейной последовательности развития, выведением «бурления» из самостоятельного этапа в сопутствующий процесс всех этапов [Вольфсон 2014].

Адаптированной к отечественной специфике и современным условиям турбулентности ТАСИ-мира, по мнению практиков [Антонова 2021], является структурная модель формирования и развития команд «5F», разработанная М. Долговым<sup>8</sup>. В рамках модели выделяются 5 факторов формирования и развития команд: внешняя среда, цель, лидер, состав, взаимодействия. Кроме того, в разработках М. Долгова вводятся и подробно раскрываются в контексте функций, психологического портрета, сильных и слабых сторон ролевые «репертуары командных игроков» — контролеров времени, качества, поведения (стоппер), отличные от известной ролевой модели Белбина<sup>9</sup> и других ролевых подходов в командном менеджменте («Колесо команды» Марджерисона — МакКенна, модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова, основанная на модели управленческой деятельности Г.П. Щедровицкого, модель И. Адизеса, DISC), подробно проанализированных ранее<sup>10</sup>. Выделяются командные эффекты: согласованность в действиях, высокая управляемость, высокая скорость внедрения, лояльность и приверженность менеджменту, повышенная вероятность принятия более проработанных и качественных решений, надежность, повышение стоимости бренда, инициативы по развитию<sup>11</sup>.

Справедливости ради отметим, что в отечественной науке опыт команд в отраслевом аспекте, в частности в сфере образования [Бобылева, Пополитова 2020, 57–63], пассажирской компании [Бурлакова 2016, 1150–1151], в государственном управлении [Мирошникова, Ежков 2023, 17–23], выступает распространенным предметом описания, однако практики команд МСП в настоящее время обделены исследовательским интересом.

В то время как в целом методологическое обоснование МСП разработано в зарубежной и отечественной науке и строится на конвергенции концепций, объясняющих позиционирование НКО как особых агентов социальной пользы, находящейся за пределами интересов государства и бизнеса (концепции непрямого государственного управления [Salamon 2002], новой благотворительности [Salamon 2014] и good government [Гражданский сектор государственного управления 2018, 8]); социальное воздействие бизнеса (концепция корпоративной социальной ответственности, ESG, социального инвестирования); вклад вузов в развитие территорий присутствия и локальных сообществ — социальная миссия вузов<sup>12</sup>, которая выступает теоретическим обоснованием для реализации программы «Обучение служением».

В отечественной практике МСП в рамках проекта «Обучение служением» реализуется в региональной модели Республики Татарстан, что закреплено в нормативно-правовых документах субъекта РФ<sup>13</sup>. Внедрение практики «Обучение служением» в РТ складывалось в 2021 году как частная инициатива в механизме МСП между Казанским государственным энергетическим университетом (КГЭУ) и АНО «Агентство социальных инвестиций и инноваций» (АСИИ) в рамках

<sup>8</sup> Долгов М. Модель «5F» — Геометрия команды, создающая энергию. М., 2024. С. 67–107.

<sup>9</sup> Там же. С. 42–43.

<sup>10</sup> Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Технологии командообразования. М.: Аспект Пресс, 2008. С. 55–81.

<sup>11</sup> Там же. С. 50–51.

<sup>12</sup> Лешуков О.В., Щеглова Д.В., Максимова М.М., Макарьева А.Ю. Отчет о научно-исследовательской работе «Практики реализации «третьей миссии» университетов». М.: НИУ ВШЭ, 2020. С. 28.

<sup>13</sup> Постановление Кабинета Министров Республики Татарстан «О Комплексном плане действий Правительства Республики Татарстан по реализации Послания Раиса Республики Татарстан Государственному Совету Республики Татарстан на 2024 год» // Официальный портал правовой информации Республики Татарстан [Электронный ресурс]. URL: [https://pravo.tatarstan.ru/npa\\_kabmin/post/?npa\\_id=1268371](https://pravo.tatarstan.ru/npa_kabmin/post/?npa_id=1268371) (дата обращения: 13.05.2025).

проекта Фонда президентских грантов, которая была поддержана Общественной палатой РТ. В 2023 году подход «Обучение служением» входит в региональное управление, когда в Комплексном плане действий Правительства Республики Татарстан вводится мероприятие 150 «Развитие межсекторного социального партнерства в поддержке участия студентов вузов РТ в социально значимых проектах некоммерческого сектора, социально ответственного бизнеса, государственных структур, реализуемых по технологии “Обучение служением”»<sup>14</sup>. В 2025 году к поддержке практики «Обучение служением» в МСП через механизм грантрайтинга присоединяется благотворительный фонд «Татнефть» в рамках реализации корпоративной социальной ответственности (КСО). Результаты МСП в Республике Татарстан красноречиво характеризуют следующие данные: в практику «Обучение служением» к первому полугодю 2015 года включены 19 вузов, 65 социальных партнеров, реализовано более 200 социально значимых проектов<sup>15</sup>.

Методология подхода «Обучение служением» разрабатывалась как в зарубежной, так и отечественной педагогике. Организационные модели и методики реализации, результативность подхода не являют новый исследовательский предмет для зарубежной науки [Thomson et al. 2011, 214–237]. Обращает внимание богатый, более чем вековой исторический опыт реализации подхода «Обучение служением» в зарубежных образовательных практиках Южной Америки [Mouton, Wildschut 2005, 116–150], Германии [Backhaus-Maul, Roth 2013], Испании [Folgueiras 2020, 162–180] и т. д., в странах БРИКС (Китай) [Галкина, Никольский 2024, 141–161].

Одна из продвинутых российских практик реализации программы «Обучение служением» сформировалась и описана в Санкт-Петербургской научной школе под руководством М. Гаете Сепулведа<sup>16</sup>. Здесь методология «Обучение служением» вписывается в институциональные ориентиры и глобальный контекст устойчивого развития, а также идентифицируется с социальной миссией университета пятого поколения (5 GU)<sup>17</sup>.

Авторский подход и реализованная практика «Обучение служением» строятся на методологических разработках Санкт-Петербургской школы и дополняются концепцией воспитательной педагогики А.С. Макаренко [Морозов 2007], а также особенностями командного менеджмента. Таким образом, основные положения авторского подхода и практики «Обучение служением» имеют следующий вид:

- включенность в учебный процесс;
- практико-ориентированное проектное обучение в команде (по Макаренко, «достижение целей через совместный труд» базируется на основе проектной деятельности в воспитании и принципе «не труд-работа, а труд-забота»);
- проектные кроссфункциональные команды (по Макаренко, «сводные отряды»);
- правила команды. По Макаренко, «систему развития коллектива создают правила, ритуалы: дисциплина и самоуправление с советом командиров». Правила команд ОС в следующем: дисциплина и высокая личная ответственность (по Макаренко, «дисциплина — есть свобода личности»); самоуправление внутри команды (по Макаренко, «свободная инициатива»); общие встречи по проекту; коллегиальное принятие решений командой (по Макаренко, «воспитание в коллективе через коллектив»);
- проектный продукт с общественной пользой деятельности обучающихся (по Макаренко, «служение как «работа на благо общества»);

<sup>14</sup> Там же.

<sup>15</sup> 19 вузов Татарстана внедряют программу «Обучение служением» // Татар Информ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/19-vuzov-tatarstana-vnedryayut-programmu-obucenie-sluzheniem-6007631> (дата обращения: 13.05.2025).

<sup>16</sup> Гаете Сепулведа М.А. Обучение служением через проектно-прикладную деятельность. М.: Грифон, 2022.

<sup>17</sup> Гаете Сепулведа М.А., Дымарская О.Я. Обучение служением и социальная миссия университета. М.: Грифон, 2025. С. 37–58.

- ретроспектива с использованием метода рефлексии для формирования навыков осознания, анализа и развития полученного опыта управления проектами и социального воздействия продуктов проекта (общественная значимость); по Макаренко, «жизнь — игра, живи играя»;
- общественное признание-празднование результатов проекта (по Макаренко, «завтрашняя радость»: метод перспективных линий [Макаренко 2024]).

Результаты ретроспектив, проведенных автором в рефлексивных практиках реализации подхода «Обучение служением», описаны ранее и свидетельствуют как о формировании компетенций командной работы и командного лидерства, взаимодействия с заказчиками и стейкхолдерами, ведения переговоров и т. д., так и о появлении интереса у студентов к формированию духовно-нравственных ценностей в служении некоммерческому сектору, государству, обществу [Кулькова 2025].

Методы исследования: включенное наблюдение автора как социального архитектора и исследователя базируется на организации, реализации, фиксации, описании, обобщении опыта в практике программы «Обучение служением» проектными командами в КГЭУ в МСП (всего более 50 команд, 180 чел.). Для выявления командных эффектов используется вторичный анализ результатов ретроспективы — ранее реализованного качественного исследования в формате встреч со студенческими командами проекта [Там же, 45–51], дополненный количественным методом анкетирования, проведенного в первом полугодии 2024 года (в выборку вошли студенты, обучающиеся по дисциплине с подходом «Обучение служением», N = 38) по методике исследовательской группы проектного офиса Федеральной программы «Обучение служением»<sup>18</sup>.

### ***Дескриптивная модель формирования и развития проектных команд в межсекторном социальном партнерстве в реализации программы «Обучение служением»***

Ретроспектива практики «Обучение служением» свидетельствует о поэтапном формировании элементов структурной модели проектных команд в рамках модели «5F»: внешней среды, цели, состава, лидера, взаимодействий.

Как показывает опыт, формированию и развитию проектных команд в межсекторном социальном партнерстве предшествует предварительный организационный этап институционализации проекта «Обучение служением», запущенный внешней средой, которая формируется действиями внешних стейкхолдеров — НКО, Министерства науки и высшего образования РФ, Ассоциации «Добро.РФ», ВШЭ и др. Так, в КГЭУ первоначально «Обучение служением» входит как инициатива преподавателя для развития практико-ориентированности учебного процесса в рамках проектной дисциплины в партнерстве с НКО, что создало предпосылки и опыт для официального внедрения и институционализации подхода «Обучение служением» на пилотном этапе Федеральной программы «Обучение служением» Министерства науки и высшего образования РФ, Ассоциации «Добро.РФ», ВШЭ. Официальное вступление КГЭУ сопровождалось утверждением на Ученом совете реализации подхода «Обучение служением»; внесением изменений в рабочие программы дисциплин (РПД) и фонд оценочных средств (ФОС) и утверждением их на заседаниях кафедр, ученых советов дирекций институтов; созданием организационной структуры без штатного расписания — Центра развития общественных проектов «Обучение служением» (ЦРОП «ОС»). Затем в КГЭУ во взаимодействиях с внешней средой реализовано расширение пула социальных партнеров за счет включения институтов развития гражданского общества

<sup>18</sup> Всероссийская карта лучших практик, реализуемых в соответствии с подходом «Обучение служением». Как студенты, преподаватели и организаторы оценивают «Обучение служением» // Добро РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://sl.dobro.ru/#materials> (дата обращения: 13.05.2025).

(Общественная палата РТ — ОП РТ), промышленных кадровых партнеров, что в конечном итоге создало основу для формирования организационной структуры команд проекта «Обучение служением» в МСП и в целом наращивания вклада вуза в социально-экономическое развитие территории в реализации социальной миссии вуза.

Реализация социальной миссии вуза в практиках «Обучение служением» обуславливает по методологии «5F» содержание фактора «цель» в модели формирования и развития проектных команд в МСП. Так, целью является применение профессиональных компетенций студентов в получении продуктового результата для служения обществу региона в реализации социальной миссии вуза. Состав команды описывается организационной структурой команды (Рисунок 1).



**Рисунок 1. Модель организационной структуры проектной команды в межсекторном социальном партнерстве в реализации подхода «Обучение служением»<sup>19</sup>**

Как видно из Рисунка 1, проектные команды имеют внутреннюю структуру и состоят из команды управления, команды исполнителей, социальных партнеров.

Команда управления проектов «Обучение служением» представлена внутренними стейкхолдерами вуза, запускает официальные взаимодействия с внешней средой и формирует административно-правовую базу МСП на основе подписания договоров/соглашений. В ценностном аспекте команда управления выполняет миссию хранителя баланса, смыслов, традиций системы. Так, в концепции воспитательной педагогики А.С. Макаренко указывается, что «роль руководителя в этой системе — быть хранителем традиций, оберегать и поддерживать принципы и правила системы как от внутренних изменений, так и от воздействий снаружи, чтоб система развивалась и адаптировалась на постоянные вызовы» [Макаренко 2024].

Команда функциональных исполнителей включает преподавателя-наставника, проектную команду студентов и социальных партнеров.

Команда студентов — ключевой исполнитель социальной задачи, поставленной и согласованной по продуктовым результатам проекта с социальным партнером.

Преподаватель-наставник передает профессиональные знания в рамках учебного процесса, в частности в рамках лекций и семинаров, практик, курсовых проектов, ВКР, формирует и оценивает профессиональные компетенции обучающихся в ходе взаимодействия с социальным партнером.

<sup>19</sup> Разработка автора.

Особенностью проектной команды МСП в реализации подхода «Обучение служением» является дуальное позиционирование социальных партнеров как держателей социальной задачи и проектных наставников студенческих команд. Социальные партнеры как стейкхолдеры внешней среды формируют социальную задачу и размещают в экосистеме «Добро.рф». После установления официальных отношений с вузом социальные партнеры по-прежнему как представители внешнего контура выступают потребителями продукта проекта: принимают результаты проекта, дают оценку компетенций студентов, которая озвучивается публично на встрече-сдаче проекта и оформляется письменно в отзыве, протоколе сдачи проекта. Вместе с тем социальный партнер в контексте образовательного процесса берет на себя функции наставника проектного управления: взаимодействует, коммуницирует и дает обратную связь команде студентов на этапе реализации проекта, тем самым входит во внутренний контур — в состав команды.

Учитывая детерминированность проекта «Обучение служением» в социальной пользе для государства и общества, отметим, что в модели организационной структуры проектной команды в межсекторном социальном партнерстве среди социальных партнеров особое место отводится институтам развития гражданского общества, которые могут как формировать проектные социальные задачи, так и выступать акторами продвижения и общественного признания проектных продуктов практики «Обучение служением». Так, для продвижения социальной миссии вуза и межсекторного социального партнерства с институтами развития гражданского общества в 2024 году подписано соглашение о сотрудничестве КГЭУ с Общественной палатой Республики Татарстан, включая пункты по реализации подхода «Обучение служением». Для формирования общественного признания результатов социально ориентированных проектов студенческих команд вузов как неотъемлемого сущностного компонента подхода «Обучение служением» в партнерстве с Центром развития общественных проектов «Обучение служением» КГЭУ на площадке Общественной палаты в конце каждого семестра проводятся мастерские «Обучение служением».

Структурно-организационную характеристику состава проектной команды дополним описанием факторов модели «5F» — лидерства и взаимодействия. С учетом выявленной динамичной трансформации позиции членов команды по этапам жизненного цикла введем описание этапов реализации «Обучения служением» в соответствии с этапами проектного управления, которые отличаются от классического представления этапов «Обучение служением» М. Гаете Сепулведа<sup>20</sup>.

**Таблица 1. Содержательная характеристика проектной команды в МСП по этапам подхода «Обучение служением»<sup>21</sup>**

Характеристика этапов ОС	Состав	Лидерство	Взаимодействия
<b>Подготовительный этап</b>			
Институционализация ОС в учебном процессе (локальные правовые акты, внесение изменений в РПД, ФОС)	СЕО, проректор, Ученый совет, ЦРОП «ОС», структурные подразделения, преподаватель-наставник	Дирекции институтов, кафедры	Директивное администрирование
Формирование пула социальных партнеров и социальных задач, включая проведение стратегических сессий	ЦРОП «ОС», ОП РТ, соцпартнеры, преподаватель-наставник	ЦРОП «ОС»	
Институционализация партнерства (подписание договоров соглашений)	ЦРОП «ОС», СЕО, социальные партнеры	СЕО	

<sup>20</sup> Гаете Сепулведа М.А. Обучение служением через проектно-прикладную деятельность. М.: Грифон, 2022.

<sup>21</sup> Составлено автором.

Этап: инициация			
Передача социальной задачи в учебный процесс	ЦРОП «ОС», координатор ОС на кафедрах, преподаватели-наставники, студенты	ЦРОП «ОС»	Сопровождение
Лекции и семинары, включая лекцию по сущности ОС. Рандомное формирование студенческих команд проекта (4–5 чел.) и обозначение правил	Преподаватель-наставник, студенты	Преподаватель-наставник	Обратная связь — еженедельно, на лекциях и семинарах, в мессенджерах. Входная рефлексия в формате эссе
Команда выстраивает работу по методологии Макаренко в самоуправлении, через набор элементов: командные роли по М. Долгову (координатор, контролер времени, контролер качества, контролер поведения) и другие роли; совещания-встречи, принятие решений по реализации проекта внутри команды	Студенты, включенное наблюдение преподавателя-наставника	Проектная команда студентов	Обозначается контур правил взаимодействия внутри команды, с преподавателем и социальным партнером
Студенты изучают социального партнера и проблемное поле социальной задачи, формируют SCOPE проекта, описывая социальные вызовы, целевую аудиторию, проблему / задачи партнера, ставя цель по SMART и задачи; разрабатывают устав/паспорт проекта, план коммуникаций с партнерами	Студенты при включенности преподавателя-наставника		
Организация и проведение встречи-знакомства студенческой команды и преподавателя-наставника с социальным партнером: студенческая команда представляет SCOPE проекта, защищает устав и согласовывает план коммуникаций	ЦРОП «ОС», студенты, преподаватель-наставник, социальный партнер	ЦРОП «ОС»	Очная встреча. Согласование и утверждение социальным партнером устава паспорта проекта, плана и форм коммуникаций. Участие социального партнера в рефлексии о социальном вкладе проекта в развитие территорий
Этап: реализация			
Проводятся лекции и семинары, формируются и оцениваются знания, умения, навыки в профессиональной области, включая: мероприятия проекта — ИСР (новизна, соответствие ТЗ), диаграмма Ганта, риски. Мониторинг реализации проекта	Преподаватель-наставник, студенты	Преподаватель-наставник	Воодушевляет команду студентов на продуктивный результат и служение. Обратная связь — еженедельно, на лекциях и семинарах, в мессенджерах. Промежуточная рефлексия. Сглаживает конфликты
Выполнение проекта в рамках поставленной социальной задачи во взаимодействиях с социальным партнером в рамках устава, ИСР, диаграммы Ганта, матрицы ответственности	Преподаватель-наставник, студенты, социальные партнеры, целевая аудитория и все стейкхолдеры проекта	Проектная команда студентов	Внешнее взаимодействие осуществляет координатор студенческой команды согласно плану и формам коммуникаций. Контролер времени стыкует команду для встреч и отслеживает проект по выполнению диаграммы Ганта. Контролер качества следит за качеством реализации ИСР, делает фото с мероприятий проекта; контролер поведения отслеживает выполнение стандартов, правил и процедур

Консультации и наставничество в реализации управления проектом и создании продукта: формирование компетенций	Студенты, социальные партнеры, целевая аудитория и все стейкхолдеры проекта при включенности преподавателя-наставника	Социальные партнеры	Включенность партнера в проект. Организация очных встреч по проекту на территории социального партнера с рефлексией. Коммуникации и обратная связь в чате в мессенджерах
<b>Этап: сдача проекта социальному партнеру</b>			
Оценка работы преподавателем по успеху проекта: удовлетворенность заказчика, представленность результатов проекта в НИРС	ЦРОП «ОС», студенты, преподаватель-наставник, социальный партнер	Преподаватель-наставник	Рефлексия «Уроки проекта» от студентов. Устно и письменно отзыв на проект от социального партнера. Студенческая команда сдает отчет и протокол реализации проекта
Организация и сдача заказчику продукта проекта, отчета, презентации	ЦРОП «ОС», студенты, преподаватель-наставник, социальный партнер	Проектная команда студентов	
Оценка коммуникаций, продуктового результата проекта, успеха проекта; критерии традиционные (критерии время / качество)	ЦРОП «ОС», студенты, преподаватель-наставник, социальный партнер	Социальные партнеры	
Проведение конкурса лучшего проекта «Обучение служением»	ЦРОП «ОС», студенты, преподаватель-наставник, социальный партнер	ЦРОП «ОС»	Открытость. Информирование
<b>Этап: общественное признание/празднование результатов проекта</b>			
Мастерские «Обучение служением» включают проведение: экспертных сессий, на которых выступают с лекциями и мастер-классами признанные эксперты — мастера «ОС»; общественных слушаний, на которых студенческие команды вузов представляют в питче лучшие социальные проекты, а социальные партнеры дают обратную связь о социальном воздействии разработанных проектных продуктов	ЦРОП «ОС», студенты, преподаватель-наставник, представители управленческих структур вузов, социальные партнеры, представители целевой аудитории проектов, почетные гости — представители государственного и регионального управления, лидеры НКО и локальных сообществ, социально ориентированный бизнес, члены и эксперты региональной Общественной палаты и другие стейкхолдеры	ЦРОП «ОС», Общественная палата	Открытый формат. Приглашаются почетные гости федерального уровня, лидеры НКО, локальных сообществ, бизнеса, представители региональной власти, которые дают обратную связь по проектам. Атмосфера праздника. Спонсоры из бизнеса («Ак Барс» банк, БФ «Татнефть», АНО «АСИИ»), реализуя КСО, награждают призами членов студенческих проектных команд. Преподаватели-наставники получают благодарности от ОП за развитие гражданского общества

Содержание Таблицы 1 дает основание для выводов о том, что проектные команды в МСП в реализации подхода «Обучение служением», формируясь из представителей различных функций с привлечением внешних стейкхолдеров (ОП РТ и т. д.), проявляют характеристики кроссфункциональности, тем самым являются проектными кроссфункциональными командами.

Дуальность позиционирования социального партнера, проявляющаяся в изменении его роли во времени в зависимости от этапа жизненного цикла команды проекта, является характеристикой, присущей динамическим моделям команд, поэтому проектная команда в МСП с точки зрения характеристики темпоральности является динамической.

С течением времени, в зависимости от этапа, происходят ротации и в лидерских позициях. Как видно из Таблицы 1, на различных этапах реализации проектов «Обучение служением» формируется функциональное лидерство по задачам и лидеры меняются, поэтому проектные команды в МСП характеризуются распределенным лидерством.

Структурное описание проектных команд в межсекторном социальном партнерстве дополнено оценкой членов студенческих команд, позволяющей получить верификацию описанных позиций и выделить командные эффекты.

### **Команда «Обучение служением» и командные эффекты глазами студентов**

Общий результат командной работы в реализации проекта «Обучение служением» в межсекторном социальном партнерстве красноречиво характеризуют полученные от респондентов ответы на вопрос: «Насколько в целом Вы удовлетворены участием в программе “Обучение служением”?» Большая часть респондентов-студентов (77%) оценили удовлетворенность программой на «5» и «4»; 21% удовлетворены по пятибальной шкале на «3»; и лишь 2% неудовлетворены программой, выставив «2».

77% студентов выделяют поддерживающую, вдохновляющую роль преподавателя в реализованных учебных мероприятиях в рамках проектов «Обучение служением», что свидетельствует о трансформации позиции преподавателя в учебном процессе с технологией «Обучение служением» и формировании преподавателя-наставника.

Способность к командной работе на благо граждан и их объединений в результате реализации учебных мероприятий в проектах «Обучение служением» получает развитие в оценках 92% студентов. У 8% навыки остались прежними.

Развитие навыков общения, убеждения и конструктивной коммуникации в команде в результате реализации учебных мероприятий в проектах «Обучение служением» фиксируют 84% студентов.

Приверженность командным ролям иллюстрируется ответами на вопрос «В общественных делах какую роль Вы могли бы взять на себя в первую очередь». Преобладающая часть студентов (30%) — это исполнители, поскольку готовы реализовать любые позитивные социальные инициативы, выдвинутые другими людьми; на роль руководителя претендуют 26%; роли координатора проекта и генератора идей выбирают по 18% студентов, высказывая способность участвовать в объединении людей для решения социальных проблем, как и генерировать идеи по решению общественных задач; 8% студентов не готовы участвовать в общественной деятельности.

В ответах преобладает позитивная оценка динамики развития способности применять знания на практике, использовать профессиональные компетенции при реализации общественно значимых проектов в результате реализации учебных мероприятий в подходе «Обучение служением», однако 29% студентов не видят изменений.

В результате реализации учебных мероприятий в рамках проекта «Обучение служением» 63% студентов отмечают развитие готовности принимать активное участие в общественных делах и решении общественных проблем, что свидетельствует о развитии гражданской позиции в совершении добрых дел.

Полученные результаты исследования реализации учебных мероприятий в подходе «Обучение служением» в конвергенции с результатами проведенной ретроспективы [Кулькова 2025] дают основания для выделения командных эффектов в межсекторном социальном партнерстве:

- развитие информационного следа НКО в интернет-пространстве как продуктивный результат программы проектов «Продвижение негосударственных поставщиков социальных услуг в условиях цифровой трансформации», реализованной в 2023/2024 уч.г. 20 командами в рамках подхода «Обучение служением»: на первый социальный маркетплейс «Клумба» заведено 19 негосударственных поставщиков социальных услуг и представлено описание 25 социальных услуг; создан продукт (веб-приложение) СОНКО с версией, адаптированной под слепых и слабовидящих людей;

- отработка навыков проектной и командной работы на практике с реальным продуктовым результатом с социальным воздействием на развитие региона и на целевую аудиторию;
- успешный опыт проектной деятельности и коммуникаций с социальным партнером воодушевляет на развитие гражданской позиции служения обществу: «Мы зарядились энергией добрых дел», — обозначают студенты в рефлексии;
- расширение межличностных взаимодействий в учебной группе. «До проекта мы учились в одной группе и не общались, в проекте мы стали работать в одной команде, узнали лучше друг друга и подружились», — делится лидер студенческой команды проекта;
- участие студентов в научно-исследовательской работе и развитие публикационной активности.

### **Заключение**

Специфика формирования и развития проектных команд МСП в реализации подхода «Обучение служением» обусловлена структурой команды, состоящей из команды управления вузом, команды функциональных исполнителей, включающей представителей различных функций (студентов по направлениям образовательной подготовки) с привлечением внешних стейкхолдеров (ОП РТ, социальных партнеров). В этом обнаруживается кроссфункциональность, задающая самостоятельный соответствующий тип команд МСП в программе «Обучение служением» — кроссфункциональные команды.

Характер кроссфункциональности команды МСП дополняется ее динамичностью, раскрывающейся в диалектике дуального позиционирования социальных партнеров: в начале проекта как внешних стейкхолдеров — держателей социальной задачи, и на последующих этапах проекта как внутреннего стейкхолдера — полноправного члена состава команды исполнителей в функциональной роли наставников проектного управления и создания продукта, активно участвующего в рефлексии в обозначении социального воздействия результатов проекта студенческой команды на развитие территории и общества, что работает на экстернальную верификацию (взгляд со стороны) социального воздействия и значимости вклада и формирует гражданское самосознание.

Отдельное место в команде МСП в формировании гражданского самосознания через рефлексию занимают институты развития гражданского общества — Общественная палата, выступающая площадкой для проведения региональных мастерских «Обучения служением» для общественного признания результатов проекта.

Примечательно, что в проектных командах МСП меняется позиция преподавателя: от носителя и источника знаний к роли преподавателя-наставника.

В динамике жизненного цикла проекта «Обучение служением» (ЖЦП ОС) формируется функциональное лидерство по задачам, и лидеры меняются в зависимости от этапа ЖЦП ОС, поэтому проектные команды в МСП характеризуются распределенным лидерством, что согласуется с современными трендами командного менеджмента.

Описанные структурные особенности формирования и развития проектных команд в реализации подхода «Обучение служением» дополнены выявленными в ходе анкетного опроса командными эффектами в межсекторном социальном партнерстве: развитие гражданского самосознания — готовность вносить вклад в развитие территорий и служение обществу; формирование профессиональных компетенций, соответствующих запросам рынка труда (конструктивные коммуникации, командная работа, проектное управление и др.); вклад в реализацию социальной миссии университета и социальное воздействие на развитие региона и качество жизни людей.

Список литературы:

- Антонова Н. Командный менеджмент в эпоху перемен. Как командные эффекты способствуют устойчивости и развитию бизнеса // Менеджмент сегодня. 2021. № 1. С. 42–47. DOI: [10.36627/2304-6473-2021-1-1-42-47](https://doi.org/10.36627/2304-6473-2021-1-1-42-47)
- Бобылева Н.И., Пополитова О.В. Командный подход — новый формат непрерывного повышения профессионального мастерства менеджеров в сфере образования // Образовательная панорама. 2020. № 1 (13). С. 57–63.
- Бурлакова Ю.В. Особенности использования командного менеджмента на предприятиях РЖД // Молодой ученый. 2016. № 12 (116). С. 1150–1151.
- Вольфсон Б. Гибкое управление проектами и продуктами. СПб: Питер, 2014.
- Галкина А.Д., Никольский В.С. «Воспитание чувства долга и ответственности перед обществом»: специфика подхода «Обучение служением» в Китае // Высшее образование в России. 2024. Т. 33. № 3. С. 141–161. DOI: [10.31992/0869-3617-2024-33-3-141-161](https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-3-141-161)
- Гражданский сектор государственного управления / под ред. проф. А.И. Соловьева. М.: АРГАМАК-МЕДИА, 2018.
- Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент. М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996.
- Долгов М.В. Командный менеджмент как стиль управления 21 века // Личность: ресурсы и потенциал. 2020. № 1(5). С. 38–45.
- Кулькова В.Ю. Реализация Федеральной программы «Обучение служением» в проектном обучении: оценка результатов // Экономическая среда. 2025. Т. 14. № 2. С. 45–51. DOI: [10.22394/ee252.45-51](https://doi.org/10.22394/ee252.45-51)
- Макаренко А.С. Педагогическая поэма. М.: АСТ, 2024.
- Мирошникова Е.А., Ежков А.П. Трансформация управленческих команд на государственной службе в условиях внедрения проектного управления // Вестник экспертного совета. 2023. № 1(32). С. 17–23.
- Морозов В.В. Воспитательная педагогика Антона Макаренко. Опыт преемственности. Егорьевск: ЕФ МГГУ им. М.А. Шолохова, 2007.
- Паллиативная помощь как сфера междисциплинарного взаимодействия: от теории к практике / под ред. Н.С. Григорьевой, С.И. Колесникова, Т.В. Чубаровой. М.: ЛЕНАНД, 2021.
- Фомин А.А., Кулькова В.Ю., Агапов О.Д., Гильмеева Р.Х., Сафина З.Н., Леонтьева Т.И., Тузиков А.Р., Беляков Р.Ю., Гафиятуллин М.М., Гимадутдинов А.Ф., Сафин Т.Ф. Гражданское общество в Республике Татарстан: потенциал и точки роста. Казань: Познание, 2019.
- Backhaus-Maul H., Roth C. Service Learning an Hochschulen in Deutschland. Ein erster empirischer Beitrag zur Vermessung eines jungen Phänomens. Wiesbaden: Springer, 2013. DOI: [10.1007/978-3-658-00124-7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-00124-7)
- Folgueiras P., Aramburuzabala P., Opazo H., Mugarra A., Ruiz A. Service-Learning: A Survey of Experiences in Spain // Education, Citizenship and Social Justice. 2020. Vol. 15 Is. 2. P. 162–180. DOI: [10.1177/1746197918803857](https://doi.org/10.1177/1746197918803857)
- Mouton J., Wildschut L. Service Learning in South Africa: Lessons Learnt through Systematic Evaluation // Acta Academica. 2005. Is. 3. P. 116–150.
- Salamon L. The Tools of Government: A Guide to the New Governance. New York: Oxford University Press, 2002.
- Salamon L. New Frontiers of Philanthropy. New York, USA: Oxford University Press, 2014.
- Thomson A.M., Smith-Tolken A.R., Naidoo A.V., Bringle R.G. Service Learning and Community Engagement: A Comparison of Three National Contexts // Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. 2011. Vol. 22. Is. 2. P. 214–237.

**References:**

- Antonova N. (2021) Komandnyy menedzhment v epokhu peremen. Kak komandnyye efekty sposobstvuyut ustoychivosti i razvitiyu biznesa [Team management in an era of change: How team effects contribute to business resilience and growth]. *Menedzhment segodnya*. No. 1. P. 42–47. DOI: [10.36627/2304-6473-2021-1-1-42-47](https://doi.org/10.36627/2304-6473-2021-1-1-42-47)
- Backhaus-Maul H., Roth C. (2013) *Service Learning an Hochschulen in Deutschland. Ein erster empirischer Beitrag zur Vermessung eines jungen Phänomens*. Wiesbaden: Springer. DOI: [10.1007/978-3-658-00124-7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-00124-7)
- Bobyleva N.I., Popolitova O.V. (2020) The Team Approach as a New Format for Continuous Professional Development of Managers in the Field of Education. *Obrazovatel'naya panorama*. No. 1(13). P. 57–63.
- Burlakova YU.V. (2016) Osobennosti ispol'zovaniya komandnogo menedzhmenta na predpriyatiyakh RZHD [Peculiarities of using team management at Russian Railways enterprises]. *Molodoy uchenyy*. No. 12(116). P. 1150–1151.
- Dolgov M.V. (2020) Team Management as the 21st Century Management Style. *Lichnost': resursy i potentsial*. No. 1(5). P. 38–45.
- Folgueiras P., Aramburuzabala P., Opazo H., Mugarra A., Ruiz A. (2020) Service-Learning: A Survey of Experiences in Spain. *Education, Citizenship and Social Justice*. Vol. 15 Is. 2. P. 162–180. DOI: [10.1177/1746197918803857](https://doi.org/10.1177/1746197918803857)
- Fomin A.A., Kul'kova V.YU., Agapov O.D., Gil'meyeva R.KH., Safina Z.N., Leont'yeva T.I., Tuzikov A.R., Belyakov R. YU., Gafiyatullin M.M., Gimadutdinov A.F., Safin T.F. (2019) *Grazhdanskoye obshchestvo v Respublike Tatarstan: potentsial i tochki rosta* [Civil society in the Republic of Tatarstan: Potential and growth points]. Kazan': Poznaniye.
- Galkina A.D., Nikolskiy V.S. (2024) "Cultivating a Sense of Duty and Responsibility to Society": The Specificity of the "Service-Learning" Approach in China. *Vyssheye obrazovaniye v Rossii*. Vol. 33. No. 3. P. 141–161. DOI: [10.31992/0869-3617-2024-33-3-141-161](https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-3-141-161)
- Grigor'yeva N.S., Kolesnikov S.I., Chubarova T.V. (eds.) (2021) *Palliativnaya pomoshch' kak sfera mezhdistsiplinarnogo vzaimodeystviya: ot teorii k praktike* [Palliative care as a field of interdisciplinary interaction: From theory to practice]. Moscow: LENAND.
- Grove A.S. (1996) *High Output Management*. Moscow: Informatsionno-izdatel'skiy dom "Filin".
- Kulkova V.Yu. (2025) Implementation of the Federal Program "Service Learning" in Project-Based Learning: Results Evaluation. *Ekonomicheskaya sreda*. Vol. 14. No. 2. P. 45–51. DOI: [10.22394/ee252.45-51](https://doi.org/10.22394/ee252.45-51)
- Makarenko A.S. (2024) *Pedagogicheskaya poema* [Pedagogical poem]. Moscow: AST.
- Miroshnikova E.A., Yezhkov A.P. (2023) Transformation of Management Team in the Public Service in Conditions of Project Management. *Vestnik ekspertnogo soveta*. No. 1(32). P. 17–23.
- Morozov V.V. (2007) *Vospitatel'naya Pedagogika Antona Mararenko. Opyt preyemstvennosti*. [Anton Makarenko's educational pedagogy: A continuity experience]. Yegor'yevsk: YEF MGGU im. M.A. Sholokhova.
- Mouton J., Wildschut L. (2005) Service Learning in South Africa: Lessons Learnt through Systematic Evaluation. *Acta Academica*. Vol. 2005. Is. 3. P. 116–150.
- Salamon L. (2002) *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. New York: Oxford University Press.
- Salamon L. (2014) *New Frontiers of Philanthropy*. New York, USA: Oxford University Press.
- Solov'yev A.I. (ed.) (2018) *Grazhdanskiy sektor gosudarstvennogo upravleniya* [Civil sector of public administration]. Moscow: ARGAMAK-MEDIA.
- Thomson A.M., Smith-Tolken A.R., Naidoo A.V., Bringle R.G. (2011) Service Learning and Community Engagement: A Comparison of Three National Contexts. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol. 22. Is. 2. P. 214–237.
- Vol'fon B. (2014) *Gibkoye upravleniye proyektami i produktami* [Flexible project and product management]. Saint Petersburg: Piter.

## Анализ вовлеченности российских девелоперов в реализацию концепции устойчивого развития

**Попова Полина Алексеевна**

Магистр, ORCID: [0009-0000-6568-4093](https://orcid.org/0009-0000-6568-4093), [polinaova1@yandex.ru](mailto:polinaova1@yandex.ru)

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

**Кирюшин Петр Алексеевич<sup>1</sup>**

Кандидат экономических наук, SPIN-код РИНЦ: [9391-9721](https://orcid.org/0000-0003-2984-295X), ORCID: [0000-0003-2984-295X](https://orcid.org/0000-0003-2984-295X), [pkiryushin@gmail.com](mailto:pkiryushin@gmail.com)

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

### Аннотация

Девелоперские компании имеют высокую ответственность перед обществом за счет особенностей производимого ими продукта: они создают среду обитания для жителей городов, а здания, построенные ими, стоят еще много лет после их возведения, поэтому соответствие девелоперских компаний повестке устойчивого развития имеет особое значение. В данной статье были рассмотрены различные подходы к определению термина «девелопмент», определена сущность зеленого строительства, проанализирована динамика рынка жилой недвижимости. В ходе исследования было рассмотрено, что такое устойчивое развитие компании и как девелоперская компания может стать устойчивой, а также какие шаги сегодня предпринимаются государством и компаниями для реализации этой концепции. Для анализа вовлеченности российских девелоперов в реализацию концепции устойчивого развития было проведено исследование 105 крупнейших из них по объему ввода жилья в 2022 и 2024 годах. Компании были разделены на два сектора в зависимости от степени вовлеченности. Кроме того, было определено, с помощью каких именно практик они следуют повестке устойчивого развития. В результате исследования было показано, что более половины из 105 крупнейших девелоперов в 2022 и 2024 годах так или иначе соответствуют повестке УР. При этом, несмотря на смену 45 компаний в составе топ-105 между 2022 и 2024 годами, степень общей вовлеченности в повестку устойчивого развития за два года увеличилась на 3,8%. Это может служить свидетельством уже сложившегося тренда на устойчивое развитие в девелопменте.

### Ключевые слова

Устойчивое развитие, девелопмент, зеленый ГОСТ, зеленое строительство, строительная отрасль.

### Для цитирования

Попова П.А., Кирюшин П.А. Анализ вовлеченности российских девелоперов в реализацию концепции устойчивого развития // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 114. С. 72–84. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-72-84

## Analysis of Russian Developers Involvement in Implementation of the Sustainable Development Concept

**Polina A. Popova**

Master's degree student, ORCID: [0009-0000-6568-4093](https://orcid.org/0009-0000-6568-4093), [polinaova1@yandex.ru](mailto:polinaova1@yandex.ru)

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

**Petr A. Kiryushin<sup>2</sup>**

PhD, ORCID: [0000-0003-2984-295X](https://orcid.org/0000-0003-2984-295X), [pkiryushin@gmail.com](mailto:pkiryushin@gmail.com)

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

### Abstract

Real estate development companies bear a high level of responsibility to society due to the nature of their product: they create living environments for city residents, and the buildings they construct remain standing for many years after their completion. Therefore, their compliance with the sustainable development agenda is of particular importance. This article examines various approaches to defining the term “development” and outlines the conceptual foundations of green construction, while also analyzing the dynamics of the residential real estate market. It further explores what constitutes a company’s sustainable development and how a development firm can attain such a status, as well as the measures currently being undertaken by both the government and businesses to advance this concept. To analyze the involvement of Russian developers in implementing the sustainable development concept, a study was conducted on the 105 largest companies based on their housing commissioning volume in 2022 and 2024. The companies were divided into two sectors depending on the degree of their involvement. The research also identified specific practices through which they follow the sustainable development agenda. The study revealed that more than half of the 105 largest developers in 2022 and 2024 met the sustainable development agenda in one way or another. Despite the replacement of 45 companies within the top-105 between 2022 and 2024, the overall level of involvement in sustainable development increased by 3.8% over these two years. This may serve as evidence of an already established trend towards sustainable development in real estate development.

### Keywords

Sustainable development, real estate development, green standards, green construction, construction industry.

<sup>1</sup> Корреспондирующий автор.

<sup>2</sup> Corresponding author.

**For citation**

Popova P.A., Kiryushin P.A. (2026) Analysis of Russian Developers Involvement in Implementation of the Sustainable Development Concept. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 114. P. 72–84. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-72-84

Дата поступления/Received: 11.10.2025

**Введение**

Сегодня изменение климата и концепция устойчивого развития (УР) стоят на повестке дня во многих странах мира, находя свое отражение в стратегических документах государств и компаний. Особенную актуальность концепция УР имеет по отношению к строительной отрасли, ведь на нее приходится существенная доля негативного влияния на экологию — 34% глобальных выбросов CO<sub>2</sub> и 32% мирового конечного потребления энергии<sup>3</sup>. Прогнозы ООН по урбанизации предполагают, что доля населения, проживающая в городах, вырастет с 55% в 2018 году до 68% к 2050 году<sup>4</sup>. Это влечет за собой разрастание городов и числа построенных зданий. При этом Россия не отстает от общемировых трендов — в нашей стране также наблюдается тренд на урбанизацию<sup>5</sup>. Например, с 2018 по 2023 годы наблюдался ежегодный прирост ввода в эксплуатацию нового жилья. Так, согласно данным Росстата, в 2020 году было введено в эксплуатацию 82 млн кв. м. жилья, затем в результате ежегодного прироста ввода в 2023 были введены рекордные 110,4 млн кв. м., а в 2024 — 107,4 млн кв. м.<sup>6</sup> При этом у нас на строительную отрасль приходится около 21% от всех выбросов парниковых газов<sup>7</sup>. При таком активном развитии строительной отрасли вопрос о внедрении концепции устойчивого развития является чрезвычайно актуальным. При том не только экологических его аспектов, но также и социальных.

Социальный аспект концепции устойчивого развития касается того, как компания относится к внешним и внутренним стейкхолдерам: к партнерам, клиентам, сотрудникам и всем тем, кто сталкивается с ней или ее продукцией. В строительной отрасли, помимо прочего, это выражается в построенных компанией зданиях, ориентированных на удобство и безопасность для разных групп населения.

Важным фактором обеспечения устойчивого развития строительной отрасли является широкое распространение практики устойчивого развития среди девелоперских компаний как инициаторов и организаторов проектов недвижимости, поэтому именно их вовлеченность интересно проанализировать в первую очередь.

**Устойчивое развитие девелоперских компаний**

В российском законодательстве нет четкого определения таких понятий, как девелопмент или девелоперская компания, однако с 90-х годов прошлого столетия они активно входят в научный оборот. При этом существует ряд научных исследований, где рассматриваются определения и походы к девелопменту [Федоркина, Фененко 2017; Долгов, Круглякова 2020].

Многие исследователи определяют девелопмент как вид деятельности, направленный на создание и управление недвижимостью с целью увеличения прибыли. Это может быть как создание нового объекта недвижимости, так и управление старым с целью повышения его стоимости.

<sup>3</sup> Global Status Report for Buildings and Construction 2024/2025: Not just another brick in the wall // UN [Электронный ресурс]. URL: <https://wedocs.unep.org/20.500.11822/47214> (дата обращения: 28.04.2025).

<sup>4</sup> 68% of the world population projected to live in urban areas by 2050, says UN // UN [Электронный ресурс]. URL: <https://www.un.org/nl/desa/68-world-population-projected-live-urban-areas-2050-says-un> (дата обращения: 01.04.2025).

<sup>5</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.10.2022 г. № 3268-р // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/all/144066/> (дата обращения: 01.04.2025).

<sup>6</sup> Строительство // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/14458> (дата обращения: 01.04.2025).

<sup>7</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.10.2022 г. № 3268-р // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/all/144066/> (дата обращения: 01.04.2025).

Осуществляет этот процесс девелоперская компания, или, как принято говорить, девелопер, который, по сути, является автором и инициатором проекта. М.А. Федотова, Т.В. Тазикина, А.А. Бакулина дают следующее определение девелопмента: он «...представляет собой метод организации инвестиционного процесса, подразумевающий организацию финансирования и осуществления проекта по развитию недвижимости в заданные сроки и в пределах соответствующих ограничений с целью извлечения коммерческой выгоды» [Федотова и др. 2010, 17]. С.Н. Максимов определяет девелопмент как «деятельность по инициированию, организации и управлению проектов развития недвижимости, осуществляемая предпринимателем-девелопером на свой риск и направленная на получение прибыли» [Максимов 2010, 191]. Некоторые авторы в своем подходе к девелопменту как «особому виду предпринимательской профессиональной деятельности (бизнеса), объединяющему в себе множество других видов деятельности (бизнесов) по созданию и развитию недвижимого имущества и приводящему к качественному изменению последнего, в результате чего происходит возрастание его стоимости»<sup>8</sup> подчеркивают сложную структуру девелоперских компаний.

Устойчивое развитие компании (УРК), в том числе и девелоперской, оценивается по трем ее составляющим: экологической, социальной и управленческой, что соответствует английской аббревиатуре ESG (Environmental, Social and Governance) [ESG: три буквы, которые меняют мир 2022]. К социальному аспекту относятся отсутствие дискриминации внутри компании по какому-либо признаку; достойные условия труда; недопустимость использования детского труда; отношения с клиентами и т. п.; к управленческому аспекту — качественный риск-менеджмент; проработанная стратегия развития; внедрение инноваций; репутация компании; противодействие коррупции и т. п.; к экологическому — снижение негативного влияния компании на окружающую среду; учет вредных выбросов; экологичный продукт компании и т. п. [Там же].

Многие из перечисленных аспектов УРК являются универсальными, однако характерным для строительной отрасли представляется особая ответственность девелоперской компании перед обществом за продукт, который она производит, а именно за здания, ведь они создают искусственную среду обитания для жителей на десятилетия, а иногда и столетия. Согласно данным ООН, около 34% выбросов углекислого газа и 32% потребления энергии в мире приходятся на здания и иные сооружения<sup>9</sup>. Однако в то же время внедрение более социально и экологически ответственного строительства сегодня встречает сопротивление среди девелоперов, так как это может привести к удорожанию строительства, по оценкам — на 10%<sup>10</sup>.

Интерес к более экологичным подходам в строительстве появился в середине 80-х годов прошлого столетия в Европе. Спровоцировал этот интерес во многом мировой энергетический кризис, случившийся в 1973–1974 годах<sup>11</sup>. Он вынудил многие страны задуматься как о снижении энергопотребления, так и о более осмысленной урбанизации, а затем и об экологичном, или зеленом, строительстве. Т. Мещерякова дает следующее определение зеленого строительства: «это возведение зданий и сооружений, влияние на окружающую среду которых минимально» [Meshcheryakova 2022].

В Таблице 1 представлены преимущества зеленого строительства в разрезе практики ESG.

<sup>8</sup> Караваева Н.М., Федоров А.В., Юрасова И.И., Дэви Ю.М. Девелопмент недвижимости. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2020. С. 10.

<sup>9</sup> Global Status Report for Buildings and Construction 2024/2025: Not just another brick in the wall // UN [Электронный ресурс]. URL: <https://wedocs.unep.org/20.500.11822/47214> (дата обращения: 28.04.2025).

<sup>10</sup> Новостройки по зеленым стандартам будут дороже на 10% // Ведомости [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/esg/ecology/articles/2022/05/19/922727-novostroiki-po-zelenim-standartam-budut-dorozhe-na-10> (дата обращения: 11.04.2025).

<sup>11</sup> Устойчивое строительство зданий: мировые тренды и перспективы для России // Цифровая библиотека МГИМО в сфере ЦУР [Электронный ресурс]. URL: [https://esg-library.mgimo.ru/publications/ustoychivoe-stroitelstvo-zdaniy-mirovye-trendy-i-perspektivy-dlya-rossii/?utm\\_source=google.com&utm\\_medium=organic&utm\\_campaign=google.com&utm\\_referrer=google.com](https://esg-library.mgimo.ru/publications/ustoychivoe-stroitelstvo-zdaniy-mirovye-trendy-i-perspektivy-dlya-rossii/?utm_source=google.com&utm_medium=organic&utm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com) (дата обращения: 11.04.2025).

Таблица 1. Преимущества зеленых зданий<sup>12</sup>

Экологические	Социальные	Управленческие
<p>Сокращение потребления природных ресурсов.</p> <p>Сокращение выбросов CO<sub>2</sub>.</p> <p>Сокращение производства отходов.</p> <p>Увеличение доли перерабатываемых отходов.</p> <p>Защита экосистем от негативного влияния</p>	<p>Улучшение качества жизни людей.</p> <p>Сокращение негативного влияния зданий на человека.</p> <p>Улучшение психологического состояния пользователей здания.</p> <p>Улучшение условий труда.</p> <p>Повышенные требования к комфортности и безопасности здания</p>	<p>Экономия на платежах за электроэнергию и тепловую энергию.</p> <p>Экономия на платежах за воду.</p> <p>Повышение рентабельности инвестиций (ROI).</p> <p>Снижение затрат на эксплуатацию зданий</p>

Устойчивое развитие в недвижимости включает в себя повышение энергоэффективности зданий, использование экологичных материалов и технологий в процессе строительства, стремление повысить качество жизни людей, использующих объект недвижимости, сделать здание более удобным и социально ориентированным. Вместо использования материалов и стратегий, которые увеличивают углеродный след от использования жилых помещений, устойчивое развитие недвижимости направлено на снижение воздействия недвижимости на окружающую среду, начиная от используемых материалов и заканчивая повседневными домашними действиями, которые совершают пользователи здания. Например, здание будет спроектировано и построено таким образом, чтобы жильцам приходилось реже включать свет и меньше отапливать квартиру за счет хорошей теплоизоляции. Это, в свою очередь, может снижать эксплуатационные расходы и деструктивное влияние на окружающую среду. Немаловажным является также умный выбор местоположения для будущего проекта, который позволит минимизировать использование личного транспорта жильцами.

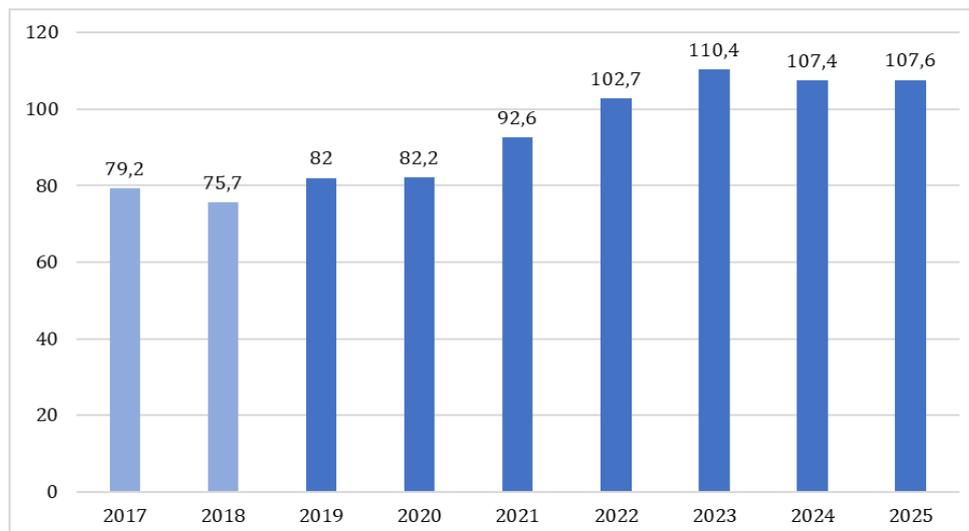
Некоторые исследователи отмечают, что важную роль в устойчивом развитии в недвижимости должна играть проектировка здания с акцентом на изменение поведения человека [Kempeneg et al. 2021] — создание более приближенных к природе дизайнерских решений, акцент на озеленении. Это, по мнению исследователей, должно мотивировать людей в здании больше внимания уделять природе, относиться к ней с большим сочувствием: такие практики, как, например, создание красивых и ярких лестниц на видных местах в зданиях, чтобы привлечь к ним внимание людей и мотивировать их меньше пользоваться лифтом; информирование людей о важности ответственного потребления ресурсов через приложение управляющей компании, вывески в самих домах на доске объявлений или информирование непосредственно на собраниях жильцов. Важным также является внедрение в здания различных умных решений — датчиков движения, систем умного дома и проч.

В попытках объективной оценки экологической эффективности и соответствия критериям устойчивого развития были придуманы так называемые системы зеленой сертификации зданий, например системы BREEAM, LEED, WELL, Green Zoom, а также зеленый ГОСТ Р для многоквартирных домов, который в 2022 году разработал «ДОМ.РФ». Сегодня «ДОМ.РФ» на своем официальном сайте маркирует многоквартирные дома на соответствие 37 обязательным критериям зеленого ГОСТа, и при поиске информации о застройщике на их сайте высвечиваются данные о наличии или отсутствии в его портфеле зеленых и энергоэффективных домов. Это упрощает поиск зеленого жилья потенциальными покупателями, что в перспективе, с учетом введения зеленой ипотеки, может обеспечить поддержку спроса на такое жилье.

<sup>12</sup> Составлено авторами по [Ries et al. 2006; Кадысева и др. 2022; Смирнова 2024].

**Краткий обзор рынка жилой недвижимости и факторов, влияющих на развитие концепции устойчивого развития среди девелоперских компаний в России**

В начале рассмотрим некоторые индикаторы рынка недвижимости в России: динамику объема ввода жилья в эксплуатацию, а также динамику ключевой ставки как одного из важнейших факторов, влияющих на потребительский спрос. Исходя из приведенных на Рисунке 1 данных, можно сделать следующий вывод: к настоящему времени наблюдается ежегодный прирост объема ввода жилья с 2018 по 2023 гг. включительно, а в 2024 году — первый за 5 лет спад ввода. Ввиду удорожания стоимости строительства и заемных средств для застройщиков<sup>13</sup> можно предположить, что мы и в будущем увидим сокращение стартов новых проектов и ввода нового жилья, особенно если стоимость заемных средств долго не будет существенно снижаться.



**Рисунок 1. Динамика объема ввода жилья в России в 2017–2025 гг.<sup>14</sup>**

Если рассматривать динамику ключевой ставки по состоянию на сентябрь каждого года с 2017 по 2024 гг. (Рисунок 2), то мы увидим, что с 2020 года от сентября к сентябрю она ежегодно росла и в 2024 составила 19%. 25 октября 2024 года Банк России поднял ключевую ставку до 21%<sup>15</sup>, а затем три раза подряд снизил, и на сентябрь 2025 года она составила 17%<sup>16</sup>. Однако покупка квартиры в ипотеку все так же остается непозволительной роскошью для большого числа граждан. Это послужило драйвером роста числа сделок недвижимости, приобретаемой в рассрочку<sup>17</sup>.

<sup>13</sup> Банк ДОМ РФ: необходимы меры поддержки запуска новых проектов // ДОМ РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://domrfbank.ru/press/newcommon/bank-dom-rf-neobkhodimy-mery-podderzhki-zapuska-novykh-proektov/> (дата обращения: 17.08.2025).

<sup>14</sup> Составлено авторами на основе: Строительство // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/14458> (дата обращения: 01.04.2025).

<sup>15</sup> Банк России принял решение повысить ключевую ставку на 200 б.п., до 21,00% годовых // Банк России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cbr.ru/press/keypr/#:~:text=Совет%20директоров%20Банка%20России%2025,Продолжают%20увеличиваться%20инфляционные%20ожидания> (дата обращения: 17.08.2025).

<sup>16</sup> Ключевая ставка Банка России // Банк России [Электронный ресурс] URL: [https://www.cbr.ru/hd\\_base/keyrate/](https://www.cbr.ru/hd_base/keyrate/) (дата обращения: 21.09.2025).

<sup>17</sup> ЦБ увидел риск дефолтов для россиян при покупке жилья в рассрочку // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/finances/10/02/2025/67a4f5579a79472b422156a5> (дата доступа: 23.04.2025).

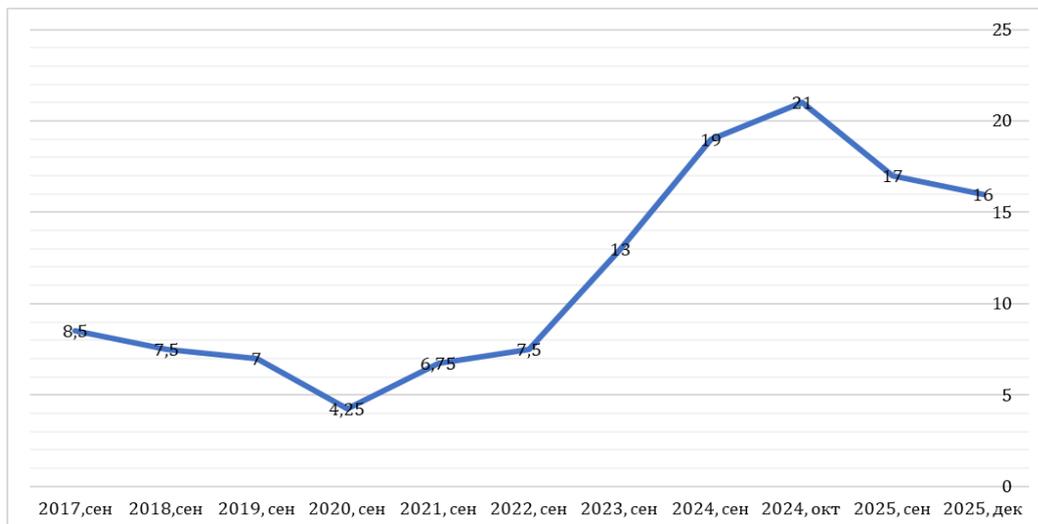


Рисунок 2. Динамика ключевой ставки Банка России в 2017–2025 гг.<sup>18</sup>

Теперь рассмотрим данные о продажах на рынке жилья. Если анализировать массовый сегмент, то в нем наблюдается спад покупательской активности<sup>19</sup> из-за высокой ключевой ставки и отмены части льготных программ. Из основных драйверов спроса для более бюджетного сегмента остались семейная ипотека и IT-ипотека, которые продлили до 2030 года, хотя и ужесточили условия их выдачи<sup>20</sup>. В премиальном сегменте, согласно Forbes<sup>21</sup>, по итогам 2024 года было продано рекордное количество объектов. В дорогих сегментах снижение спроса ощущается меньше. Таким образом, для девелоперских компаний мы видим следующую ситуацию на рынке: увеличение предложения и сокращение спроса<sup>22</sup>, то есть сформировался рынок покупателя. Так как перспектива ипотечного кредитования пока неясна, а мнения экспертов по этому поводу разнятся, то для девелоперских компаний наиболее предпочтительным становится клиент в более дорогом сегменте рынка, где исторически доля ипотечных сделок ниже<sup>23</sup>.

Далее кратко рассмотрим некоторые факторы перехода девелоперских компаний к устойчивому развитию. В 2019 году Россия взяла на себя обязательства, которые были связаны с Парижским климатическим соглашением и Целями устойчивого развития ООН. Кроме того, Россия за последние несколько лет внесла ряд изменений нормативно-правового характера в контексте зеленой повестки и устойчивого развития. Они направлены на раскрытие и полную реализацию стратегии ESG с учетом ее основных принципов. Так, в 2021 году был принят Федеральный закон № 296<sup>24</sup>, который сформировал базу для создания рынка углеродных единиц. После его принятия уже в 2022 году в ходе первых торгов на Мосбирже были реализованы 20 углеродных

<sup>18</sup> Составлено авторами на основе данных ЦБ РФ.

<sup>19</sup> Спад продаж в новостройках крупных городов России составил до 46% // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://realty.rbc.ru/news/678a52a99a794765d585cb0> (дата обращения: 20.05.2025).

<sup>20</sup> Семейная ипотека — 2025: условия, документы, нюансы // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://realty.rbc.ru/news/60d066709a79474c9ddb3f7d> (дата обращения: 20.05.2025); Льготная IT-ипотека: новые условия программы для покупки жилья // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://realty.rbc.ru/news/63d9861d9a7947a90304e865> (дата обращения: 20.05.2025).

<sup>21</sup> Инвестиции в дорогую недвижимость: во что вкладываются москвичи // Forbes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/spetsproekt/533551-investicii-v-doroguu-ndvizimost-vo-cto-vkladyvautsa-moskvici?erid=F7NfYUICUeRHUrc26fk> (дата обращения: 20.05.2025).

<sup>22</sup> Эксперты дали прогноз по спросу на новостройки в 2025 году // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://realty.rbc.ru/news/67b46c7b9a794748ed55c3af> (дата обращения: 12.05.2025).

<sup>23</sup> Аналитики заявили о снижении доли ипотеки на новостройки в Москве // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://realty.rbc.ru/news/66447e159a79471a7624850e> (дата обращения: 27.05.2025).

<sup>24</sup> Федеральный закон «Об ограничении выбросов парниковых газов» от 02.07.2021 № 296-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_388992/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388992/) (дата обращения: 20.05.2025).

единиц<sup>25</sup>, а в ноябре 2023 года — 2735 углеродных единиц<sup>26</sup>. В России также принята Стратегия социально-экономического развития России с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года<sup>27</sup>. Вероятно, девелоперские компании смогли бы в будущем реализовать неиспользованные углеродные единицы и участвовать в климатическом рынке.

Для развития более зеленых подходов в строительстве необходимо четкое определение критериев такого строительства. Важным шагом стало утверждение в 2016 году классов энергоэффективности<sup>28</sup>. В зависимости от данного параметра выделяется несколько классов зданий. Фактически под энергоэффективностью здания подразумевается степень того, насколько эффективно здание потребляет тепловую и электрическую энергию во время эксплуатации.

Были разработаны и приняты также различные ГОСТы. Особенно важно отметить уже упоминавшийся зеленый ГОСТ Р 70346–2022 для жилых многоквартирных зданий, который был разработан «ДОМ.РФ»<sup>29</sup>. Он был разработан по примеру таких систем зеленой сертификации зданий, как LEED, DGNB и BREEAM<sup>30</sup>. Выполнение этого ГОСТа является добровольным и позволяет получить маркировку зеленого дома. С его принятием появилось четкое определение критериев на уровне государственного стандарта, которые необходимо соблюсти для того, чтобы многоквартирный дом считался зеленым.

Сегодня также существуют зеленые кредиты, зеленая ипотека и зеленые облигации, которые связаны с инвестированием в те активы, которые ориентированы на сохранение окружающей среды<sup>31</sup>. Зеленую ипотеку можно получить, например, в «Сбере», для ее получения жилой комплекс должен соответствовать классам энергоэффективности А, А+, А++<sup>32</sup>. А таким инструментом, как зеленые облигации, уже начали пользоваться отечественные девелоперы: так, согласно отчету компании LEGENDA, в 2023 году она выпустила таких облигаций на общую сумму около 3 млрд рублей.

Стоит также отметить, что в конце 2024 года отмечался высокий спрос на жилье в энергоэффективных домах. Около 30% ипотечного портфеля банка «ДОМ.РФ» приходится именно на такое жилье<sup>33</sup>.

Итак, несмотря на сложную ситуацию на рынке недвижимости, сегодня существуют предпосылки для перехода девелоперских компаний к устойчивому развитию — это изменившийся рынок, спрос со стороны покупателей на зеленое жилье<sup>34</sup>, созданная правовая база, а также финансовые инструменты и льготы. Спрос же на энергоэффективное жилье растет и, по всей видимости, будет стимулироваться с помощью введения льгот для его строительства и приобретения.

<sup>25</sup> На Мосбирже начали продавать углеродные единицы // РГ [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2022/10/12/torg-zdes-umesten.html> (дата обращения: 20.05.2025).

<sup>26</sup> Первый крупный аукцион по продаже углеродных единиц состоялся на Национальной товарной бирже // Московская Биржа [Электронный ресурс]. URL: <https://www.moex.com/n65746> (дата обращения: 20.05.2025).

<sup>27</sup> Распоряжение Правительства РФ от 29.10.2021 № 3052-р «Об утверждении стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/726639341?section=text> (дата обращения: 20.05.2025).

<sup>28</sup> Приказ Минстроя РФ от 06.06.2016 № 399/пр «Об утверждении правил определения класса энергетической эффективности многоквартирных домов» // Министерство Юстиции Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://minjust.consultant.ru/documents/20368?items=1&page=9> (дата обращения: 20.05.2025).

<sup>29</sup> ГОСТ Р 70246–2022 «Зеленые» стандарты. М.: Российский институт стандартизации, 2022.

<sup>30</sup> Там же.

<sup>31</sup> Что такое зеленая ипотека и при чем здесь энергоэффективность // Совкомбанк [Электронный ресурс]. URL: [https://sovcombank.ru/blog/esh-cto-takoe-zelenaya-ipoteka-i-pri-chem-zdes-energoeffektivnost?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://sovcombank.ru/blog/esh-cto-takoe-zelenaya-ipoteka-i-pri-chem-zdes-energoeffektivnost?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F) (дата обращения: 20.05.2025).

<sup>32</sup> Зеленая ипотека: условия программы в СберБанке // Домклик [Электронный ресурс]. URL: <https://blog.domclick.ru/ipoteka/post/zelyonaya-ipoteka-usloviya-programmy-v-sbere> (дата обращения: 20.05.2025).

<sup>33</sup> Развитие рынка «зеленого» строительства: льготная ипотека и новые стандарты // ТАСС [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/obschestvo/22009251> (дата обращения: 20.05.2025).

<sup>34</sup> В России растет доля «зеленого» жилья // РГ [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2025/05/18/vidy-na-prirodu.html> (дата обращения: 17.08.2025).

### Вовлеченность российских девелоперов в концепцию устойчивого развития и практики для ее реализации

Для анализа вовлеченности девелоперов в России в реализацию УР было проанализировано 105 крупнейших девелоперских компаний по объему ввода жилья за 2022 и 2024 года по данным Единого [ресурса](#) застройщиков (ЕРЗ). Определена динамика, степень вовлеченности, а также выявлено, что именно внедрялось для соответствия этой концепции. Стоит отметить, что в данном исследовании не изучалась вовлеченность государственных компаний, таких как, например, Фонд реновации, Фонд ЖСС КО и др., а также компаний, занимающихся исключительно загородной недвижимостью, поэтому такие компании пропускались и заменялись на идущие следом по очередности в рейтинге.

Для данного исследования использовались официальные отчеты компаний, данные «ДОМ.РФ», информация на официальных сайтах девелоперов, интервью с официальными представителями компаний, высказывания официальных представителей компаний на тематических конференциях, публикации в СМИ от лица компаний и их официальных представителей. Соответствие экологическому аспекту оценивалось благодаря информации о зеленых зданиях в портфеле девелопера, размещенной на сайте компании «ДОМ.РФ», а социальному и управленческому аспектам — по всем источникам в открытом доступе, перечисленным выше.

По результатам исследования компании были разделены на два сектора (Рисунок 3):

- **зеленый сектор** — это компании, которые, исходя из представленных критериев, более вовлечены в устойчивое развитие. То есть это те компании, которые внедряют практики, соответствующие всем трем аспектам УР — экологическому, социальному, управленческому, и/или выпускают отчеты по устойчивому развитию, и/или имеют отдельное, ответственное за устойчивое развитие лицо (или специальный отдел), и/или имеют подтвержденный ESG рейтинг;
- **оранжевый сектор** — это компании, которые следуют принципам устойчивого развития частично. Критерием отнесения компаний к этому сектору является то, что они не выпускают отчеты и у них нет ответственного за УР лица/отдела, однако они реализуют некоторые практики УР сразу в двух из трех его аспектов. К таким практикам можно отнести: внедрение экологических подходов в строительстве/зеленая сертификация зданий, согласно данным «ДОМ.РФ»; строительство объектов социальной инфраструктуры; благотворительность; отсутствие дискриминации в компании и др.



Рисунок 3. Критерии вовлеченности девелоперов в реализацию концепции устойчивого развития — к зеленому и оранжевому секторам<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Составлено авторами.

Для начала рассмотрим результаты за 2022 год, которые представлены на Рисунке 4. Согласно данным, полученным в ходе исследования, всего 66 компаний из рассматриваемых 105 крупнейших девелоперских компаний по объему ввода жилья в 2022 внедряют комплекс мер для соответствия повестке устойчивого развития, что составляет 66,2%. Всего 10 компаний из них были отнесены к зеленому сектору, а 56 компаний — к оранжевому.



**Рисунок 4. Результаты анализа вовлеченности топ-105 девелоперов в реализацию концепции устойчивого развития в 2022 году<sup>36</sup>**

Теперь рассмотрим, как изменились результаты в 2024 году (Рисунок 5). Стоит отметить, что в 2024 году среди 105 крупнейших девелоперов по объему ввода жилья 45 компаний сменились на новые. Среди лидеров соответствия повестке устойчивого развития также оказались 10 компаний, а в оранжевом секторе — 60 компаний. Количество компаний в зеленом секторе не изменилось, хотя некоторые компании и сменились. В оранжевом же секторе их количество изменилось несущественно, увеличившись на 4, хотя 23 компании в этом секторе в 2024 году сменились на новые. Таким образом, среди 105 крупнейших девелоперов в 2024 году 70 компаний соответствуют двум и более аспектам концепции УР.

<sup>36</sup> Составлено авторами.



**Рисунок 5. Результаты анализа вовлеченности топ-105 девелоперов в реализацию концепции устойчивого развития в 2024 году<sup>37</sup>**

За два года произошло несущественное увеличение процента вовлеченных в УР девелоперских компаний среди 105 наиболее крупных по объему ввода жилья за год — с 62,8% до 66,7%. Однако более значимым является тот факт, что среди 105 компаний большая часть так или иначе придерживается принципов УР и их доля сильно не изменилась. При том что в топ-105 сменилось 45 компаний между 2022 и 2024 годами.

Важно отметить, что первая часть исследования проводилась в 2022 году – первой декаде 2023 года, поэтому есть еще некоторые изменения, повлиявшие на анализ за прошедшее время. Во-первых, на официальном сайте «ДОМ.РФ» теперь можно посмотреть, есть ли зеленые/энергоэффективные дома у компании, а также сколько их. Во-вторых, некоторые компании хотя и не попали в зеленый сектор в исследовании, но уже объявили о намерении комплексно внедрять УР в свою деятельность (таких компаний оказалось в настоящее время две, а при проведении исследования в 2022 году таких компаний обнаружено не было). В-третьих, лишь одна компания стала более информационно закрытой (и она из зеленого сектора). Однако, так как первое исследование проводилось уже после введения международных санкций, стоит отметить, что и тогда уже некоторые компании убрали отчеты из общего доступа. В целом можно отметить, несмотря на ограничивающие факторы, интерес к сфере устойчивого развития, исходя из обозначенных критериев, сохранился.

Далее в ходе анализа всех доступных источников, указанных выше, были выделены практики УР, которые сегодня используют российские девелоперские компании — их оказалось более 300. В Таблице 2 представлены некоторые из наиболее интересных практик рассмотренных компаний, реализуемые в 2022 и 2024 годах. В скобках рядом с практикой для примера указана конкретная компания, которая ее внедряет, однако их может быть гораздо больше, но для более удобной иллюстрации ограничимся лишь одной.

<sup>37</sup> Составлено авторами.

Таблица 2. Примеры практик УР девелоперских компаний, реализуемые в 2022 и 2024 гг.<sup>38</sup>

ESG		
Экологический	Социальный	Управленческий
<p>Повышение энергоэффективности домов (модернизация инженерных систем и установка систем учета энергопотребления) («ПИК»).</p> <p>Использование системы проектирования Computational Fluid Dynamics (CFD) («Эталон»).</p> <p>Экологически безопасные строительные материалы («ЛСР».)</p> <p>Зеленая сертификация Green Zoom некоторых объектов (например, «Серебряный фонтан» и «Botanica») («Эталон»).</p> <p>Соответствие некоторых объектов зеленому ГОСТу (LEGENDA).</p> <p>Повышение осведомленности жителей о преимуществах бережливого отношении к ресурсам (на собраниях и через оповещения в приложении компании) («ПИК»).</p> <p>Отказ от люминесцентных и ртутьсодержащих ламп в пользу, например, светодиодных («ПИК»).</p> <p>Выбор локации для проекта с учетом концепции 15-минутного города, где все поблизости («ЛСР»).</p> <p>Осуществляется экологическая экспертиза проектов инженерами-экологами («Эталон»).</p> <p>Строительство по стандартам зеленого ГОСТа («Самолет»).</p> <p>ESG-оценка поставщиков («Самолет»).</p> <p>Выпуск зеленых облигаций (LEGENDA)</p>	<p>Политика нулевого травматизма и нулевой смертности (например, создан индекс безопасности, который помогает определять уровень безопасности объектов и работ на строительных площадках) («Эталон»).</p> <p>Отсутствие дискриминации в области размера выплаты заработной платы и занимаемым должностям по гендерному признаку («ПИК»).</p> <p>Создана горячая линия для сотрудников («ЛСР»).</p> <p>Трудоустройство людей с инвалидностью («ЛСР»).</p> <p>Благотворительность (в 2023 году компания потратила в этих целях 904 млн руб.) («ЛСР»).</p> <p>Льготы на приобретение жилья от компании «Эталон» для сотрудников («Эталон»).</p> <p>Помощь сотрудникам, попавшим в сложную жизненную ситуацию («А101»).</p> <p>Наличие спортивных клубов для сотрудников: хоккейный, беговой, лыжный и футбольный («Донстрой»)</p>	<p>Информационная прозрачность компании (публикация финансовых и нефинансовых отчетов) («ПИК»).</p> <p>Цифровизация закупочной деятельности (все заказы размещаются на собственной электронной торговой площадке (ЭТП)) («ЛСР»).</p> <p>Системы онлайн-мониторинга всех финансов и строительных площадок («ПИК»).</p> <p>ВIM-технологии («ПИК»).</p> <p>Система искусственного интеллекта SOLUT (с помощью датчиков система позволяет оцифровать модель работы рабочего и составить аналитику производительности труда. SOLUT позволила интегрировать полученные данные в карту технологического процесса и создавать характеристику по каждому отдельному сотруднику) («ПИК»).</p> <p>Платформа для координации и контроля строительства CONTRUST на базе VIM («Эталон»).</p> <p>Реализован подход по обеспечению безопасности ZTSM (zero trust security model) («А101»)</p>

Стоит отметить среди анализируемых компаний наибольшую распространенность таких практик, как VIM-технологии; зеленое строительство; строительство объектов социальной инфраструктуры; электронный документооборот; льготы для сотрудников для приобретения жилья, строящегося компанией; программы дополнительного образования для сотрудников.

### Заключение

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что переход к устойчивому развитию девелоперских компаний — это тренд, который уже сформировался на рынке и который поддерживается государством. Учитывая, что более экологичные подходы к строительству и более ответственные бренды набирали все большую популярность в последние годы, можно предположить, что далее этот тренд будет сохраняться.

На устойчивость этого направления девелопмента также указывает и создание нормативно-правовой базы для более экологичного строительства, а также фокус Российской Федерации на снижение углеродного следа своей экономики. Более того, развиваются инструменты поддержки, такие как зеленые и социальные облигации, зеленые кредиты и ипотеки. Стоит также отметить, что наблюдается превышение предложения жилья над спросом, что делает потребителя более требовательным к рассматриваемым проектам.

<sup>38</sup> Составлено авторами на основе: Годовой отчет ГК LEGENDA 2022, 2023, 2024; Отчет об устойчивом развитии ГК «ПИК» 2019, 2020; НКР присвоило ESG-рейтинг ПАО «ПИК СЗ» на уровне ESG-BBB // НКР [Электронный ресурс]. URL: [https://ratings.ru/upload/iblock/116/608ztc6a1s76lklzw1917ugiuyw2k1bjv/NCR\\_PIKSZ\\_ESG\\_261224.pdf](https://ratings.ru/upload/iblock/116/608ztc6a1s76lklzw1917ugiuyw2k1bjv/NCR_PIKSZ_ESG_261224.pdf) (дата обращения: 17.08.2025); Годовой отчет ГК «Эталон» 2021, 2022, 2023, 2024; Годовой отчет ГК «ЛСР» 2020, 2022, 2023, 2024; Годовой отчет ГК «А101» 2023, 2024; Годовой отчет ГК «Самолет» 2022, 2023; Отчет об устойчивом развитии ГК «Самолет» 2021; ESG-стратегия до 2030 г. ГК «Самолет»; ESG-презентация ГК «Самолет».

Сегодня некоторые крупнейшие девелоперские компании уже реализуют концепцию устойчивого развития в своей деятельности и своем продукте, что еще больше усиливает их позиции на рынке. Так что другим компаниям нужно повышать потребительскую ценность своего продукта и силу бренда, чтобы быть конкурентоспособными на рынке. Следует учитывать, что со многими компаниями-лидерами в этой отрасли крайне сложно конкурировать ввиду их взаимодействия с государством, доступными финансовыми ресурсами и эффектом масштаба, позволяющим устанавливать цены, которые не могут себе позволить установить другие участники рынка. А поскольку такие девелоперы еще и следуют принципам устойчивого развития, в том числе повышая тем самым потребительскую ценность своего продукта и внедряя передовые технологические решения, конкурировать с ними становится все сложнее.

По результатам проведенного анализа степени и динамики вовлеченности крупнейших российских девелоперских компаний в устойчивое развитие можно сделать следующие выводы: более половины из 105 крупнейших девелоперов за 2022 и 2024 годы так или иначе соответствуют повестке УР и были отнесены к зеленому и оранжевому секторам. При этом степень вовлеченности за два года увеличилась на 3,8%, несмотря на смену почти половины участников рассматриваемого рейтинга. В разрезе двух лет наблюдается стабильный интерес к устойчивому развитию среди крупнейших девелоперских компаний. В совокупности это сигнализирует о том, что это не просто дань моде, а вектор развития отрасли.

#### **Список литературы:**

- Долов М.А., Круглякова В.М. Девелопмент в строительстве как форма инвестиционной деятельности на рынке недвижимости // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2020. № 4. С. 54–64. DOI: [10.17308/econ.2020.4/3193](https://doi.org/10.17308/econ.2020.4/3193)
- Кадысева А.А., Глущенко Е.С., Сидоренко О.В., Гильмутдинов Р.М. Основные направления развития «зеленого» предпринимательства в строительной сфере // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14. № 5. URL: <https://esj.today/PDF/31SAVN522.pdf>
- Максимов С.Н. Управление девелопментом как бизнесом: стратегический аспект // Проблемы современной экономики. 2010. № 3(35). С. 191–195.
- Смирнова Е.Э. Экологические стандарты управления качеством окружающей среды. Санкт-Петербург: СПбГАСУ, 2024.
- Федоркина М.С., Фененко А.С. Девелопмент недвижимости: сущность и особенности понятия // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2017. № 4(41). С. 113–118.
- Федотова М.А., Тазихина Т.В., Бакулина А.А. Девелопмент в недвижимости. М.: КНОРУС, 2010.
- ESG: три буквы, которые меняют мир / под науч. ред. К. И. Головщинского. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022.
- Kempeneer S., Peeters M., Compennolle T. Bringing the User Back in the Building: An Analysis of ESG in Real Estate and a Behavioral Framework to Guide Future Research // Sustainability. 2021. Vol. 13. Is. 6. DOI: [10.3390/su13063239](https://doi.org/10.3390/su13063239)
- Meshcheryakova T. Development of “Green” Building Standards in the Context of Global ESG-transformation // Proceedings of the International Scientific and Practical Conference “Young Engineers of the Fuel and Energy Complex: Developing the Energy Agenda of the Future” (EAF 2021). Saint Petersburg: Atlantis Press International B.V., 2022. DOI: [10.2991/aer.k.220308.031](https://doi.org/10.2991/aer.k.220308.031)
- Ries R., Bilec M.M., Gokhan N.M., Needy K. The Economic Benefits of Green Buildings: A Comprehensive Case Study // The Engineering Economist. 2006. Vol. 51. Is. 3. P. 259–295. DOI: [10.1080/00137910600865469](https://doi.org/10.1080/00137910600865469)

**References:**

- Dolgov M.A., Kruglyakova V.M. (2020) Development in Construction as an Effective Form of Investment in the Real Estate Market. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravleniye*. No. 4. P. 54–64. DOI: [10.17308/econ.2020.4/3193](https://doi.org/10.17308/econ.2020.4/3193)
- Fedorkina M.S., Fenenko A.S. (2017) Real Property Development: Essence and Peculiarities of the Concept. *Nauchnyy vestnik: finansy, banki, investitsii*. No. 4(41). P. 113–118.
- Fedotova M.A., Tazikhina T.V., Bakulina A.A. (2010) *Development v nedvizhimosti* [Real estate development]. Moscow: KNORUS.
- Golovshchinskiy K.I. (ed.) (2022) *ESG: tri bukvy, kotoryye menyayut mir* [ESG: Three letters that change the world]. Moscow: Izd. dom Vysshey shkoly ekonomiki.
- Kadyseva A.A., Glushchenko E.S., Sidorenko O.V., Gilmutdinov R.M. (2022) The Main Directions of Green Construction Development. *Vestnik yevraziyskoy nauki*. Vol. 14. No. 5. Available at: <https://esj.today/PDF/31SAVN522.pdf>
- Kempeneer S., Peeters M., Compennolle T. (2021) Bringing the User Back in the Building: An Analysis of ESG in Real Estate and a Behavioral Framework to Guide Future Research. *Sustainability*. Vol. 13. Is. 6. DOI: [10.3390/su13063239](https://doi.org/10.3390/su13063239)
- Maksimov S.N. (2010) Management of Development as Business: Strategic Aspect. *Problemy sovremennoy ekonomiki*. No. 3(35). P. 191–195.
- Meshcheryakova T. (2022) Development of “Green” Building Standards in the Context of Global ESG-transformation. *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference “Young Engineers of the Fuel and Energy Complex: Developing the Energy Agenda of the Future” (EAF 2021)*. Saint Petersburg: Atlantis Press International B.V. DOI: [10.2991/aer.k.220308.031](https://doi.org/10.2991/aer.k.220308.031)
- Ries R., Bilec M.M., Gokhan N.M., Needy K. (2006) The Economic Benefits of Green Buildings: A Comprehensive Case Study. *The Engineering Economist*. Vol. 51. Is. 3. P. 259–295. DOI: [10.1080/00137910600865469](https://doi.org/10.1080/00137910600865469)
- Smirnova Ye.E. (2024) *Ekologicheskiye standarty upravleniya kachestvom okruzhayushchey sredy* [Environmental quality management standards]. Saint Petersburg: SPBGASU.

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

УДК 32/327

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-85-94

Арабский язык в политике Королевства Саудовская Аравия

Ахмадуллин Вячеслав Вячеславович

Кандидат политических наук, старший научный сотрудник, SPIN-код РИНЦ: [6293-6310](https://eindex.ru/author/6293-6310), ORCID: [0009-0004-4045-6616](https://orcid.org/0009-0004-4045-6616),  
[vyacheslav.akhmadullin@yahoo.com](mailto:vyacheslav.akhmadullin@yahoo.com)

Московский исламский институт, Москва, РФ.

**Аннотация**

В статье анализируется изменение языковой политики Королевства Саудовская Аравия (КСА) в контексте реализации стратегической программы «Видение 2030». На основе изучения основных нормативно-правовых актов и современных реформ раскрываются механизмы развития и утверждения арабского языка в качестве ключевого элемента национальной идентичности и одновременно инструмента «мягкой силы» на международной арене. Особое внимание уделяется деятельности органов власти Королевства и различных образовательных учреждений. Детально разбираются мероприятия и проекты Международной академии арабского языка имени короля Сальмана (МААЯ); анализируются ее проекты, такие как цифровизация языка, стандартизация терминологии через глоссарии и масштабные международные образовательные проекты, например месячники арабского языка. Показаны причины, динамика и последствия взаимодействия арабизации и глобализации в образовательном и цифровом пространствах. В работе анализируется диалектика арабизации и глобализации на фоне внутренних трансформаций и активизации внешней политики КСА. Исследование показывает, что государство последовательно отстаивает приоритет арабского языка в правовой и общественной сферах, одновременно проводя прагматичный курс на стратегический симбиоз с английским языком в образовании и науке для интеграции в мировую экономику. Отдельно рассматриваются современные вызовы, такие как распространение арабизации и низкая доля арабского контента в цифровой среде, а также инновационные ответные меры, включая разработку национальной ИИ-модели «Аллам». В результате обосновывается система конкретных мер для углубления российско-саудовского гуманитарного сотрудничества. Предлагаются взаимные образовательные инициативы, включая академические обмены, совместные культурно-языковые проекты и подготовку педагогических кадров, реализация которых сможет дать синергетический эффект для России и Саудовской Аравии.

**Ключевые слова**

Королевство Саудовская Аравия, арабский язык, языковая политика, мягкая сила, «Видение 2030», Российская Федерация, международное сотрудничество.

**Для цитирования**

Ахмадуллин В.В. Арабский язык в политике Королевства Саудовская Аравия // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 114. С. 85–94. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-85-94

The Arabic Language in the Politics of the Kingdom of Saudi Arabia

Vyacheslav V. Akhmadullin

PhD, Senior Researcher, ORCID: [0009-0004-4045-6616](https://orcid.org/0009-0004-4045-6616), [vyacheslav.akhmadullin@yahoo.com](mailto:vyacheslav.akhmadullin@yahoo.com)

Moscow Islamic Institute, Moscow, Russian Federation.

**Abstract**

The article analyses the evolution of language policy in the Kingdom of Saudi Arabia (KSA) within the context of implementing the strategic “Saudi Vision 2030” program. Based on an examination of key legislative acts and contemporary reforms, the paper reveals the mechanisms for developing and affirming the Arabic language as a core element of national identity and, simultaneously, a tool of soft power on the international level. Particular attention is given to the activities of the Kingdom’s government bodies and various educational institutions. The work details the initiatives and projects of the King Salman Global Academy for Arabic Language (KSGAAL). It analyses its projects, such as the digitalization of the language, the standardization of terminology through glossaries, and large-scale international educational projects like “Arabic Language Month”. The causes, dynamics, and consequences of the interaction between Arabization and globalization in educational and digital spaces are shown. The study examines the dialectic of Arabization and globalization against the backdrop of internal transformations and the intensification of KSA’s foreign policy. The research demonstrates that the state consistently upholds the priority of the Arabic language in legal and public spheres, while simultaneously pursuing a pragmatic course toward a strategic symbiosis with the English language in education and science to integrate into the global economy. Contemporary challenges, such as the spread of Arabizi and the low share of Arabic content in the digital environment, are separately considered, along with innovative countermeasures, including the development of the national AI model Allam. In conclusion, the study justifies a system of concrete measures for deepening Russian-Saudi humanitarian cooperation. It proposes mutual educational initiatives, including academic exchanges, joint cultural-linguistic projects, and the training of teaching staff, the implementation of which could yield a synergistic effect for both Russia and Saudi Arabia.

**Keywords**

Kingdom of Saudi Arabia, Arabic language, language policy, soft power, Saudi Vision 2030, Russian Federation, international cooperation.

**For citation**

Akhmadullin V.V. (2026) The Arabic Language in the Politics of the Kingdom of Saudi Arabia. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 114. P. 85–94. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-85-94

Дата поступления/Received: 30.11.2025

## Введение

Арабский язык закреплен как государственный и назван одной из ключевых духовно-нравственных ценностей в Основном законе правления КСА (принят в 1992 г.)<sup>1</sup>. Стратегия «Видение 2030» продолжает эту линию, представляя язык как основу национального единства, культурного кода и фактора экономического развития<sup>2</sup>. Трудовой закон (принят в 2005 г.) также закрепляет приоритет арабского языка в документах<sup>3</sup>.

Таким образом, сохранение и продвижение арабского языка внутри страны и за рубежом стало одной из приоритетных задач государства по укреплению авторитета КСА.

## Теоретические основы и обзор литературы

Анализ научных публикаций показывает, что проблема важности арабского языка для саудовского общества, его развития и адаптации к современным условиям изучается многими исследователями.

Преподаватели факультета языков и перевода Университета короля Халида А.Х. Аль-Абдали и А.А. Митуалли считают необходимым внедрение арабского языка как национального и английского как официального и образовательного языка. Это позволит арабам многих стран получить доступ к науке и технологиям на обоих языках [Alabdaly, Metwally 2021].

Исследование О. Ар-Рашиди и Х. Фан показало высокую степень включенности английского языка в систему образования и его восприятие обществом как важного инструмента карьеры [Alrashidi, Phan 2015].

Такие выводы заложили основу для новых исследований по поиску оптимального соотношения арабского и английского языков в образовании.

Сотрудник Университет Тайба (Медина) О. Аль-Мисаар рассматривает проблему идентичности саудовцев через сохранение арабского языка на фоне изучения английского. Он считает, что английский язык позволяет другим культурам познакомиться с культурой КСА. О. Аль-Мисаар сделал вывод: сохранение саудовской культуры зависит от сохранения арабского языка — носителя национальной идентичности [Almesaar 2024].

В особом ряду стоит исследование «Арабы без арабского! Молчаливая угроза идентичности, политике и безопасности», проведенное аналитическим центром<sup>4</sup>. Авторы выявили, что арабский язык повсеместно деградирует, что способствует «арабской балканизации» и уменьшению использования арабского языка, разрыву между поколениями, размыванию национальной идентичности<sup>5</sup>.

К схожим выводам пришли авторы, исследовавшие ОАЭ — государство ментально близкое КСА. Авторы озабочены ролью арабского языка, консолидирующего общество и сохраняющего его духовно-нравственные ценности [Zakarneh, Mahmoud 2025].

Х.М.А. Ащ-Щахрани анализировал использование арабского и английского языков в медколледжах Университета короля Абдельазиза. Исследователь пришел к выводу, что

<sup>1</sup> Основной закон правления // Экспертная комиссия при Совете министров [Электронный ресурс]. URL: <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/Viewer/1013378e27-a4-4ca-6a3a-8cd416f569437?lawId=16b97fcb4-4833-f-8531-66a9a700f161b6> (дата обращения: 12.08.2025).

<sup>2</sup> Видение Королевства Саудовская Аравия 2030 // Видение Саудовской Аравии 2030 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vision2030.gov.sa/media/yjtlqxlz/%D9%88%D8%AB%D9%8A%D9%82%D8%A9-%D8%B1%D8%A4%D9%8A%D8%A9-2030-4.pdf> (дата обращения: 10.09.2025). С. 6–7, 13, 17, 28.

<sup>3</sup> Трудовой закон // Министерство человеческих ресурсов и социального развития [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hrsd.gov.sa/sites/default/files/2025-11/labor-law.pdf> (дата обращения: 14.10.2025); Трудовой закон // Экспертная комиссия при Совете министров [Электронный ресурс]. URL: <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/Viewer/98992b28-d032-4257-bda0-d80bf052c2cc?lawId=08381293-6388-48e2-8ad2-a9a700f2aa94> (дата обращения: 14.10.2025).

<sup>4</sup> Al Habtoor Research Centre (AHRC) — аналитический центр, изучающий Ближний Восток и Северную Африку. Основан в 2022 г. в Каире известным бизнесменом главой Al Habtoor Group Халафом Ахмадом Аль-Хабтуром (ОАЭ).

<sup>5</sup> Arabs Without Arabic: The Silent Threat to Identity, Politics, and Security // Al Habtoor Research Centre (AHRC) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.habtooresearch.com/wp-content/uploads/2024/10/Arabs-Without-Arabic.pdf> (дата обращения: 12.08.2025).

преподаватели больше опираются на арабский язык, но заметки большинство оформляет на английском, который имеет статус ведущего языка в науке и экономике [Alshahrani 2022].

Н.Э. Ласина (Эр-Рияд, Университет Аль-Ямама) проанализировала лингвистический ландшафт веб-сайтов 18 университетов КСА. Она обнаружила, что в целом использовались английский, арабский, испанский и французский языки, но большинство сайтов предлагали только английский и арабский. Английский в основном использовался для представления важной информации иностранцам, в то время как арабский доминировал в областях с более высоким количеством подданных КСА. По мнению автора, экономические и образовательные императивы формируют языковую политику КСА, доминирование английского языка является стратегическим выбором для привлечения международной аудитории и включения образовательной системы КСА в глобализацию. Кроме того, использование английского языка способствует распространению информации, особенно в академических кругах, это положительно влияет на престиж университетов. Такой подход способствует выполнению задач, поставленных в «Видении 2030», по привлечению иностранных инвестиций, талантов, расширению партнерства с иностранными вузами [Lacsina 2024].

Данный вывод подтверждается исследованием Х. Аль-Хатыба и С. Бухерар, которые обнаружили, что устойчивость образовательной языковой политики в арабских вузах достигается благодаря балансу арабского и английского языков. Первый играет роль хранителя идентичности, а второй становится инструментом интернационализации образования [Alkhateeb, Bouherar 2023].

Как отмечает доцент кафедры лингвистики языка, грамматики и морфологии Университета Умм Аль-Кура (Мекка) У.А. Ас-Сулями, КСА добилось успехов в оцифровке арабского языка, создании образовательного контента и использовании ИИ в обучении. Это рассматривается как важное направление развития [Ас-Сулями 2023].

Важно отметить, что ряд исследователей обоснованно выражают озабоченность в связи с большим увлечением молодежи арабизии — использование латиницы вместо вязи. Это создает разрыв между поколениями и внутри молодежи [Alghamdi, Petraki 2018; Alsulami 2019; Al Habtoor 2022]. Безусловно, сложившаяся ситуация вызывает закономерную озабоченность у арабских исследователей и властей, поскольку использование суррогата обедняет и разделяет язык, а значит, и его носителей. Поэтому языковая проблема перерастает в культурную, экономическую и политическую с далекоидущими негативными последствиями.

Таким образом, научный консенсус сводится к тому, что арабский язык остается безусловным фундаментом саудовской идентичности, но его будущее зависит от стратегического симбиоза с английским и активного внедрения в цифровую среду для противодействия глобализационным рискам.

### ***Методы исследования***

Для проведения исследования использован междисциплинарный подход, сочетающий инструменты политологии (анализ документов и институтов) и социолингвистики (контент-анализ и изучение лингвистического ландшафта и культурологии). Ключевыми методами выступили системный, сравнительный и статистический анализ, что позволило обеспечить комплексное и многоаспектное изучение языковой политики КСА, выявить ее системные характеристики и актуальные вызовы.

### ***Языковая политика КСА: институты и практики***

Законотворчество по охране арабского языка опирается на научные выводы и конкретизируется в создании специализированных институтов. Король Абдулла 6 сентября 2010 г. учредил Институт арабского языка при Университете короля Абдульазиза. Этот вуз решает задачу

распространения арабского языка через обучение прежде всего иностранцев. Для них создана двухгодичная очная программа. Лучшим студентам предоставляют повышенную стипендию и возможность продолжить обучение на бакалавриате любого факультета, за исключением медицинского, стоматологического, прикладных медицинских наук и фармацевтического<sup>6</sup>. Такой подход обоснован желанием привлечь и оставить в стране молодые таланты. Кроме того, руководство КСА видит распространение арабского языка своей религиозной обязанностью.

По данным Главного управления статистики КСА, в 2024 г. общая численность населения составила 35,3 млн человек, из которых 19,6 млн (55,6%) — подданные КСА, а 15,7 млн (44,4%) — иностранцы<sup>7</sup>. Таким образом, большое количество мигрантов побуждает правительство интегрировать их в саудовское общество, а язык и религия здесь — это одни из основных инструментов.

В июне 2025 г. состоялся первый выпуск годичной программы «Высшее образование в области лингвистической корректуры» на 435 часов по подготовке редакторов для госучреждений<sup>8</sup>. Реализация этой программы показывает желание развивать родной язык и адаптировать под ритм современной жизни.

Международная академия арабского языка имени короля Сальмана (МААЯ) учреждена постановлением Совмина № 34 от 1 сентября 2020 г. Ее президент назначается королем, она подчиняется министру культуры. Цель организации — сохранить чистоту арабского языка, унифицировать его научную базу, поощрять исследователей арабского языка<sup>9</sup>. МААЯ реализует «Видение 2030» через издание книг, словарей, отчетов о языке для госорганов. В 2022 г. запущена платформа «Языковой консультант» дающая бесплатные консультации по орфографии, грамматике, риторике. В декабре 2024 г. заработал медиагlossарий для стандартизации терминологии<sup>10</sup>.

Королевская канцелярия 16 февраля 2024 г. разослала госорганам циркуляр, в котором, ссылаясь на королевский Указ № 42808 от 19 апреля 2022 г., потребовала соблюдать юридическое равенство арабского языка в двуязычных международных документах<sup>11</sup>. Данный циркуляр, исходящий от одного из ключевых органов власти, фиксирует неизменную позицию КСА о статусе арабского языка как единственного государственного и демонстрирует его как инструмент защиты национальных интересов.

КСА активно продвигает арабский язык через мероприятия по всему миру. МААЯ с постоянным представительством КСА при ООН провели 7 декабря 2024 г. празднование Всемирного дня арабского языка под девизом «Арабский язык и искусственный интеллект: развитие инноваций при сохранении культурного наследия». Генеральный секретарь МААЯ А. Аль-Уащми подчеркнул ведущую роль КСА в поддержке арабского языка как части национальной идентичности в рамках

<sup>6</sup> Diploma Certificate in Arabic as a Foreign Language (DCAFL) Scholarship // King Abdul Aziz University [Электронный ресурс]. URL: [https://dcafl.kau.edu.sa/OUT\\_INDEX.ASP](https://dcafl.kau.edu.sa/OUT_INDEX.ASP) (дата обращения: 23.09.2025); Институт арабского языка для носителей других языков // Университет имени короля Абдульазиза [Электронный ресурс]. URL: <https://kau.edu.sa/faculty/ar/arabic-language-institute> (дата обращения: 24.09.2025).

<sup>7</sup> Бюллетень демографических оценок за 2024 год // Главное управление статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://www.stats.gov.sa/documents/20117/2067012/Population+Estimates+Publication+2024.pdf/aaf4f65c-8a9a-6f52-2490-6eb705e626e6?t=1738828639304> (дата обращения: 12.11.2025).

<sup>8</sup> First graduates complete KSGAAL's linguistic proofreading course // Arab News [Электронный ресурс]. URL: <https://www.arabnews.com/node/2605645/saudi-arabia> (дата обращения: 28.09.2025).

<sup>9</sup> Официальный сайт // Международная академия арабского языка имени короля Сальмана [Электронный ресурс]. URL: <https://ksaa.gov.sa/> (дата обращения: 05.12.2025); Международная академия арабского языка имени короля Сальмана // Саудипедия [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/3RvJAK> (дата обращения: 15.12.2025); Международная академия арабского языка имени короля Сальмана // Экспертная комиссия при Совете министров [Электронный ресурс]. URL: <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/0a8d8ccf-dfc2-49a2-9881-ac3200aec3a0/?csrc=7490111161714042352#!> (дата обращения: 05.12.2025).

<sup>10</sup> Saudi Arabic Language Academy launches comprehensive media glossary to standardize Arabic terminology // Arab News [Электронный ресурс]. URL: <https://www.arabnews.com/node/2583860/saudi-arabia> (дата обращения: 15.01.2025).

<sup>11</sup> Указание государственным органам, заключающим соглашения или меморандумы о взаимопонимании с другими странами на двух языках // Национальный центр документов и архивов [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/3RvKDM> (дата обращения: 07.10.2025).

«Видения 2030». Он отметил, что усилия страны способствовали закреплению даты празднования 18 декабря как дня, когда в 1973 г. арабский язык стал официальным языком ООН<sup>12</sup>.

Такое внимание к празднику и перспективам арабского языка в мире со стороны первых лиц КСА говорит о последовательности языковой политике, привлекающей большие силы и ресурсы на значимых площадках.

В марте 2025 г. ЮНЕСКО и Фонд султана бин Абдульазиза Аль Сауда заключили соглашение о Программе развития арабского языка для усиления его роли в науке и цифровом пространстве. Ключевая задача — увеличение доли арабского контента в интернете, так как сегодня он составляет всего лишь 3% от мирового<sup>13</sup>.

Для продвижения арабского языка КСА сотрудничает с авторитетными региональными организациями, например с Организацией Лиги арабских государств по вопросам образования, культуры и науки (ALECSO). В рамках партнерства в 2025 г. был запущен проект «Система языковой политики в арабских государствах», направленный на гармонизацию языкового планирования в Арабском мире. Данный проект также реализуется МААЯ<sup>14</sup>.

Важным партнером МААЯ является Исламская организация по вопросам образования, науки и культуры (ICESCO). В рамках совместной работы в феврале 2025 г. был представлен доклад «Состояние преподавания арабского языка в мире». Гендиректор ICESCO С. Аль-Малик высоко оценил «новаторское видение Саудовской Аравии в продвижении арабского языка», подчеркнув, что укрепление позиций арабского языка в исламском и мировом контексте — это общая историческая ответственность<sup>15</sup>.

КСА также популяризирует арабский язык через месячники арабского языка. В сентябре 2025 г. МААЯ организовала такое мероприятие в Италии, проводя языковые курсы, семинары, тестирование «Хамза» и т. д.<sup>16</sup>. Подобные мероприятия проводятся уже несколько лет в Таиланде, Индонезии, Китае, Индии, Узбекистане, Бразилии, Франции и Азербайджане<sup>17</sup>.

Месячники арабского языка дают многогранный эффект: стимулируют интерес к языку, культуре, истории и современности КСА, способствуют росту внимания к исламу. Таким образом, целенаправленно укрепляется роль арабского языка и религии как основ диалога и инструментов мягкой силы. Данная деятельность способствует реализации стратегических задач «Видения 2030» и Основного закона правления, сосредоточенных на укреплении идентичности КСА для обеспечения внутренней стабильности и продвижения внешних интересов.

<sup>12</sup> Международная академия арабского языка имени короля Сальмана запускает ряд услуг и умных платформ // Саудовское агентство печати [Электронный ресурс]. URL: <https://www.spa.gov.sa/N2220718> (дата обращения: 12.11.2025); «Арабский язык и искусственный интеллект: стимулирование инноваций при сохранении культурного наследия» — тема празднования Всемирного дня арабского языка в этом году // Ассоциация «Мубайян» [Электронный ресурс]. URL: <https://mobeen.org.sa/news/arabic-language-and-artificial-intelligence/> (дата обращения: 15.11.2025); ЮНЕСКО и Благотворительный фонд принца Султана бин Абдульазиза Аль Сауда отмечают Всемирный день арабского языка в Париже // Газета «Ар-Рияд» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.alriyadh.com/2109539> (дата обращения: 09.11.2025); Резолюция 3190 (XXVIII) «Включение арабского языка в число официальных и рабочих языков Генеральной Ассамблеи и ее главных комитетов» // Организация Объединенных Наций [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.un.org/ar/A/RES/3190/XXVIII> (дата обращения: 17.11.2025); Всемирный день арабского языка 2024 года // ЮНЕСКО [Электронный ресурс]. URL: <https://www.unesco.org/ar/articles/alywm-alalmy-llght-alrbyt-lam-2024> (дата обращения: 17.11.2025).

<sup>13</sup> UNESCO launches the second phase of the Prince Sultan Bin Abdulaziz Al Saud Programme for the Arabic Language // UNESCO [Электронный ресурс]. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/unesco-launches-second-phase-prince-sultan-bin-abdulaziz-al-saud-programme-arabic-language> (дата обращения: 02.10.2025).

<sup>14</sup> Международная академия арабского языка имени короля Сальмана и АЛЕКСО запускают проект «Система языковой политики в арабских странах» // Международная академия арабского языка имени короля Сальмана [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/3RvKYw> (дата обращения: 05.12.2025); Культурные новости / Международная академия арабского языка имени короля Сальмана и организация «АЛЕКСО» запускают проект «Система языковой политики в арабских странах» // Ассоциация «Мубайян» [Электронный ресурс]. URL: <https://clc.li/hGXNL> (дата обращения: 03.11.2025).

<sup>15</sup> KSGAAL launches the report on global status of Arabic language education // Arab News [Электронный ресурс]. URL: <https://www.arabnews.com/node/2591123/saudi-arabia> (дата обращения: 17.11.2025).

<sup>16</sup> Saudi Arabia launches Arabic Language Month in Italy // Arab News [Электронный ресурс]. URL: <https://www.arabnews.com/node/2615422/saudi-arabia> (дата обращения: 18.11.2025).

<sup>17</sup> Saudi program promotes Arabic in Thailand // Arab News [Электронный ресурс]. URL: <https://www.arabnews.com/node/2581775/saudi-arabia> (дата обращения: 12.11.2025); Arabic language course launched in Azerbaijan // Arab News [Электронный ресурс]. URL: <https://www.arabnews.com/node/2611384/saudi-arabia> (дата обращения: 05.11.2025); Experts highlight historical role of Arabic language as bridge between cultures // Arab News [Электронный ресурс]. URL: <https://www.arabnews.com/node/2576611/saudi-arabia> (дата обращения: 19.10.2025).

С целью повышения эффективности языковой политики специалисты КСА регулярно изучают опыт других государств. Например, в апреле 2025 г. КСА запустило проект «Языковые политики в мире». Он нацелен на анализ лучших практик в США, Великобритании, Франции, Китае, России, Индии, Индонезии, Аргентины, Южной Африки и Танзании<sup>18</sup>. Анализ списка показывает, что в центре внимания находятся постоянные члены СБ ООН и государства с быстрорастущим числом мусульман. Поэтому популяризация арабского языка в этих странах открывает перед КСА новые возможности в различных областях, от культуры до экономики.

Политика популяризации арабского языка учитывает развитие искусственного интеллекта (ИИ). В августе 2025 г. в КСА запущен ИИ «Аллам», который расшифровывает стенограммы судебных заседаний. «Аллам» ориентирован на арабский язык и его диалекты, культурные, социальные и политические особенности региона. Он разработан компанией «Хумайн», принадлежащей Фонду государственных инвестиций (PIF)<sup>19</sup>. «Хумайн» в августе 2025 г. запустила «Хумайн Чат» — интерактивное приложение для обслуживания носителей арабского языка и мусульман по всему миру. Это позволит пользователям учиться и общаться, используя свой язык. Приложение имеет голосовой ввод на арабском с поддержкой диалектов, переключение между арабским и английским языками<sup>20</sup>.

С учетом того, что «Аллам» ориентирован более чем на 2 млрд мусульман, он востребован и способствует выходу КСА в мировые лидеры в области ИИ, что согласуется с «Видением 2030».

Особую заботу МААЯ проявляет в отношении использования арабского языка в профессиональных средах. Для этого создан проект «Краткие программы по обучению арабскому языку». В 2024 г. стартовала программа «Обучение арабскому языку для медицинских целей». Двухмесячная интенсивная программа предназначена для иностранцев, работающих в здравоохранении КСА. Она фокусируется на навыках общения: сочетает современный арабский язык и диалект, включает культурные мероприятия по социальной интеграции<sup>21</sup>.

Одним из важнейших элементов популяризации арабского языка является Центр перевода, арабизации и поддержки арабского языка (ЦПАПАЯ) при Генеральном секретариате Совета сотрудничества арабских государств Залива (ССАГЗ). Он создан решением саммита Высшего совета ССАГЗ в декабре 2019 г. и работает под эгидой министерств культуры государств-членов. Цель Центра — содействие повышению статуса арабского языка в странах ССАГЗ<sup>22</sup>. В соответствии с планом на 2024—2030 гг., Центр координирует популяризацию культурного вклада ССАГЗ, переводы, арабизацию терминологии, мониторинг словарей, взаимодействие со специалистами и научными организациями в исламских странах и т. п.<sup>23</sup>.

ЦПАПАЯ в 2025 г. выпустил объемный документ «Исследование языковой ситуации арабского языка в странах Совета сотрудничества арабских государств залива»<sup>24</sup>. В работе отмечено несколько важных моментов: в СМИ используется классический арабский язык, но большинство названий частных радиостанций, каналов и программ дается на английском языке; в соцсетях

<sup>18</sup> Саудовская Аравия запускает проект «Языковые политики в мире» // Аль-Джазира [Электронный ресурс]. URL: <https://clcli/FPDGY> (дата обращения: 15.11.2025).

<sup>19</sup> Наследный принц Саудовской Аравии запускает компанию «Хумайн» по разработке и управлению решениями в сфере искусственного интеллекта // Аль-Арабия [Электронный ресурс]. URL: <https://clcli/FCCLX> (дата обращения: 05.10.2025).

<sup>20</sup> Компания Хумайн запустила приложение «Хумайн Чат», работающее на основе модели «Аллам 34В» // Humain [Электронный ресурс]. URL: <https://www.humain.ai/ar/news/humain-chat-launch/> (дата обращения: 14.11.2025).

<sup>21</sup> Международная академия арабского языка имени короля Сальмана запускает программу «Преподавание арабского языка в медицинских целях 3» // Аль-Мадина [Электронный ресурс]. URL: <https://clcli/VITND> (дата обращения: 18.11.2025).

<sup>22</sup> Центр перевода, арабизации и поддержки арабского языка // Совет сотрудничества арабских государств Залива [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gcc-sg.org/ar/JointGulf/Cooperation/GCCTAB/Pages/default.aspx> (дата обращения: 19.10.2025).

<sup>23</sup> Информационная брошюра центра // Совет сотрудничества арабских государств Залива [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gcc-sg.org/ar/JointGulf/Cooperation/GCCTAB/Documents/Introductory-brochure-Sep2025A.pdf> (дата обращения: 12.11.2025).

<sup>24</sup> Исследование языкового положения арабского языка в государствах-членах ССАГЗ // Генеральный секретариат ССАГЗ [Электронный ресурс]. URL: <https://clcli/yhuMi> (дата обращения: 12.11.2025).

английские слова вытесняют арабские; в образовании наблюдается аналогичные процессы; в международных и иностранных школах привитие национальной идентичности не отвечает запросам КСА; в местах скопления иностранных туристов английский язык теснит арабский.

Анализ рекомендаций, предложенных в исследовании, позволяет выделить следующие направления по популяризации арабского языка:

- повсеместные программы арабского языка для иностранцев в вузах;
- обучение преподавателей арабского для саудовцев и постоянно проживающих иностранцев;
- активизация роли библиотек и театров;
- увеличение количества публикаций на арабском языке в научных журналах с одновременным стимулированием ученых;
- использование ИИ для разработки методов преподавания арабского языка, разработки баз данных для улучшения машинного перевода и компьютерной обработки арабских текстов;
- усиление роли СМИ в укреплении языковой идентичности среди всех возрастных категорий;
- использование арабского языка в продвижении исторического наследия среди туристов, а также обучение экскурсоводов для демонстрации богатства саудовской культуры и арабского языка при общении с иностранцами;
- усиление визуальной идентичности арабского языка в общественных местах — на вывесках и в рекламе,
- ужесточение применения законов, касающихся языкового ландшафта.

По мнению Чрезвычайного и Полномочного посла Королевства Саудовская Аравия в Российской Федерации и по совместительству в Республике Беларусь Абдурахмана бин Сулеймана Аль-Ахмада, Россия является примером роста популярности арабского: он изучается во многих вузах, на курсах и в культурных центрах. Быстро растут контакты между россиянами и представителями Арабского мира. Например, к октябрю 2025 г. достигнуты рекордные показатели количества туристов: из КСА, ОАЭ, Бахрейна и Кувейта поток увеличился на 250%. Московский транспорт создал путеводитель на арабском и разместил приветствия на остановках в историческом центре Москвы<sup>25</sup>.

В свою очередь, КСА проводит масштабные мероприятия для приема важной категории гостей страны — паломников. Еще на этапе подготовки приезда для части паломников из Индонезии, Малайзии и Таиланда стали организовывать занятия по изучению арабского языка<sup>26</sup>. В их обучении ведущее место занял Университет Умм Аль-Кура, подписавший контракты с тремя учреждениями из этих государств, имеющими опыт преподавания арабского языка<sup>27</sup>. Такая заблаговременная подготовка паломников дает три эффекта: во-первых, адаптация к культуре и языку КСА; во-вторых, формирование позитивного отношения к стране еще до приезда; в-третьих, мягкая сила — рост притока паломников и авторитета в умме.

Ассоциация «Мубин» (Эр-Рияд) продвигает арабский в рамках Программы развития человеческих возможностей «Видения 2030». Язык позиционируется как основа исламской и национальной идентичности. «Мубин» публикует образовательный контент, видео, лингвистические издания, подкасты (в том числе о поэзии), работает в соцсетях<sup>28</sup>.

<sup>25</sup> Гуреева Ю. В 2025 году поток туристов из арабских стран в Россию вырос на 250% // Российская газета [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2025/10/15/v-2025-godu-potok-turistov-iz-arabskih-stran-v-rossiiu-vyros-na-250.html> (дата обращения: 16.10.2025).

<sup>26</sup> Аль-Ахмед А.Б.С. Арабский язык: культурная и историческая идентичность в контексте международных мероприятий // Международная жизнь [Электронный ресурс]. URL: <https://interaffairs.ru/news/show/49420> (дата обращения: 18.11.2025).

<sup>27</sup> В планах Королевства: обучение арабскому языку паломников из трех зарубежных стран // Ассоциация «Мубайян» [Электронный ресурс]. URL: <https://clcli/XoAct> (дата обращения: 18.11.2025).

<sup>28</sup> Главная // Ассоциация «Мубайян» [Электронный ресурс]. URL: <https://moheen.org.sa/> (дата обращения: 18.11.2025).

Под патронажем Университета короля Сауда и МААЯ 14—16 января 2025 г. прошла V Международная конференция «Верблюд в арабской культуре». Председатель конференции, заведующий кафедрой арабского языка и литературы доктор М. Аль-Харби подчеркнул роль языка и уникальность арабской цивилизации; участники отметили качество исследований лексики верблюда и связанных тем<sup>29</sup>. Таким образом, анализ показывает, что лингвистические вопросы являются одновременно экономическими, культурологическими и политическими. Образ верблюда близок не только жителям КСА, но и всему Арабскому миру. Он отсылает к вопросу общеарабской бедуинской идентичности, которая уходит своими корнями в глубокую древность.

### **Выводы**

Исследование показало, что фактор арабского языка объединяет все слои саудовского общества. Арабский язык является мостом, важным элементом культурной и религиозной идентичности арабского народа, а не просто инструментом общения. Это особенно важно в условиях современной геополитической турбулентности на внешнем контуре и необходимости проведения стратегических реформ внутри государства. Развитие саудовского общества, его самосознания и национальной идентичности глубоко взаимосвязано с арабским языком и исламом. В условиях глобализации, поляризации идеологического фона, активного проникновения иностранных языков, в первую очередь английского, а также арабизи, руководство КСА рассматривает арабский язык как консолидирующий фактор, роль которого необходимо усиливать. Проведенное исследование показывает, что арабский язык, являясь языком Корана и Сунны, является не только средством общения, но и ключевым элементом арабской и исламской идентичности.

Использование арабского языка — важный политический инструмент саудовской государственности. Он активно применяется не только во внутренней, но и во внешней политике Королевства, является важным двойственным инструментом внешней и культурной политики. С одной стороны, он представляет собой консервативный, стабилизирующий фактор, объединяющий общество. Благодаря ему сохраняются и передаются традиционные духовно-нравственные ценности, обеспечивающие развитие КСА. С другой стороны, арабский язык выступает важным инструментом модернизации Королевства, роста внешнеполитического влияния и привлечения симпатий иностранцев.

Существенным элементом языковой политики КСА является МААЯ. Через нее государство создает систему тестов, словарей, цифровых проектов, в том числе компьютерной лингвистики и искусственного интеллекта. Такой подход усиливает культурную дипломатию и «мягкую силу» не только в стране, но и в мире. Благодаря совместной деятельности органов государственной власти и МААЯ арабский язык остается основой государственности и национальной идентичности Королевства.

Постоянная поддержка арабского языка является одним из столпов политики КСА, обеспечивающим культурное единство и образующим основу правовой системы, национальной идентичности, образовательной политики и «мягкой силы». Руководство активно использует его для противостояния опасностям глобализации, при этом находя баланс между сохранением языка и развитием государства, продолжая получать передовые иностранные технологии, специалистов и инвестиции. При этом КСА ищет возможности для диверсификации партнерства. В этих условиях открываются широкие возможности для сотрудничества Российской Федерации и Королевства Саудовская Аравия, в том числе в области продвижения арабского и русского языков через двухсторонние образовательные и культурные инициативы. На условиях взаимности перспективным видится реализация учебных программ и обменов в области арабистики, образовательных

<sup>29</sup> Открытие Пятой международной конференции арабского языка // Ассоциация «Мубайян» [Электронный ресурс]. URL: <https://clcl.i/vtBN> (дата обращения: 18.11.2025).

курсов русского и арабского языков, подготовка научных и педагогических кадров, проведение совместных исследований в области лингвистики и филологии, издание совместных журналов и переводов известных произведений культуры и науки. С учетом наработанного опыта МААЯ может организовать «Месяц арабского языка в России», а представители России — «Месяц русского языка в КСА».

#### **Список литературы:**

Ас-Сулями А. Интеграция арабского языка в цифровые приложения: сферы и критерии // Журнал Умм Аль-Кура по филологическим наукам и литературоведению. 2023. Т. 32. С. 49–62. DOI: [10.54940/1175391337](https://doi.org/10.54940/1175391337)

Alabdaly A.H., Metwally A.A. Arabicization in Saudi Arabia: Procedures and Implementations // International Journal of Linguistics. 2021. Vol. 13. Is. 6. P. 60–75. DOI: [10.5296/ijl.v13i6.19317](https://doi.org/10.5296/ijl.v13i6.19317)

Alghamdi H., Petraki E. Arabizi in Saudi Arabia: A Deviant Form of Language or Simply a Form of Expression? // Social Sciences. 2018. Vol. 7. Is. 9. DOI: [10.3390/socsci7090155](https://doi.org/10.3390/socsci7090155)

Alkhateeb H., Bouherar S. Sustainability and Educational Language Policy in Arab Higher Education: Findings from Q Research // Current Issues in Language Planning. 2023. Vol. 24. Is. 5. P. 573–595. DOI: [10.1080/14664208.2022.2155925](https://doi.org/10.1080/14664208.2022.2155925)

Almesaar O. English Language in Saudi Arabia: Vision 2030 in the Historical Prism of a Clash between Cultures // Frontiers in Communication. 2024. Vol. 9. DOI: [10.3389/fcomm.2024.1205167](https://doi.org/10.3389/fcomm.2024.1205167)

Alrashidi O., Phan H. Education Context and English Teaching and Learning in the Kingdom of Saudi Arabia: An Overview // English Language Teaching. 2015. Vol. 8. Is. 5. P. 33–44. DOI: [10.5539/elt.v8n5p33](https://doi.org/10.5539/elt.v8n5p33)

Alshahrani H.M.A. Language Ideology and Practices in Higher Education in Saudi Arabia // Higher Education Studies. 2022. Vol. 12. Is. 4. P. 57–65 DOI: [10.5539/hes.v12n4p57](https://doi.org/10.5539/hes.v12n4p57)

Alsulami A. A Sociolinguistic Analysis of the Use of Arabizi in Social Media Among Saudi Arabians // International Journal of English Linguistics 2019. Vol. 9. Is. 6. P. 257–270. DOI: [10.5539/ijel.v9n6p257](https://doi.org/10.5539/ijel.v9n6p257)

Lacsina N.E. Virtual Linguistic Landscape of Saudi Arabia's Language Policy in Higher Educational Institutions' Websites // The Asian Conference on Education 2024: Official Conference Proceedings. Tokyo: IAFOR, 2024. P. 173–185.

Zakarneh B., Mahmoud D.A.M. Investigating the Role of Arabic Language in Sustaining Socio-Cultural Identity and Family Values in Emirati Society // Frontiers in Sociology. 2025. Vol. 10. DOI: [10.3389/fsoc.2025.1641732](https://doi.org/10.3389/fsoc.2025.1641732)

#### **References:**

Alabdaly A.H., Metwally A.A. (2021) Arabicization in Saudi Arabia: Procedures and Implementations. *International Journal of Linguistics*. Vol. 13. Is. 6. P. 60–75. DOI: [10.5296/ijl.v13i6.19317](https://doi.org/10.5296/ijl.v13i6.19317)

Alghamdi H., Petraki E. (2018) Arabizi in Saudi Arabia: A Deviant Form of Language or Simply a Form of Expression? *Social Sciences*. Vol. 7. Is. 9. DOI: [10.3390/socsci7090155](https://doi.org/10.3390/socsci7090155)

Alkhateeb H., Bouherar S. (2023) Sustainability and Educational Language Policy in Arab Higher Education: Findings from Q Research. *Current Issues in Language Planning*. Vol. 24. Is. 5. P. 573–595. DOI: [10.1080/14664208.2022.2155925](https://doi.org/10.1080/14664208.2022.2155925)

Almesaar O. (2024) English Language in Saudi Arabia: Vision 2030 in the Historical Prism of a Clash Between Cultures. *Frontiers in Communication*. Vol. 9. DOI: [10.3389/fcomm.2024.1205167](https://doi.org/10.3389/fcomm.2024.1205167)

Alrashidi O., Phan H. (2015) Education Context and English Teaching and Learning in the Kingdom of Saudi Arabia: An Overview. *English Language Teaching*. Vol. 8. Is. 5. P. 33–44. DOI: [10.5539/elt.v8n5p33](https://doi.org/10.5539/elt.v8n5p33)

Alshahrani H.M.A. (2022) Language Ideology and Practices in Higher Education in Saudi Arabia. *Higher Education Studies*. Vol. 12. Is. 4. P. 57–65 DOI: [10.5539/hes.v12n4p57](https://doi.org/10.5539/hes.v12n4p57)

Alsulami A. (2019) A Sociolinguistic Analysis of the Use of Arabizi in Social Media Among Saudi Arabians. *International Journal of English Linguistics*. Vol. 9. Is. 6. P. 257–270. DOI: [10.5539/ijel.v9n6p257](https://doi.org/10.5539/ijel.v9n6p257)

As-Sulami A. (2023) Tamkin allght alerbyt fi alttatbyqat alrraqmyt: mjalatuh wmeayyruh [Empowering the Arabic Language in Digital Applications: Its Fields and Standards]. *Umm al-Qura li-'Ulum al-Lugha wa-Adabiha*. No. 32. P. 49–62. DOI: [10.54940/1175391337](https://doi.org/10.54940/1175391337)

Lacsina N.E. (2024) Virtual Linguistic Landscape of Saudi Arabia's Language Policy in Higher Educational Institutions' Websites. *The Asian Conference on Education 2024: Official Conference Proceedings*. Tokyo: IAFOR. P. 173–185.

Zakarneh B., Mahmoud D.A.M. (2025) Investigating the Role of Arabic Language in Sustaining Socio-Cultural Identity and Family Values in Emirati Society. *Frontiers in Sociology*. Vol. 10. DOI: [10.3389/fsoc.2025.1641732](https://doi.org/10.3389/fsoc.2025.1641732)

## **Институциональная преемственность в системе стратегического планирования России**

**Ильин Андрей Борисович**

Доктор экономических наук, доцент, декан факультета управления, SPIN-код РИНЦ: [1548-9507](#),  
ORCID: [0000-0002-4055-1814](#), [ilin.ab@rggu.ru](mailto:ilin.ab@rggu.ru)

Российский государственный гуманитарный университет, Москва, РФ.

**Дудник Анна Игоревна<sup>1</sup>**

Кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, SPIN-код РИНЦ: [6311-8609](#),  
ORCID: [0000-0003-0217-2693](#), [annetdd@gmail.com](mailto:annetdd@gmail.com)

Российский государственный гуманитарный университет; Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, РФ.

### **Аннотация**

В статье исследуется феномен институциональной преемственности в системе стратегического планирования России, прослеживается ее эволюция от советской плановой системы пятилеток до современной модели управления по целям через национальные проекты. Цель исследования — выявить элементы институциональной преемственности в системе стратегического планирования России, проявляющиеся в современных национальных проектах, и оценить их влияние на эффективность государственного управления. На основе историко-генетического, сравнительно-исторического, структурно-функционального анализа были идентифицированы и систематизированы ключевые унаследованные институциональные характеристики, сохраняющие свое влияние на всех уровнях планирования: доминирование политических целей над экономическими, жесткая централизация управленческой вертикали, директивный характер целеполагания, мобилизационный механизм реализации и ориентация на количественные, а не качественные результаты. Показано, что в процессе реализации национальных проектов эти унаследованные черты порождают конкретные системные дисфункции: низкую адаптивность к внешним вызовам (что было подтверждено в период пандемии), системную имитационную деятельность, разрыв между декларируемыми целями и реальными социально-экономическими эффектами, а также воспроизводство затратной модели экономики. Несмотря на выявленные позитивные аспекты преемственности (управленческая координация, предсказуемость, кадровая преемственность), институциональная преемственность выступает структурным фактором, ограничивающим эффективность государственного стратегического управления. Перспективы повышения эффективности системы связаны с переходом от унаследованной логики централизованного директивного управления к гибкой модели, основанной на децентрализации ответственности, создании стимулов для достижения качественных общественно значимых результатов и внедрении механизмов обратной связи, ориентированных на конечный эффект. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой конкретных механизмов такой трансформации.

### **Ключевые слова**

Стратегическое планирование, преемственность, национальные проекты, государственное управление, институты, централизация, пятилетка, эффективность, целеполагание, системные дисфункции.

### **Для цитирования**

Ильин А.Б., Дудник А.И. Институциональная преемственность в системе стратегического планирования России // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 114. С. 95–109. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-95-109

## **Institutional Continuity in the Russian Strategic Planning System**

**Andrei B. Il'in**

DSc (Economics), Associate Professor, Dean of Faculty of Management, ORCID: [0000-0002-4055-1814](#), [ilin.ab@rggu.ru](mailto:ilin.ab@rggu.ru)

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

**Anna I. Dudnik<sup>2</sup>**

PhD, Senior Researcher, ORCID: [0000-0003-0217-2693](#), [annetdd@gmail.com](mailto:annetdd@gmail.com)

Russian State University for the Humanities; Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation.

### **Abstract**

The article examines the phenomenon of institutional continuity within Russia's strategic planning system, tracing its evolution from the Soviet planned economy of five-year plans to the modern model of management by objectives through national projects. The study aims to identify elements of institutional continuity in Russia's strategic planning system that manifest in modern national projects and assess their impact on the effectiveness of public administration. Based on historical-genetic, comparative-historical, and structural-functional analysis, key inherited institutional characteristics that maintain their influence at all planning levels were identified and systematized: the dominance of political goals over economic ones, rigid centralization of the management vertical, the directive nature of goal-setting, a mobilization-based implementation mechanism, and an orientation towards quantitative rather

<sup>1</sup> Корреспондирующий автор.

<sup>2</sup> Corresponding author.

than qualitative results. It is shown that during the implementation of national projects, these inherited traits generate specific systemic dysfunctions: low adaptability to external challenges (as was confirmed during the pandemic), systemic simulation of activity, a gap between declared goals and real socio-economic effects, and the reproduction of a cost-intensive economic model. Despite the identified positive aspects of continuity (management coordination, predictability, personnel continuity), institutional continuity acts as a structural factor limiting the effectiveness of state strategic management. Prospects for improving the system's efficiency are associated with a transition from the inherited logic of centralized directive management to a flexible model based on decentralizing responsibility, creating incentives for achieving high-quality, socially significant results, and implementing feedback mechanisms focused on the final outcome. Prospects for a further research are related to the development of specific mechanisms for such a transformation.

#### Keywords

Strategic planning, continuity, national projects, public administration, institutions, centralization, five-year plans, efficiency, goal-setting, systemic dysfunctions.

#### For citation

Ильин А.В., Дудник А.И. (2026) Institutional Continuity in the Russian Strategic Planning System. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 114. P. 95–109. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-95-109

Дата поступления/Received:01.12.2025

### Введение

В условиях новых геополитических вызовов и структурной трансформации глобальной экономики эффективная реализация национальных проектов становится критически важным фактором обеспечения технологического суверенитета и национальной безопасности Российской Федерации. Будучи основным инструментом реализации майских указов президента, национальные проекты отражают приоритеты долгосрочного развития страны, что обуславливает актуальность анализа их координации с другими элементами системы государственного стратегического планирования.

Несмотря на радикальную смену политико-экономической парадигмы в конце XX века, механизмы разработки и реализации стратегических решений в России продолжают демонстрировать удивительную устойчивость базовых принципов организации. Особую значимость эта проблема приобретает в контексте реализации масштабных национальных проектов, которые стали центральным элементом современной системы управления по целям. Анализ их институциональной структуры в сравнительно-исторической перспективе позволяет выявить не только формальные заимствования, но и глубинные преемственные связи с советской плановой системой.

Цель исследования заключается в выявлении элементов институциональной преемственности в системе стратегического планирования России, которые проявляются в современных национальных проектах, и оценке влияния выявленной преемственности на эффективность современной системы государственного управления.

Проблемное поле исследования формируется вокруг фундаментального противоречия между декларируемой инновационностью современных управленческих подходов и устойчивостью традиционных институциональных практик. С одной стороны, национальные проекты позиционируются как инструмент адаптивного динамичного управления, ориентированного на достижение конкретных измеримых результатов. С другой стороны, в процессе их реализации регулярно воспроизводятся характерные черты советской плановой системы: чрезмерная централизация принятия решений, приоритет количественных показателей над качественными, ориентация на мобилизационные методы работы. Это противоречие обуславливает наличие системных дисфункций, проявляющихся в формальном отношении к отчетности, слабой адаптивности к изменяющимся условиям, разрыве между плановыми показателями и реальными социально-экономическими эффектами. Преодоление подобных противоречий представляется затруднительным без выявления глубинных институциональных связей, которые позволяют проследить преемственность не только формальных правил, но и неформальных практик, ментальных моделей и организационных структур.

### ***Эволюция системы стратегического планирования в СССР***

Формирование современной модели стратегического планирования происходило под значительным влиянием советской плановой системы. Ее становление связано с созданием в 1921 г. Государственной общеплановой комиссии (Госплан РСФСР), которая превратилась в центральный орган, определявший траекторию экономического развития страны на десятилетия вперед [Елсуков, Кириллова 2022]. Первым крупным проектом стратегического развития послереволюционной России стал план Государственной комиссии по электрификации России (ГОЭЛРО), который был рассчитан на 10–15 лет. Его реализация заложила фундамент долгосрочной концепции пространственно-экономического развития (в сферах электроэнергетики, сельского хозяйства и промышленности), которая сохраняла свою актуальность на протяжении всего советского и частично постсоветского периода.

Для восстановления и реструктуризации экономики, находившейся в упадническом состоянии после революции и гражданской войны, изначально не было разработано единого стратегического долгосрочного документа. В рамках новой экономической политики использовался подход отраслевого планирования, то есть директивным способом утверждался набор ключевых показателей по разным отраслям. Баланс народного хозяйства СССР за 1923/24 хозяйственный год был основан на концепции материального производства, к которому были отнесены следующие отрасли: сельское хозяйство, промышленность, строительство, издательское дело, грузовой транспорт и торговля; позднее к этому перечню отраслей была добавлена связь, обслуживающая производство [Иванов, Рябушкин 2016]. В период 1923–1924 гг. в Советском Союзе было создано 28 и принято 19 отраслевых программ развития экономики [Didenko 2019]. С развитием планирования увеличивался и перечень товаров, по которым составлялись материальные балансы. К концу 1960-х гг. правительство СССР утверждало около 150 сводных балансов, определявших стратегические пропорции разделения критически важных ресурсов. Оперативная работа по балансовому планированию проводилась на общесоюзном уровне (в Госплане СССР и Госпланах союзных республик составлялось 1600 товарных балансов), а также отраслевом и региональном уровнях (органы материально-технического снабжения и сбыта осуществляли распределение материальных ценностей по 10500 балансам)<sup>3</sup>.

Такая всеобъемлющая система взаимосвязанных макроэкономических показателей стала основой будущих пятилетних планов. Первый пятилетний план развития народного хозяйства начал реализовываться в 1928 году. Всего было предусмотрено реализовать 13 планов, что на практике удалось осуществить не полностью. Распад Советского Союза стал причиной невыполнения последнего пятилетнего плана, рассчитанного на период с 1991 по 1995 г.

Пятилетний план развития, или пятилетка, представлял собой программный документ стратегического планирования хозяйственно-экономического развития страны, в котором излагались приоритеты развития, необходимый минимум экономических показателей и комплекс задач, предназначенных для реализации плана [Кузнецов, Камолов 2018]. Пятилетний план отражал командно-административный характер советской экономики, что выражалось в государственном и строго централизованном характере производства и распределения ресурсов. Для выполнения пятилетки выделялись различные ресурсы, как финансовые (значительные денежные дотации в экономику), так и материальные (станки, оборудование, строительные и иные материалы, кадры).

Впечатляющие экономические результаты пятилетних планов развития позволяют говорить о формировании в СССР уникальной системы стратегического планирования, которая определяла

<sup>3</sup> Кузык Б.Н., Кушлин В.И., Яковец Ю.В. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование. М.: Экономика, 2011.

логику развития советского государства на десятилетия вперед и заложила основы для последующих моделей программно-целевого управления.

### **Анализ устойчивых институциональных характеристик советской системы пятилетнего планирования**

Советская система пятилетнего планирования, институционализируемая с конца 1920-х годов, представляла собой уникальный социально-экономический и управленческий феномен. Ее ключевые институциональные характеристики, сформированные в условиях однопартийной системы и государственной собственности на средства производства, демонстрируют высокую степень структурной целостности.

Прежде всего, в основе лежала не экономическая составляющая, которая была бы направлена на удовлетворение потребительского спроса населения страны. Основной функцией советского планирования была реализация политических и идеологических установок правящей партии, будь то ускоренная индустриализация, достижение военно-стратегического паритета или построение «развитого социализма». Пятилетние планы, по сути, представляли собой механизм реализации партийных директив через народно-хозяйственные задачи. Таким образом, именно доминирование политических целей над экономическими в системе стратегического планирования СССР является институциональной чертой, которая была мощным фундаментом всей системы, что содержало в себе внутреннее противоречие и стало источником ее системных проблем.

Во-вторых, система управления, которая отличалась жесткой централизацией, многоуровневой иерархичной структурой, практически исключала горизонтальные связи между предприятиями, а также региональную инициативу. Решения, принятые на верхнем уровне, были обязательны для исполнения на нижних. С 1923 г. высшим координирующим органом системы был Госплан СССР (Государственный плановый комитет), осуществлявший общегосударственное планирование развития народного хозяйства страны через сводные пятилетние планы. Ключевым инструментом модели пятилетнего плана развития были материальные балансы, соотносившие плановые объемы ресурсов с плановыми же потребностями в них. Эта система обеспечивала детальное распределение огромного количества видов продукции по конкретным предприятиям-производителям и предприятиям-потребителям. Именно принцип «вертикальной диктатуры» в долгосрочной перспективе стал причиной глубокого кризиса системы стратегического планирования.

Адаптивность в системе государственного управления, за которую так сильно агитируют современные исследователи, полностью отсутствовала во времена советского режима. Утвержденный план имел силу закона. Основными показателями для предприятия были валовая продукция (в стоимостном или натуральном выражении) и номенклатура выпускаемой продукции. План спускался сверху вниз и включал не только объемы выпуска, но и нормативы по труду (фонд заработной платы, численность работников), капитальным вложениям, лимиты материально-технического снабжения и даже задания по внедрению новых технологий [Иванов, Рябушкин 2016]. При этом отсутствовала гибкость на уровне исполнителей, план привязывался непосредственно к конкретному заводу, фабрике, совхозу. Такая адресность и директивность плановых заданий не способствовала своевременной корректировке процессов. Экономика в целом теряла способность адаптироваться к внешним вызовам, технологическим сдвигам, изменению потребительских предпочтений.

Подобный подход привел к отсутствию реального рынка. Цены не выполняли регулируемую функцию, так как они устанавливались административно и часто не отражали ни себестоимости,

ни потребительской ценности продукта. Система была ориентирована на экстенсивный рост любой ценой, что вело к хроническому дефициту ресурсов и гигантомании. Поскольку главным критерием успеха было выполнение и перевыполнение плана в физических единицах, предприятия были заинтересованы в завышении запросов на ресурсы и использовании более дорогостоящих материалов для облегчения выполнения плана по валу. Сложившаяся модель управления стратегическим развитием носила затратный характер, так как эффективность и рациональность использования ресурсов были вторичны. Гонка за выполнением плана оправдывала любые затраты на достижение поставленных целей.

Постоянная гонка за выполнением ежемесячного плана привела также к системной неравномерности производства. Идеологическим подкреплением служили движения ударников и стахановцев, демонстрировавшие возможность многократного перевыполнения норм и создававшие иллюзию неисчерпаемости человеческого и производственного потенциала. Внеплановые мобилизационные кампании способствовали укоренению штурмовщины, которая отрицательно воспринималась работниками (Рисунок 1), так как не способствовала формированию здорового трудового баланса, а вела к истощению человеческого капитала.

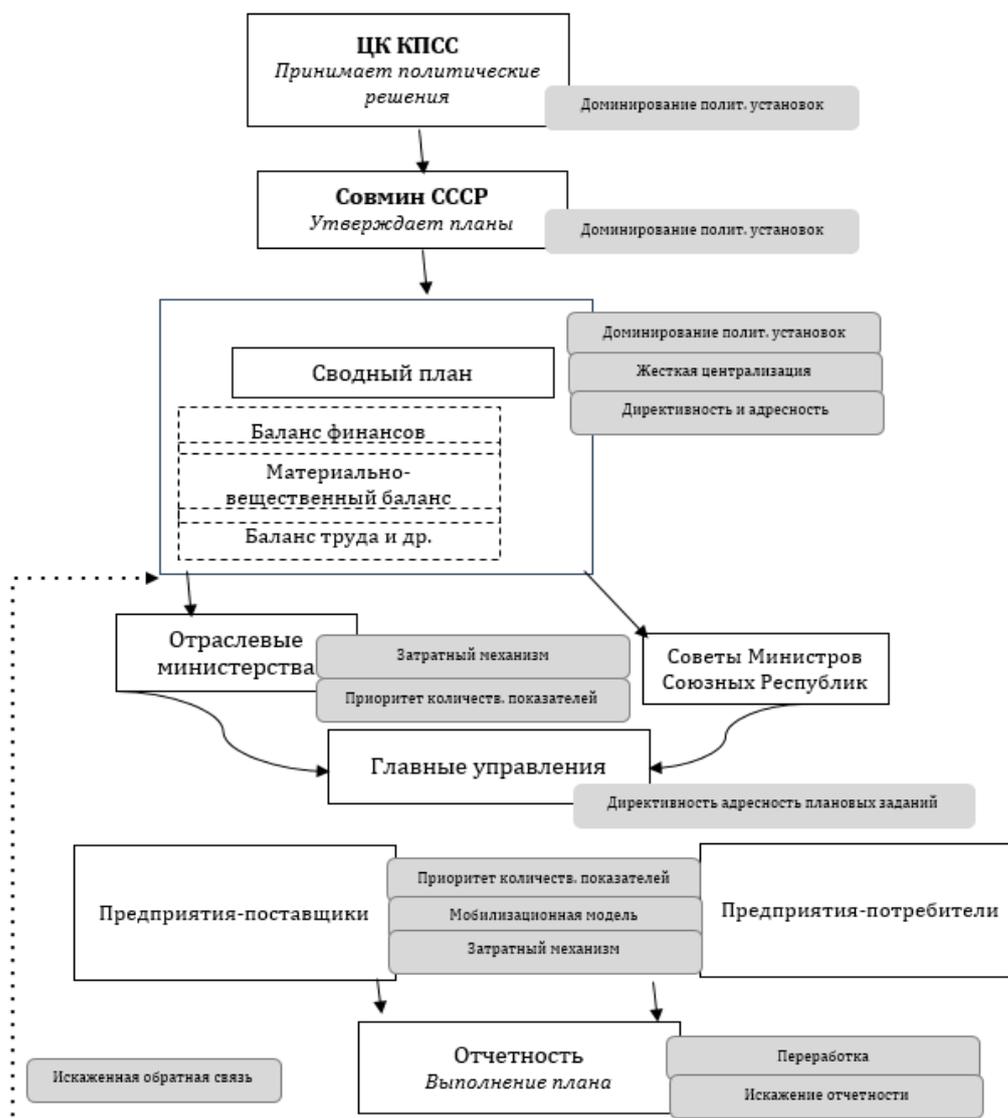


**Рисунок 1. Сатирическое изображение советской штурмовщины<sup>4</sup>**

При подобном административно-командном подходе приоритетом становятся количественные показатели, а не качественные. Система была настроена на измерение промежуточных результатов, а не конечного эффекта (например, повысилась ли на этой основе производительность труда в смежных отраслях, улучшилось ли качество конечной продукции). Это порождало феномен производства ради производства, когда завод отчитывался о выполнении плана, но его продукция могла быть низкого качества, не пользоваться спросом или годами лежать на складах.

Таким образом, можно выделить следующие институциональные характеристики советской модели стратегического планирования: доминирование политических целей над экономическими, жесткая централизованная иерархия управления, директивный и адресный характер плановых заданий, затратный характер реализации, мобилизационная модель использования человеческих ресурсов, ориентация на формальное выполнение плана, а не на реальный эффект. По отдельности данные элементы носят вполне нейтральный характер, будучи по своей сути всего лишь структурными элементами процесса, однако на каждом этапе стратегического планирования их совокупное взаимодействие порождало системные противоречия, которые в перспективе имели негативные последствия (Рисунок 2).

<sup>4</sup> Источник: Мастера штурмовщины // Крокодил. 1953. № 23. С. 4.



**Рисунок 2. Локализация системных дисфункций вертикали управления модели пятилетнего планирования<sup>5</sup>**

### **Трансформация институтов стратегического планирования в постсоветский период**

Распад СССР в 1991 году повлек за собой не просто политические изменения, но и системную дезинтеграцию всего аппарата государственного планирования. После упразднения Госплана СССР его роль центрального органа по выработке экономической политики на территории России перешла к Министерству экономики и прогнозирования. Однако новое ведомство не унаследовало ни административного ресурса, ни методологического аппарата своего предшественника. Вертикаль управления, которая являлась институциональным ядром советской плановой системы, утратила свою целостность [Трусов 2022].

Происходит полная смена парадигмы стратегического планирования. Отчасти это было связано с тем, что любое долгосрочное планирование в сознании людей того периода ассоциировалось с советским наследием и отвергалось. На смену приходит радикальный либерализм [Кирюшин 2015]. Период 1991–2000-х гг. для системы стратегического планирования России можно охарактеризовать как тактический, а не стратегический, потому что преимущественно разрабатывались краткосрочные антикризисные программы [Молчанов, Молчанова 2025]:

<sup>5</sup> Разработано авторами.

- радикальные экономические реформы, так называемая шоковая терапия;
- модель «Вашингтонский консенсус» (1992 г.);
- антикризисные программы: «Программа неотложных мер по оздоровлению экономической ситуации» (1992 г.), «План первоочередных мер Правительства Российской Федерации» (1998 г.), «О мерах Правительства Российской Федерации и Центрального Банка Российской Федерации по стабилизации социально-экономического положения в стране» (1998 г.).

Таким образом, принимая многочисленные нормативные документы, правительство постоянно корректировало курс в зависимости от текущего кризиса, что не оказывало благоприятного влияния на формирование стратегического целеполагания на национальном уровне, вследствие чего так и не было разработано единого документа, определяющего направление стратегического развития страны.

Стабилизация экономической и политической ситуации способствовала возвращению к модели долгосрочного планирования. Первым инструментом комплексного решения целевых задач стали федеральные целевые программы (ФЦП). Ключевыми ФЦП до запуска приоритетных проектов стали: «Интеграция науки и высшего образования России на 2002–2006 годы», «Исследования и разработки по развитию научно-технологического комплекса РФ», «Реформирование и развитие оборонно-промышленного комплекса (2002–2006 годы)», «Жилище», «Электронная Россия», «Модернизация транспортной системы России (2002–2010 годы)», «Развитие гражданской авиационной техники России на 2002–2010 годы и на период до 2015 года», «Программа развития Калининградской области на период до 2020 года», «Социальное развитие села до 2013 года», «Создание системы базирования Черноморского флота на территории РФ в 2005–2021 годах». Для первых ФЦП была характерна отраслевая направленность, фокус на инфраструктуре, долгосрочный горизонт планирования, ведомственная модель управления. Среди ключевых проблем отмечена недостаточная структуризация мероприятий (отсутствие конкретики, сроков, ресурсного обеспечения), сокращение финансирования из-за перегруза бюджета, слабый контроль, региональная диссоциация.

В 2006 г. запускаются приоритетные проекты: «Здоровье», «Образование», «Доступное и комфортное жилье — гражданам России», «Развитие агропромышленного комплекса (АПК)» [Blokhin, Kuvalin 2023]. Важным преимуществом данных проектов стали:

- создание специальных управленческих структур. 21 октября 2005 г. при главе государства был образован Совет по реализации приоритетных национальных проектов (2006–2010 гг.). В 2010–2012 гг. работала Комиссия при Президенте РФ по реализации приоритетных национальных проектов и демографической политике. В 2012 г. был создан Совет при Президенте РФ по реализации приоритетных национальных проектов и демографической политик;
- целевое финансирование. На реализацию мероприятий из федерального бюджета было выделено 134,5 млрд рублей. Наибольшее финансирование получил проект «Здравоохранение» (62,6 млрд руб.). Распределение средств по другим проектам было следующим: «Образование» (30,8 млрд руб.), «Доступное и комфортное жилье» (21,9 млрд руб.), «Развитие АПК» (19,2 млрд руб.). В отличие от советской системы, особое внимание уделяется эффективности расходов. Финансовое обеспечение осуществлялось в рамках системы рационального распределения бюджетных средств, где ключевым фактором стала потенциальная социально-экономическая эффективность проектов. Механизм включал селективную поддержку наиболее результативных инициатив, активное использование инструментов государственно-частного партнерства и внедрение методик оптимизации бюджетных расходов [Kleiner et al. 2022].

В 2008 г. была утверждена Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (Концепция-2020). Несмотря на попытку перестроиться на «инновационный социально ориентированный тип» экономического развития Российской Федерации (пункт 3 раздел I Концепции), документ сохранил ключевую институциональную проблему советского наследия, когда глобальные цели не были подкреплены реальными адекватными механизмами реализации из-за организационной управленческой дисфункции. По сути, Концепция существовала отдельно от реальной практики управления. При этом, в отличие от советского периода, она не имела под собой работающего административного ресурса Госплана для принудительной реализации. Кроме того, декларативные цели Концепции не были переведены в систему конкретных измеримых показателей для отраслевых министерств, регионов. Ответственность за достижение заявленных целей была размытой. Основной проблемой низкой эффективности Концепции-2020 стала финансовая обеспеченность: она не была увязана с бюджетным процессом, который продолжал формироваться по отраслевым принципам, игнорируя долгосрочные ориентиры документа [Морозов и др. 2019].

Процесс становления стратегического развития России к концу 2000-х гг. шел в условиях глубокого методологического и институционального разрыва. Сформировалась дуалистическая система управления, при которой формальное наличие прогрессивных стратегических целей сочеталось с сохранением унаследованных от советского периода институциональных практик и механизмов оперативного управления. Ключевыми проявлениями дуализма стали:

1) противоречие между инновационным вектором развития и инерционной бюджетной политикой. Долгосрочные цели, провозглашенные в концептуальных документах, систематически игнорировались при формировании ежегодных бюджетов, которые продолжали составляться по традиционным, отраслевым принципам;

2) разрыв между централизованным целеполаганием и децентрализованной ответственностью. Федеральный центр формулировал амбициозные задачи, не создавая при этом действенных механизмов их реализации на региональном и отраслевом уровнях и не обеспечивая необходимой координации между различными ведомствами;

3) декларативный характер реформ. Попытки модернизации системы государственного управления ограничивались изменениями формальных процедур и структур, не затрагивая глубинных основ бюрократической культуры, что приводило к формальному исполнению реформ при сохранении прежних моделей поведения.

Этот дуализм предопределил низкую эффективность стратегического планирования и сохранялся как фундаментальная характеристика российской модели государственного управления и в последующие периоды. Таким образом, к концу 2000-х гг. в России сложилась уникальная ситуация, когда современные управленческие решения накладывались на устойчивые неформальные институты советской системы.

### ***Систематизация и масштабирование модели национальных проектов***

Создание Агентства стратегических инициатив по продвижению новых проектов (АСИ) в 2011 году стало важным этапом в эволюции системы государственного планирования. Именно эффективная работа АСИ стала катализатором перехода от исключительно директивных методов управления к гибридной модели, сочетающей государственное регулирование с инновациями. Новая философия управления сместила акценты с контроля на гибкие методы управления в государственных проектах. Эффективная многопрофильная деятельность АСИ позволила интегрировать Агентство в систему реализации национальных проектов в качестве ключевого эксперта-методолога, выполняющего ряд стратегических функций. АСИ действует как механизм поиска и поддержки инновационных решений, которые затем могут быть интегрированы в национальные проекты или способствовать их выполнению (Таблица 1).

Таблица 1. Функции АСИ в системе нацпроектов<sup>6</sup>

Функция	Направление деятельности	Практическая реализация
Экспериментальная площадка	Апробация новых управленческих моделей и регуляторных решений до их масштабирования в общегосударственном масштабе	Реализация пилотных проектов в рамках направления «Малое и среднее предпринимательство»; разработка целевой модели развития опорных населенных пунктов
Интегратор компетенций	Организация взаимодействия между бизнес-сообществом, экспертами и органами власти для повышения качества и практической ориентированности нацпроектов	Проведение экспертных сессий по оценке эффективности нацпроектов; создание платформ для сбора предложений от предпринимателей (краудсорсинг)
Оператор специальных инициатив	Координация межведомственных программных инициатив, которые повышают эффективность всей системы реализации нацпроектов	Внедрение региональных инвестиционных стандартов; реализация программы подготовки «Лидеры цифровой трансформации» для госслужащих
Адаптационно-внедренческая функция	Внедрение в государственное управление современных подходов	Разработка и продвижение методологии дорожных карт; сдвиг акцента с контроля процессов на создание благоприятных условий для достижения целей; разработка лучших практик для тиражирования в регионах, включения в госпрограммы и нацпроекты

Майские указы 2012 года обозначили конкретные целевые направления социально-экономического развития страны до 2018–2020 гг. в ключевых сферах: здравоохранении, образовании, демографии, жилищной политике, трудовых отношениях, экономике, госуправлении, межнациональном согласии. Указы закрепили практику постановки целевых показателей, обязательных для всех уровней власти, что создало основу для последующей интеграции разрозненных ведомственных программ [Дудник, Конищев 2022]. Впервые за постсоветский период были установлены измеримые и привязанные к срокам показатели эффективности социально-экономической политики. Логика и структура указов впоследствии стали основой для выстраивания системы управления национальными проектами.

В рамках продолжения реализации стратегических подходов, сформированных майскими указами 2012 г., в соответствии с Указом Президента РФ от 7.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» национальные проекты вводятся в систему государственного управления и становятся основным инструментом достижения поставленных целей. На данном этапе развития национального проектирования в России нацпроекты можно охарактеризовать конкретным и развернутым целеполаганием [Шимко, Лих 2023], четко сформированной системой управления проектами [Черкасов, Кожаринов 2020] и контроля за их фактическим исполнением [Zavalnyi et al. 2022], ресурсной обеспеченностью нацпроектов, оценкой эффективности используемых средств [Бухвальд 2019].

Указ Президента РФ от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» скорректировал и продлил национальные цели до 2030 года, закрепив нацпроекты как долгосрочный институт государственного управления. Основными нововведениям периода 2018–2024 гг. в системе стратегического планирования стали:

*Целостная, системная организация.* Правительством была предпринята попытка преодолеть разрозненность элементов уже сложившейся национальной системы стратегического планирования. Для этого нацпроекты заняли свое место в четко выстроенной иерархии: национальные цели развития — нацпроекты — федеральные проекты — региональные проекты.

<sup>6</sup> Составлено авторами.

Нацпроекты полностью интегрируются в систему государственных программ. Ответственность за реализацию возложена на профильные министерства и регионы в рамках их полномочий, что сделало их не отдельными проектами, а основным содержанием работы правительства.

*Финансовая привязка.* Впервые была предпринята попытка увязать нацпроекты с федеральным бюджетом через государственные программы [Дубровина и др. 2025]. Однако на практике еще сохраняются проблемы с гибкостью и эффективностью расходования средств.

*Совершенствование системы контроля.* В последний период реализации нацпроектов была создана многоуровневая система контроля с использованием цифровых платформ, которая затрагивает все уровни власти. Цифровая модель управления проектами работает в режиме реального времени, использует передовые алгоритмы для прогнозирования невыполненных мероприятий и настроена на предотвращение проблем<sup>7</sup>.

*Акцент на цифровизацию.* Технологическую основу для реализации всех остальных национальных инициатив обеспечил нацпроект «Цифровая экономика». Именно в рамках данного нацпроекта были разработаны и внедрены общегосударственные системы, которые стали обязательными для всех уровней власти, в частности «Электронный бюджет», Государственная единая облачная платформа (ГосОблако), Единая информационная платформа национальной системы управления данными (ЕИП НСУД). Внедрение цифровых платформ позволило установить прямой оперативный контроль за исполнением решений на всех уровнях. Цифровая отчетность повысила прозрачность, позволила отказаться от бумажных докладов и отчетов, побудила госорганы разных уровней придерживаться установленных централизованных процедур.

*Институционализация сложившейся практики.* Несмотря на многолетнюю практику реализации национальных проектов, их формальное законодательное закрепление в системе государственного стратегического планирования произошло лишь в 2024 году. Федеральный закон от 13 июля 2024 года № 177-ФЗ «О внесении изменений в Бюджетный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» (с последующей редакцией от 29 октября 2024 года) впервые ввел легальное определение национального проекта, дополнив Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» новой нормой. Так, согласно п. 30.1 ФЗ № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», национальный проект определен как «документ стратегического планирования, содержащий комплекс планируемых мероприятий, направленных на получение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений и обеспечивающих достижение национальных целей развития Российской Федерации и их целевых показателей, определенных Президентом Российской Федерации, а также иных общественно значимых результатов, задач и их показателей по решениям Президента Российской Федерации, уполномоченного Президентом Российской Федерации координационного органа». Ключевой правовой новацией стало закрепление в определении нацпроекта критерия «уникальных результатов», что формально ориентирует систему не на тиражирование существующих практик, а на достижение качественно новых эффектов. Нормативное закрепление национальных проектов как полноценного государственного института означает важный этап институциональной эволюции механизмов госуправления.

Сложившаяся модель нацпроектов представляет собой наиболее систематизированный и масштабированный вариант программно-целевого управления в современной России, демонстрирующий преимущество с советской плановой системой в части централизации управления, но отличающийся использованием современных инструментов контроля и мониторинга.

<sup>7</sup> Национальные проекты: итоги и перезагрузка. М.: ВШЭ, 2025.

### ***Системные эффекты институциональной преемственности в современной системе стратегического планирования***

Анализ сформировавшейся системы стратегического планирования позволяет выявить не просто отдельные черты сходства с советской плановой системой, а устойчивые системные эффекты, которые фундаментальным образом влияют на ее эффективность. Эти устойчивые характеристики носят амбивалентный характер, сочетая потенциал мобилизационного подхода с хроническими дисфункциями.

Наследие жесткой административной вертикали проявляется в неспособности системы оперативно адаптироваться к изменяющимся условиям. Особенно заметно это проявляется во время кризиса. Так, в период пандемии 2020 года система нацпроектов продемонстрировала низкую гибкость. Средства и ресурсы были перенаправлены на борьбу с коронавирусной инфекцией не в рамках пересмотра паспортов нацпроектов, а через создание параллельных внепроектных механизмов (например, прямые поручения президента, отдельные постановления правительства) [Zhikharevich, Pribyshin 2020]. Кризис также показал, что прямое наследие советской системы проявляется и в адресности мер. Речь идет о том, что органы исполнительной власти субъектов РФ, региональные проектные офисы, администрации территориальных образований, подрядные организации даже при очевидной необходимости лишены реальных полномочий по перераспределению ресурсов между статьями расходов в рамках проекта [Vershinin, Krivopalov 2024].

Унаследованный приоритет количественных показателей над качественными результатами приводит к системной имитационной деятельности. Так, в рамках нацпроекта «Цифровая экономика» ключевым показателем долгое время являлось количество государственных и муниципальных услуг, переведенных в электронный вид. На практике это выразилось в том, что ведомства были ориентированы на формальную цифровизацию, не ставя в приоритет востребованность оказываемых услуг у граждан, удобство использования конкретных услуг населением. В результате было создано большое количество бесполезных малоиспользуемых цифровых сервисов. Необходимость достижения конкретного показателя не всегда ведет к продуманному стратегическому решению в долгосрочной перспективе [Lenchuk et al. 2020]. Например, школа строится, но в ней не хватает учителей, а новое жилье сдается без необходимой социальной и транспортной инфраструктуры.

Последний этап реализации нацпроектов выявил, что современная система воспроизводит советский затратный механизм, при котором главной задачей становится освоение средств, а не достижение максимального социально-экономического эффекта на вложенный рубль. Сложная система распределения средств через государственные программы и федеральные проекты становится причиной высоких транзакционных издержек и затяжных согласований, приводящих к недофинансированию. В контексте финансирования в рамках многих нацпроектов негативным звеном выступает госзаказ. Крупные подрядчики, получая гарантированный госзаказ, не имеют стимулов для оптимизации затрат и внедрения инноваций [Mishlanova 2022]. Такой неэффективный подход снижает реальную конкуренцию на рынке.

Несмотря на системные дисфункции, унаследованные от советской плановой системы, институциональная преемственность обладает рядом позитивных аспектов, которые обеспечивают функционирование стратегического планирования в современных условиях. Эти аспекты не отменяют существующих проблем, но объясняют устойчивость и определенную эффективность системы [Шамсутдинова, Ильин 2024]. Систематизация позитивных аспектов представлена в Таблице 2. Можно сказать, что выявленные положительные черты институциональной преемственности обеспечивают системе стратегического планирования операционную стабильность, предсказуемость управленческих процессов, способность к быстрой мобилизации, концептуальную целостность.

**Таблица 2. Позитивные аспекты институциональной преемственности в системе стратегического планирования<sup>8</sup>**

Аспект	Сущность	Практическое проявление	Ключевой эффект
Эффект управленческой координации	Способность к централизованной мобилизации и концентрации ресурсов	Реализация инфраструктурных мегапроектов (Крымский мост, М-12) в сжатые сроки	Обеспечение безальтернативности исполнения решений и концентрация ресурсов в приоритетных областях
Эффект предсказуемости	Четкость иерархии ответственности в управленческой вертикали	Прозрачная цепочка подчинения	Снижение транзакционных издержек и организационной неопределенности
Эффект целевой риторики	Согласованность в понимании целей и путей их достижения	Формулировка амбициозных национальных целей (майские указы)	Создание единого концептуального каркаса для программных документов
Эффект адаптации институтов	Использование отработанных управленческих практик в новых условиях	Трансформация отраслевых программ в национальные проекты с учетом рыночной экономики	Обеспечение эволюционного развития системы управления
Эффект системной устойчивости	Сохранение управляемости в кризисных условиях	Оперативная переориентация ресурсов в условиях внешнего давления	Поддержание функциональности системы при изменении внешних условий
Эффект кадровой преемственности	Сохранение управленческого опыта и компетенций	Преемственность подходов к планированию у руководящего состава	Снижение рисков при смене политического руководства

Таким образом, институциональная преемственность не является нейтральным историческим фоном. Она порождает системные эффекты, которые, несмотря на отдельные положительные аспекты, структурно ограничивают эффективность современной системы стратегического планирования: снижается адаптивность системы к внешним вызовам, падает реальная отдача от масштабных бюджетных вложений, воспроизводится затратная модель экономики, возникает разрыв между декларируемыми целями национальных проектов и реальными механизмами их достижения. Преодоление этих эффектов требует не точечных корректировок, а глубинной институциональной реформы, направленной на замену унаследованной логики централизованного планирования на модель, основанную на децентрализации, реальной ответственности исполнителей и создании стимулов для достижения качественных общественно значимых результатов.

### **Заключение**

Современная модель стратегического управления в России, несмотря на использование инновационных адаптивных инструментов, сохраняет институциональные элементы советской плановой системы, которые оказывают дестабилизирующее воздействие на социально-экономическое положение страны, особенно в кризисные периоды. Выявленные позитивные аспекты институциональной преемственности направлены на обеспечение концептуальной целостности, предсказуемости управленческих процессов, операционной стабильности, однако их потенциала недостаточно для существенного повышения общей эффективности системы долгосрочного планирования.

Анализ устойчивых институциональных характеристик советской системы пятилетнего планирования позволил выявить основные структурно-функциональные дисбалансы:

<sup>8</sup> Составлено авторами.

доминирование политических целей над экономическими, жесткая централизованная иерархия управления, директивный и адресный характер плановых заданий, затратный характер реализации, мобилизационная модель использования человеческих ресурсов, ориентация на формальное выполнение плана, а не на реальный эффект. Трансформация институтов стратегического планирования в постсоветский период привела к формированию дуалистической системы управления, при которой формальное наличие прогрессивных стратегических целей сочеталось с сохранением унаследованных от советской эпохи управленческих механизмов.

На следующем этапе становления модели стратегического планирования (майские указы 2012 года — современные национальные проекты) была предпринята попытка преодолеть разрозненность элементов уже сложившейся и функционирующей национальной системы. Несмотря на значительные результаты (формирование целостности системы, финансовая обеспеченность, многоуровневая система контроля, цифровизация процессов), современная модель долгосрочного национального планирования сохраняет глубокую институциональную преемственность с советской плановой системой в механизмах целеполагания, организационной структуре, подходах к реализации. Для повышения эффективности управления необходимо внедрение дополнительных механизмов, таких как система обратной связи, децентрализация полномочий, программы мотивации.

#### **Список литературы:**

Бухвальд Е.М. Национальные проекты в системе стратегического планирования в Российской Федерации // Теория и практика общественного развития. 2019. № 2. С. 50–54. DOI: [10.24158/tipor.2019.2.8](https://doi.org/10.24158/tipor.2019.2.8)

Дубровина В.Э., Дудина О.И., Шарапов Ю.В., Малькова Ю.В. Финансирование национальных проектов: стратегические приоритеты государства в обозримом будущем // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 7–2. С. 247–255. DOI: [10.17513/vaael.4249](https://doi.org/10.17513/vaael.4249)

Дудник А.И., Конищев Е.С. Совершенствование системы территориального управления и программных методов в Российской Федерации на современном этапе // Вестник НГУЭУ. 2022. № 4. С. 44–60. DOI: [10.34020/2073-6495-2022-4-044-060](https://doi.org/10.34020/2073-6495-2022-4-044-060)

Елсуков М.Ю., Кириллова Н.Н. Становление планирования в России 1920х годов и современные реалии // Управленческое консультирование. 2022. № 12(168). С. 100–112. DOI: [10.22394/1726-1139-2022-12-100-112](https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-12-100-112)

Иванов Ю.Н., Рябушкин Б.Т. К 90-летию первого баланса народного хозяйства: истоки и эволюция макроэкономической статистики России // Вопросы статистики. 2016. № 4. С. 71–84.

Кирюшин В.И. Последствия радикального экономического либерализма и задачи новой аграрной политики // Инновации. 2015. № 1(195). С. 14–27.

Кузнецов С.С., Камолов С.Г. Пятилетний план развития СССР как инструмент государственного управления // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2018. № 3 (23). С. 51–59.

Молчанов И.Н., Молчанова Н.П. Ретроспективный взгляд на планирование в России: советский и постсоветский периоды // Вестник Московского университета. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2025. Т. 22. № 2. С. 205–224. DOI: [10.55959/MSU2073-2643-21-2025-2-205-224](https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2025-2-205-224)

Морозов О.В., Васильев М.А., Бирюков А.Г. Стратегическое планирование в Российской Федерации: теория, практика, методология // Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2019. № 6(108). С. 124–148. DOI: [10.21686/2413-2829-2019-6-124-148](https://doi.org/10.21686/2413-2829-2019-6-124-148)

Трусов Н.А. Стратегическое планирование в России: история становления, критика, последствия, состояние // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. 2022. № 2 (58). С. 40–48. DOI: [10.36511/2078-5356-2022-2-40-48](https://doi.org/10.36511/2078-5356-2022-2-40-48)

Черкасов М.Ю., Кожаринов А.В. История развития института национальных проектов в России и его роль в системе государственных целей на современном этапе // Самоуправление. 2020. Т. 2. № 1(118). С. 463–465.

Шамсутдинова М.Р., Ильин А.Б. Управление потенциалом системного развития социально-экономических мезосистем на основе регламентов стратегического планирования // Инновации и инвестиции. 2024. № 8. С. 235–237.

Шимко Н.В., Лих Е.С. Национальные проекты в системе стратегического планирования России как инструмент стратегического целеполагания // Финансовый бизнес. 2023. № 7(241). С. 91–95.

Blokhin A.A., Kuvalin D.B. Global Challenges for the Strategic Planning System in Russia // Studies on Russian Economic Development. 2023. Vol. 34. P. 297–307. DOI: [10.1134/S1075700723030024](https://doi.org/10.1134/S1075700723030024)

Didenko O.V. State Strategic Planning Experience in the USSR in Theoretical and Empirical Studies // Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast. 2019. Vol. 12. No. 5. P. 211–228. DOI: [10.15838/esc.2019.5.65.14](https://doi.org/10.15838/esc.2019.5.65.14)

Kleiner G.B., Rybachuk M.A., Karpinskaya V.A. Strategic Planning and Systemic Optimization of the National Economy // Studies on Russian Economic Development. 2022. Vol. 33. No. 2. P. 243–248. DOI: [10.1134/S1075700722030054](https://doi.org/10.1134/S1075700722030054)

Lenchuk E.B., Voitolkvskii F.G., Kuvalin D.V. Strategic Planning in Public Administration: Experience, Opportunities and Prospects // Studies on Russian Economic Development. 2020. Vol. 31. P. 621–628. DOI: [10.1134/S1075700720060106](https://doi.org/10.1134/S1075700720060106)

Mishlanova M. Development Trends of the Russian System of National Projects // Transportation Research Procedia. 2022. Vol. 63. P. 1575–1581. DOI: [10.1016/j.trpro.2022.06.170](https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.06.170)

Vershinin A.A., Krivopalov A.A. Russian Strategic Culture in Retrospect // Russia in Global Affairs. 2024. Vol. 22. No. 2. P. 28–49. DOI: [10.31278/1810-6374-2024-22-2-28-49](https://doi.org/10.31278/1810-6374-2024-22-2-28-49)

Zavalnyi O., Nyzhnyk O., Vishnevsky D. Regional Model of Territorial Planning: Influence of Factors of Military Aggression and Post-War Perspectives // Spatial Development. 2022. No. 2. P. 84–93. DOI: [10.32347/2786-7269.2022.2.84-93](https://doi.org/10.32347/2786-7269.2022.2.84-93)

Zhikharevich B.S., Pribyshin T.K. The First Five Years of Urban Strategic Planning in Russia under Federal Law (2014–2019) // Regional Research of Russia. 2020. Vol. 10. No. 2. P. 202–212. DOI: [10.1134/S2079970520020161](https://doi.org/10.1134/S2079970520020161)

#### References:

Blokhin A.A., Kuvalin D.B. (2023) Global Challenges for the Strategic Planning System in Russia. *Studies on Russian economic development*. Vol. 34. P. 297–307. DOI: [10.1134/S1075700723030024](https://doi.org/10.1134/S1075700723030024)

Bukhvald E.M. (2019) National Projects in the Strategic Planning System in the Russian Federation. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*. No. 2. P. 50–54. DOI: [10.24158/tipor.2019.2.8](https://doi.org/10.24158/tipor.2019.2.8)

Cherkasov M.Yu., Kozharinov A.V. (2020) History of the Development of the National Projects Institute in Russia and Their Role in the System of State Goals at the Present Stage. *Samoupravleniye*. Vol. 2. No. 1(118). P. 463–465

Didenko O.V. (2019) State Strategic Planning Experience in the USSR in Theoretical and Empirical Studies. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. Vol. 12. No. 5. P. 211–228. DOI: [10.15838/esc.2019.5.65.14](https://doi.org/10.15838/esc.2019.5.65.14)

Dubrovina V.E., Dudina O.I., Sharapov Yu.V., Mal'kova Yu.V. (2025) Financing of National Projects: Strategic Priorities of the State in the Foreseeable Future. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava*. No. 7–2. P. 247–255. DOI: [10.17513/vaael.4249](https://doi.org/10.17513/vaael.4249)

Dudnik A.I., Konishchev E.S. (2022) Trends in the Development of the System of Territorial Administration and Program Methods in the Russian Federation. *Vestnik NGUEU*. No. 4. P. 44–60. DOI: [10.34020/2073-6495-2022-4-044-060](https://doi.org/10.34020/2073-6495-2022-4-044-060)

- Elsukov M.Yu., Kirillova N.N. (2022) The Formation of Planning in Russia in the 1920s and Modern Realities. *Upravlencheskoye konsul'tirovaniye*. No. 12(168). P. 100–112. DOI: [10.22394/1726-1139-2022-12-100-112](https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-12-100-112)
- Ivanov Yu.N., Ryabushkin B.T. (2016) The 90th Anniversary of the First Balance of National Economy: Origin and Evolution of Macroeconomic Statistics of Russia. *Voprosy statistiki*. No. 4. P. 71–84.
- Kiryushin V.I. (2015) The Consequences of the Radical Economic Liberalism and Goals of New Agricultural Economy. *Innovatsii*. No. 1(195). P. 14–27.
- Kleiner G.B., Rybachuk M.A., Karpinskaya V.A. (2022) Strategic Planning and Systemic Optimization of the National Economy. *Studies on Russian Economic Development*. Vol. 33. No. 2. P. 243–248. DOI: [10.1134/S1075700722030054](https://doi.org/10.1134/S1075700722030054)
- Kuznetsov S.S., Kamolov S.G. (2018) Five-Year Development Plan of the USSR as a Tool of Public Administration. *Natsional'naya bezopasnost' i strategicheskoye planirovaniye*. No. 3(23). P. 51–59.
- Lenchuk E.B., Voitolkvskii F.G., Kuvalin D.V. (2020) Strategic Planning in Public Administration: Experience, Opportunities and Prospects. *Studies on Russian Economic Development*. Vol. 31. P. 621–628. DOI: [10.1134/S1075700720060106](https://doi.org/10.1134/S1075700720060106)
- Mishlanova M. (2022) Development Trends of the Russian System of National Projects. *Transportation Research Procedia*. Vol. 63. P. 1575–1581. DOI: [10.1016/j.trpro.2022.06.170](https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.06.170)
- Molchanov I.N., Molchanova N.P. (2025) Retrospective Look at Planning in Russia: Soviet and Post-Soviet Periods. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 21. Upravleniye (gosudarstvo i obshchestvo)*. Vol. 22. No. 2. P. 205–224. DOI: [10.55959/MSU2073-2643-21-2025-2-205-224](https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2025-2-205-224)
- Morozov O.V., Vasiliev M.A., Biryukov A.G. (2019) Strategic Planning in the Russian Federation: Theory, Practice, Methodology. *Vestnik REU im. G.V. Plekhanova*. No. 6(108). P. 124–148. DOI: [10.21686/2413-2829-2019-6-124-148](https://doi.org/10.21686/2413-2829-2019-6-124-148)
- Shamsutdinova M.R., Il'in A.B. (2024) Managing the Systemic Development Potential of Socio-Economic Mesosystems Based on Strategic Planning Regulations. *Innovatsii i investitsii*. No. 8. P. 235–237.
- Shimko N.V., Likh E.S. (2023) National Projects in the Russian Strategic Planning System as a Tool for Strategic Goal-Setting. *Finansovyy biznes*. No. 7(241). P. 91–95.
- Trusov N.A. (2022) Strategic Planning in Russia: History of Formation, Criticism, Consequences, Condition. *Yuridicheskaya nauka i praktika: Vestnik Nizhegorodskoy akademii MVD Rossii*. No. 2(58). P. 40–48. DOI: [10.36511/2078-5356-2022-2-40-48](https://doi.org/10.36511/2078-5356-2022-2-40-48)
- Vershinin A.A., Krivopalov A.A. (2024) Russian Strategic Culture in Retrospect. *Russia in Global Affairs*. Vol. 22. No. 2. P. 28–49. DOI: [10.31278/1810-6374-2024-22-2-28-49](https://doi.org/10.31278/1810-6374-2024-22-2-28-49)
- Zavalnyi O., Nyzhnyk O., Vishnevsky D. (2022) Regional Model of Territorial Planning: Influence of Factors of Military Aggression and Post-War Perspectives. *Spatial Development*. No. 2. P. 84–93. DOI: [10.32347/2786-7269.2022.2.84-93](https://doi.org/10.32347/2786-7269.2022.2.84-93)
- Zhikharevich B.S., Pribyshin T.K. (2020) The First Five Years of Urban Strategic Planning in Russia under Federal Law (2014–2019). *Regional Research of Russia*. Vol. 10. No. 2. P. 202–212. DOI: [10.1134/S2079970520020161](https://doi.org/10.1134/S2079970520020161)

## От информации к взаимодействию: комплексное понимание открытости публичных органов власти

**Кошкидько Владимир Григорьевич<sup>1</sup>**

Доктор исторических наук, профессор, заведующий кафедрой регионального и муниципального управления,  
SPIN-код РИНЦ: [7160-8250](https://elibrary.ru/7160-8250), [koshkidko@spa.msu.ru](mailto:koshkidko@spa.msu.ru)

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

**Пугачёв Александр Николаевич**

Аспирант, SPIN-код РИНЦ: [6550-7116](https://elibrary.ru/6550-7116), ORCID: [0009-0008-7188-3097](https://orcid.org/0009-0008-7188-3097), [aleks.puga4yov@yandex.ru](mailto:aleks.puga4yov@yandex.ru)

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

### Аннотация

В современных условиях, характеризующихся повышенными требованиями к государственному управлению, что вызвано процессами глобализации и усилением взаимодействия с обществом из-за увеличения возможностей информационно-коммуникационных технологий, вопрос открытости публичных органов власти становится одним из основных в их деятельности. При этом в научной литературе по этому вопросу нет единого, общепризнанного подхода. Ряд исследователей сводят понятие открытости к простому доступу к информации, то есть к информационной открытости. Оппонируя им, другая часть научного сообщества отмечает необходимость разделения открытости информации и открытости в целом, обосновывая их различия как соотношение части и целого. В связи с этим вне поля внимания исследователей остается концептуализация понятия открытости за пределами информационной открытости. С этой целью в статье делается попытка комплексно описать феномен открытости через обозначение и обоснование понятия политической открытости, выходящего за рамки простых информационных практик и охватывающего более широкую область взаимодействия власти и гражданского общества по вовлечению последнего в процесс принятия решения. В статье выявлены содержание политической открытости, а также обозначены ее основные элементы. Кроме того, уделяется внимание взаимосвязи открытости публичных органов власти и доверия к ним со стороны граждан. На этой основе отмечается сложность и многогранность открытости публичных органов власти и обозначается целесообразность дальнейших научных исследований по концептуализации основных элементов открытости в их взаимосвязи с такими смежными понятиями, как публичность, доступность и прозрачность.

### Ключевые слова

Политическая открытость, публичные органы власти, институциональное доверие, уровни открытости, публичность.

### Для цитирования

Кошкидько В.Г., Пугачёв А.Н. От информации к взаимодействию: комплексное понимание открытости публичных органов власти // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 114. С. 110–119. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-110-119

## From Information to Interaction: Comprehensive Understanding of the Public Authorities Openness

**Vladimir G. Koshkidko<sup>2</sup>**

DSc (History), Professor, Head of the Department of Regional and Municipal Administration, [koshkidko@spa.msu.ru](mailto:koshkidko@spa.msu.ru)

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

**Alexander N. Pugachev**

Postgraduate student, ORCID: [0009-0008-7188-3097](https://orcid.org/0009-0008-7188-3097), [aleks.puga4yov@yandex.ru](mailto:aleks.puga4yov@yandex.ru)

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

### Abstract

In modern world, characterized by increased demands on public administration due to globalization and greater interaction with society as a result of the growing capabilities of information and communication technologies, the issue of openness in public authorities has become one of the key issues in their activities. However, there is no single, universally accepted approach to this issue in the scientific literature. A number of researchers reduce the concept of openness to simple access to information, i.e. to information openness. Opposing them, another part of the scientific community notes the need to separate information openness and openness in general, justifying their differences as the relationship between the part and the whole. In this regard, the conceptualization of the concept of openness beyond information openness remains outside the focus of researchers. To this end, the article attempts to provide a comprehensive description of the phenomenon of openness by defining and substantiating the concept of political openness, which goes beyond simple information practices and covers the broader area of interaction between the authorities and civil society with a view to involving the latter in the decision-making process. The article identifies the content of political openness and outlines its main elements. In addition, attention is paid to the relationship between the openness of public authorities and the trust placed in them by citizens. On this basis, the complexity and multifaceted nature of the openness of public authorities is noted, and the advisability of further scientific research on the conceptualization of the main elements of openness in their interrelation with such related concepts as publicity, accessibility and transparency is indicated.

<sup>1</sup> Корреспондирующий автор.

<sup>2</sup> Corresponding author.

**Keywords**

Political openness, public authorities, institutional trust, levels of openness, publicity.

**For citation**

Koshkidko V.G., Pugachev A.N. (2026) From Information to Interaction: Comprehensive Understanding of the Public Authorities Openness. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 114. P. 110–119. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-110-119

Дата поступления/Received: 13.12.2025

**Введение**

Открытость органов публичной власти, их доступность и прозрачность для граждан в настоящее время являются не только важной стороной деятельности государственной власти и местного самоуправления, но также и их важной обязанностью. В современных условиях, характеризующихся повышенными требованиями к государственному и муниципальному управлению, которые вызваны процессами глобализации и усилением взаимодействия с обществом, публичным органам власти необходимо предоставлять населению полную и достоверную информацию о своей деятельности, а также тесно взаимодействовать с ними в выработке решений. Все это позволяет гражданам проводить оценку деятельности органов публичной власти, формировать общественное мнение по данному вопросу.

Необходимо отметить, что в настоящее время в России присутствует интерес к этой теме со стороны государства. Так, государство отмечает важность открытости власти для коммуникации с населением, например премируя муниципальных служащих за выстраивание открытости в работе с населением через коммуникацию и обратную связь (одной из номинаций всероссийской муниципальной премии «[Служение](#)» стала номинация «Диалог с населением — открытость власти»). Государственный курс на обеспечение роста открытости публичных институтов власти в стране и создание и поддержание условий для этого подтверждается словами Президента РФ В.В. Путина в ходе выступления на заседании Совета законодателей: «Необходимо обеспечивать ее [общественно-политической системы России] стабильность и одновременно создавать условия для открытости и обновления, для чистой конкуренции разных политических сил при безусловном и четком понимании приоритета национальных интересов и безопасности государства»<sup>3</sup>.

При этом в научной литературе развитие темы открытости публичной власти выявило проблему трактовки открытости и внутреннего содержания понятия. И.А. Дамм, Е.А. Акунченко и Н.В. Щедрин, рассматривая понятийно-категориальный аппарат в вопросе соотношения категорий, близких и связанных с понятием открытости, на основе различных авторских подходов, констатировали отсутствие единого терминологического единства [Дамм и др. 2019, 236], что приводит в конечном счете к отсутствию «у исследователей консенсуса в понимании открытости власти» [Пугачёв 2022, 90]. Это сформировало фокус настоящего исследования.

Цель статьи — охарактеризовать содержание открытости власти как комплексного явления, не тождественного лишь доступности информации, а охватывающего более широкую область взаимодействия власти и гражданского общества. Для достижения указанной цели были решены следующие задачи:

- 1) обобщены позиции исследователей относительно содержания открытости публичных органов власти, а также выявлено место информационной открытости в системе уровней открытости;
- 2) сформулировано понятие политической открытости как составного элемента феномена открытости публичных органов власти, выходящего за пределы простых

<sup>3</sup> Путин призвал обеспечивать условия для открытости общественно-политической системы России // ТАСС [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/politika/20662671> (дата обращения: 24.11.2025).

информационных практик и охватывающего более широкую область взаимодействия власти и гражданского общества по вовлечению последнего в процесс принятия решения.

В качестве основных методов используется сравнительный анализ различных теоретических подходов к пониманию открытости публичных органов власти и системный метод.

### ***Место информационной открытости в структуре открытости власти***

В условиях развития технологий и увеличения доступности информации открытость становится важным элементом взаимодействия общества и публичных органов власти, поскольку обеспечивает прозрачность решений и действий последних. Помимо этого, открытость способствует гражданскому участию и социальной ответственности власти перед обществом.

Рассматривая определение открытости власти, многие исследователи подходят к нему по-разному. Некоторые сводят понятие открытости к простому доступу к информации, то есть к информационной открытости. В подобном русле трактует понятие А.В. Кузьмин, который понимает под открытостью исполнительной власти «возможность получения информации о деятельности органов власти и принимаемых ими решениях для всех заинтересованных субъектов: представителей бизнес-сообщества, граждан» [Кузьмин 2018, 189]. Н.Ю. Корченкова, в свою очередь, идет еще дальше, называя доступ общества к процессу принятия решений, который выходит за рамки предоставления информации о деятельности органов власти, одним из уровней информационной открытости, понимая под ней «особую характеристику деятельности управленческих органов, когда большая часть создаваемой и используемой этими органами информации находится в свободном для общественности доступе» [Корченкова 2000, 125]. Однако доступ к информации не тождественен участию граждан в процессе принятия решений, как и информационная открытость не охватывает весь спектр практик открытости, что говорит о важности разведения понятий.

Несмотря на широкое распространение понятия «информационная открытость» применительно к действиям органов власти, большинство исследователей не отождествляют ее с открытостью в целом. Так, Б. Бугарич разводит принципы открытости и прозрачности (под которой понимает право на доступ к информации о деятельности государственных органов) как отношения части к целому. Исследователь указывает, что открытость «охватывает различные формы активного сотрудничества и коммуникации между администрацией и общественностью» и включает в себя доступность к информации. Тем самым, в его понимании, информационная открытость, рассматриваемая им как принцип прозрачности, выступает «более узким термином и фактически является составной частью принципа открытости» [Bugaric 2004, 487]. Среди отечественных авторов также присутствует подобная позиция. И.А. Дамм, Е.А. Акунченко и Н.В. Щедрин заявляют, что информационная открытость выступает всего лишь частью открытости, которая является более общей категорией, включающей также и вовлеченность в деятельность органов власти [Дамм и др. 2019, 236]. А П.Б. Кононенко отмечает, что «понятие открытости власти не тождественно степени информатизации и, как представляется, должно включать в себя способность органов власти взаимодействовать с населением» [Кононенко 2015, 107]. Подобное отношение понятий также подтверждается нормативно-правовыми актами. Так, в Концепции открытости федеральных органов исполнительной власти<sup>4</sup> информационная открытость выступает лишь одним из принципов открытости наравне с подотчетностью, вовлечением гражданского общества и др.

Для лучшего понимания феномена открытости публичных органов власти, а также еще одного подтверждения включенности информационной открытости как части более широкой

<sup>4</sup> Распоряжение Правительства РФ от 30 января 2014 г. № 93-р «О Концепции открытости федеральных органов исполнительной власти» // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/70578874/> (дата обращения: 24.11.2025).

категории, необходимо обратиться к основным уровням открытости, которые выделяют исследователи [Корченкова 2000, 125–126].

Самым первым уровнем является доступность граждан к информации о деятельности органов публичной власти, выражающаяся в их открытости для всех желающих. Это и есть информационная открытость в классическом понимании, то есть обеспечение доступа граждан и организаций к официальным данным о деятельности государственных и муниципальных структур: публикация нормативных актов, отчетов, бюджетных и статистических показателей в формате открытых данных, в том числе и ее предоставление по запросу со стороны общества. Подобная практика является важным фундаментом при выстраивании дальнейшей открытости и более широкого взаимодействия граждан с органами власти, поскольку органы власти открываются обществу, в том числе для общественного контроля за их деятельностью. Важными каналами на данном уровне являются официальные сайты органов государственной власти, а также освещение деятельности госорганов в СМИ.

Далее идет уровень доступности не просто к информации о деятельности органов государственной власти, но и к процессу принятия решений. Это является уже более сложной задачей для публичных органов власти, поскольку тут необходимо не только информировать граждан о том или ином событии и решении, но и открывать причины и результаты политических решений, что, в свою очередь, требует оглашения ответственности тех, кто эти решения принимает. Уже этот уровень открытости вызывает большое сопротивление у власти. Зачастую политики и чиновники не спешат раскрывать информацию о процессе принятия решений и реализовывать подобные инициативы из-за непредсказуемого воздействия на их интересы и из-за персонификации их ответственности за конкретные политические действия в глазах общества. Так, ярким примером указанного уровня открытости является доступность списков поименного голосования за тот или иной законопроект и публикация их на официальном сайте законодательного органа, что на российском региональном уровне представлено крайне слабо — всего 14 из 85 легислатур субъектов РФ дают своим избирателям информацию об этом [Страхов, Пугачёв 2023, 28]. Среди них можно выделить парламенты г. Москвы, Республики Алтай, Республики Карелия, Республики Коми и др. [Там же, 4].

Следующим уровнем открытости публичных органов власти является доступ самих граждан к непосредственному принятию решений, открытость данного процесса для гражданского общества. Именно данный этап является в настоящее время ориентиром для развития открытости органов власти, поскольку в полной мере реализует участие граждан, общественных объединений и организаций в деятельности государственных структур и в принятии политических решений. Примером может служить достаточно молодая практика инициативного бюджетирования, зародившаяся в конце 80-х годов XX века на юге Бразилии и позволившая населению участвовать в процессе управления бюджетом. Но эффективная реализация указанной политики напрямую зависит «от уровней доступа к информации для принятия решений, а также от прозрачности бюджета» [Fedozzi et al. 2019, 113]. В России в настоящее время также развивается инициативное бюджетирование: во многих регионах реализуется проект «Народный бюджет»<sup>5</sup>, а Министерство финансов на ежегодной основе выпускает доклад о развитии практик инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Закон о «народном бюджете» вступил в силу: как это будет работать на местах? // Единая Россия [Электронный ресурс]. URL: <https://er.ru/activity/news/zakon-o-narodnom-byudzhete-vstupil-v-silu-kak-eto-budet-rabotat-na-mestah> (дата обращения: 24.11.2025)

<sup>6</sup> Доклад о лучших практиках развития инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях // Минфин России [Электронный ресурс]. URL: [https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2024/09/main/Doklad\\_IB\\_2024\\_web.pdf](https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2024/09/main/Doklad_IB_2024_web.pdf) (дата обращения: 24.11.2025).

Безусловно, каждый уровень открытости невозможен друг без друга и движение от этапа к этапу является последовательным. Огромную роль на каждом этапе играют официальные сайты органов публичной власти, которые выступают основными каналами транслирования информации для населения. Это связано с тем, что в настоящее время все большее значение в вопросе открытости органов публичной власти приобретают механизмы интернет-коммуникации. Интернет становится основным способом обеспечения доступа к информации, способствуя улучшению качества взаимодействия органов государственного и муниципального управления и граждан. Некоторые исследователи считают, что содержание официальных сайтов может отражать уровень открытости и закрытости органов публичной власти, показывать степень прозрачности управленческих процедур и решений, а также способствовать гражданам в получении интересующей их информации о деятельности органов власти [Косарецкий 2010, 58]. Исследователи отмечают также, что «создание веб-сайтов и приложений, полезных для общественности», является ключевым фактором на пути к построению открытого правительства [Matheus et al. 2023, 7].

### **Политическая открытость и ее основные элементы**

Выше в статье было отмечено, что информационная открытость рядом исследователей признается элементом, составной частью феномена открытости и может составлять лишь ее первый уровень. Так, С.Н. Косарецкий под информационной открытостью понимает «возможность получения сведений о деятельности органов государственной власти посредством гарантированного доступа к носителям информации, на которых фиксируются решения, затрагивающие общественно значимые вопросы» [Косарецкий 2010, 57]. За скобками этого понятия остаются механизмы участия граждан, их вовлечение в деятельность органов власти, доступность процесса принятия решений. Для описания этих элементов открытости стоит использовать понятие «политическая открытость» [Пугачёв 2022, 93], которое включает в себя как уровень доступности процесса принятия решений для граждан и других представителей гражданского общества, так и уровень их участия в этом процессе.

При этом в общественно-политической и научной среде используют понятие «публичность» для обозначения тех элементов, которые мы уже отнесли к понятию политической открытости. Так, на панельной дискуссии «Концепция открытости 2.0. Как должна строиться политика открытости государства в России», проводившейся на Петербургском международном экономическом форуме в 2021 году, получение обратной связи от органов власти и возможность влиять на решение властей со стороны граждан были определены экспертами как публичность, а не открытость<sup>7</sup>. Подобная позиция получила продолжение в статье И.В. Федосеева и А.Н. Васильева по итогам указанной панельной дискуссии. Авторы отмечают, что открытость «связана с наличием информации о деятельности органов власти и результатах их деятельности и функционирования экономики», а публичность они трактуют как обратную связь, подразумевая участие граждан в осуществлении государственного управления [Федосеев, Васильев 2022, 48]. Иной точки зрения придерживается Ж. Родригес, который увел понятие «публичность» от участия граждан в процессе принятия решений в сторону доступности информации. Он свел публичность к «обязанности государственных органов по собственной инициативе публиковать и делать общедоступной информацию о своей деятельности, мерах и политике» и «праву граждан запрашивать у государственных органов любую информацию и получать ответ немедленно или в установленный законом срок» [Rodrigues 2022, 25].

<sup>7</sup> Концепция открытости 2.0. Как должна строиться политика открытости государства в России // Фонд Росконгресс [Электронный ресурс]. URL: <https://roscongress.org/sessions/spief-2021-kontseptsiya-otkrytosti-2-0-kak-dolzha-stroitsya-politika-otkrytosti-gosudarstva-v-rossii/discussion/> (дата обращения: 24.11.2025)

В свою очередь, И.А. Дамм, Е.А. Акунченко и Н.В. Щедрин, говоря о соотношении открытости и публичности, отметили, что последняя используется «применительно к деятельности представительных органов власти» [Дамм и др. 2019, 236].

Подобное расхождение в определениях свидетельствует об отсутствии единого подхода к пониманию феномена открытости публичной власти [Там же, 226]. Поэтому необходимо четко обозначить границы между элементами открытости и обозначить в едином понятии ее содержание за пределами информационной открытости. Этим понятием, как считают авторы статьи и как уже было сказано, выступает политическая открытость. Стоит отметить, что это понятие присутствует в научной литературе, но не так широко, как информационная открытость. Так, например, исследователь Г. Галиндо-Силва использует понятие «политическая открытость» (political openness) как «открытость политических институтов для прямого представительства различных групп» [Galindo-Silva 2021].

Определение политической открытости можно сформулировать как доступность действий публичных органов власти (в особенности их политических решений для субъектов гражданского общества), а также как возможность активного участия граждан и организаций в процессах принятия решений, имеющих отношение к общественным интересам, в контроле за деятельностью органов власти (подотчетность) и возможность равного участия в этих процессах для всех участников. Для более точной интерпретации понятия и рассмотрения его границ остановимся на основных элементах политической открытости, исходя из изложенной выше в статье системы уровней открытости (Рисунок 1).

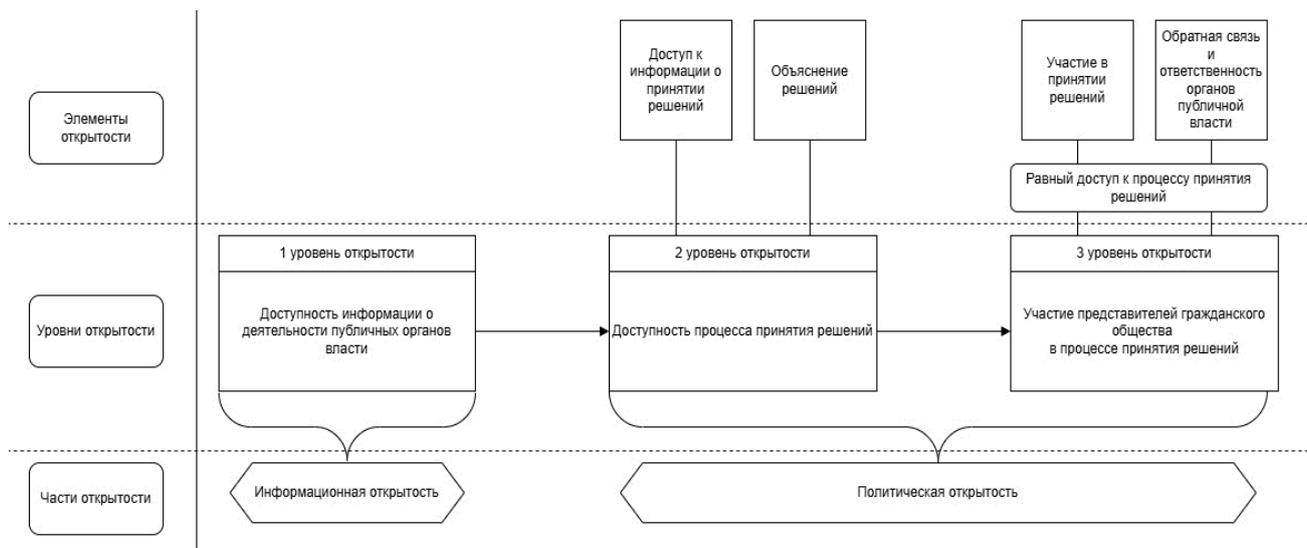


Рисунок 1. Схема-структура открытости публичных органов власти<sup>8</sup>

Как было отмечено, первый уровень открытости (доступность для граждан информации о деятельности органов публичной власти) соответствует информационной открытости. Следовательно, второй (доступность для граждан информации о процессе принятия решений) и третий (возможность участия граждан в процессе принятия решений и открытость данного процесса для гражданского общества) уровни включаются в политическую открытость.

Необходимо детализировать второй и третий уровни и рассмотреть включенные в них элементы.

*Второй уровень открытости* включает в себя следующие элементы:

- 1) доступ к информации о принятии решений (от процедур до результатов), который связывает информационную и политическую открытость и выступает фундаментом

<sup>8</sup> Составлено авторами.

последней, так как обеспечивает гражданам и общественным объединениям возможность ознакомиться со всеми деталями процесса принятия решений — раскрыть причины, процесс и результаты политических решений, в том числе освещая ответственность тех, кто эти решения принимает;

- 2) объяснение решений тесно связано с первым элементом и имеет важное значение для обоснования необходимости их принятия органами власти, включая разъяснение факторов, влияющих на их принятие.

Эти два элемента отражают второй уровень открытости и служат подготовке участия представителей гражданского общества в деятельности органов власти по выработке решений.

*Третий уровень открытости* включает:

- 1) участие в принятии решений — политическая открытость подразумевает возможность участия субъектов гражданского общества в процессе формирования или принятия решений органами публичной власти. Формы такого участия могут включать консультативные собрания, голосования по выбору направлений использования бюджетных средств, публичные обсуждения и т. д., что позволяет всем элементам общества выражать свои мнения и влиять на политические процессы;
- 2) обратную связь органов власти с населением и их ответственность перед ним — субъекты гражданского общества должны иметь не только возможность участвовать в формировании политических решений, но и получать ответ от реализующих их государственных структур. Это создает механизм контроля и повышает ответственность органов государственной власти перед обществом;
- 3) равный доступ к процессу принятия решений и получению обратной связи — является ключевым элементом политической открытости, который обеспечивает возможность участия на равной основе всех субъектов гражданского общества в процессах (в том числе формировании политических решений), затрагивающих их интересы.

Каждый из этих элементов взаимосвязан друг с другом и играет важную роль в обеспечении открытости власти перед гражданами. Но не всегда наличие условий открытости и формальная реализация всех описанных ранее элементов может привести к реализации открытости власти. Так, А.С. Никитина и Т.Е. Зерчанинова выделяют в качестве подобных ограничений отсутствие интереса к открытости у граждан вследствие неразвитости гражданского общества; нежелание органов власти подвергаться контролю и, как следствие, препятствование деятельности по расширению практик открытости даже при декларируемой поддержке; отсутствие понятной цифровой платформы и т. д. [Никитина, Зерчанинова 2023, 154].

Для успешной реализации открытости немаловажным является также наличие доверия к органам публичной власти, под которым понимается «уверенность граждан и бизнеса в том, что действия правительства являются правильными и воспринимаются как справедливые»<sup>9</sup>. Исследователи отмечают, что повышение открытости органов власти сказывается на увеличении доверия граждан к государству и принимаемым им решениям [Муртазалиев, Рагимханова 2024, 90]. Проведены исследования, показывающие, что люди больше доверяют государственному сектору в странах с хорошей структурой открытости правительства. Так, группа ученых убедительно доказала это на основе модели анализа больших данных, связав увеличение политического участия граждан и удовлетворенность им с доверием к органам государственной власти [Schmidhuber et al. 2020]. Однако существует важное ограничение, отмеченное рядом исследователей: повышение открытости

<sup>9</sup> Government at a Glance 2015. P. 156 // OECD [Электронный ресурс] URL: [https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2015\\_gov\\_glance-2015-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2015_gov_glance-2015-en.html) (дата обращения: 28.09.2025).

и цифровизация могут привести к снижению доверия к отдельным государственным служащим без сопутствующих улучшений в бюрократическом поведении и институциональных практиках [Ariansyah et al. 2025].

Взаимозависимость процессов доверия и открытости также активно обсуждают и на государственном уровне, в частности в ноябре 2020 года об этом заявила Председатель Совета Федерации В.И. Матвиенко на заседании Научно-экспертного совета при Председателе СФ: «Доверие к власти во многом определяется степенью ее открытости перед обществом»<sup>10</sup>. Таким образом, открытость политической системы и ее элементов перед гражданами является важной стороной формирования доверия со стороны общества к политическим и государственным институтам.

### **Заключение**

Подводя итоги, мы можем отметить, что понятие открытости органов публичной власти является многогранным и сложным. Обобщая различные трактовки в его понимании среди исследователей, следует заключить, что открытость выходит за рамки простых информационных практик, не ограничиваясь лишь доступностью информации, а охватывая более широкую область взаимодействия власти и гражданского общества по вовлечению последнего в процесс принятия решения. Эту область мы определяем как политическую открытость, которая, наравне с открытостью информации (информационная открытость), выступает составной частью открытости публичных органов власти. Введенное авторами статьи понятие «политическая открытость» позволяет преодолеть разные трактовки в понимании открытости и отделить информационные практики от взаимодействия гражданского общества с органами публичной власти в рамках более широкой категории «открытость».

Однако в научной литературе в настоящее время сохраняется отсутствие терминологического единства, что требует продолжения изучения темы. Поэтому целесообразно проведение дальнейших научных исследований по концептуализации основных элементов открытости в их взаимосвязи с такими смежными понятиями, как публичность, доступность и прозрачность. Кроме того, затронутая в статье тема связи доверия и открытости требует дальнейшего изучения по выявлению основных элементов, связующих два этих феномена.

Теоретические положения, изложенные в статье, способствуют дальнейшему осмыслению природы и сущности феномена открытости органов публичной власти, а также направлены на расширение его изучения с использованием эмпирических данных. Практическая значимость заключается в использовании индикаторов политической открытости для оценки уровня открытости региональных российских парламентов в рамках исследовательского проекта «Парламент на ладони. Рейтинг открытости парламентов российских регионов» [Пугачёв 2022, 93].

### **Список литературы:**

Дамм И.А., Акунченко Е.А., Щедрин Н.В. Открытость публичной власти: вопросы понятийно категориального аппарата // Вестник Санкт-Петербургского университета. Право. 2019. Т. 10. № 2. С. 226–242. DOI: [10.21638/spbu14.2019.203](https://doi.org/10.21638/spbu14.2019.203)

Кононенко П.Б. Информационная открытость парламентов субъектов Российской Федерации: экспериментальный анализ // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 4: История. Регионоведение. Международные отношения. 2015. № 1(31). С. 99–109. DOI: [10.15688/jvolsu4.2015.1.10](https://doi.org/10.15688/jvolsu4.2015.1.10)

<sup>10</sup> Матвиенко В. Доверие к власти во многом определяется степенью ее открытости перед обществом // Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации. [Электронный ресурс] URL: <http://council.gov.ru/events/chairman/121386/> (дата обращения: 01.12.2025).

Корченкова Н.Ю. Принцип информационной открытости как требование современной демократии // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Право. 2000. № 1. С. 124–128.

Косарецкий С.Н. Информационная открытость сайтов законодательных органов государственной власти субъектов РФ // Среднерусский вестник общественных наук. 2010. № 2(15). С. 57–61.

Кузьмин А.В. Основы обеспечения открытости в деятельности органов государственной власти в РФ // Ученые записки Тамбовского отделения РосМУ. 2018. № 9. С. 188–197.

Муртазалиев А.М., Рагимханова К.Т. Информационная открытость органов государственной власти: перспективы и совершенствование развития законодательства // Государственная служба и кадры. 2024. № 1. С. 89–91. DOI: [10.24412/2312-0444-2024-1-89-91](https://doi.org/10.24412/2312-0444-2024-1-89-91)

Никитина А.С., Зерчанинова Т.Е. Информационная открытость государства в условиях цифровой трансформации: социологический анализ // Власть. 2023. Т. 31. № 1. С. 148–156. DOI: [10.31171/vlast.v31i1.9479](https://doi.org/10.31171/vlast.v31i1.9479)

Пугачёв А.Н. Опыт исследования открытости института регионального парламентаризма в России // Региональные исследования. 2022. № 2(76). С. 90–105. DOI: [10.5922/1994-5280-2022-2-8](https://doi.org/10.5922/1994-5280-2022-2-8)

Страхов К.А., Пугачёв А.Н. Парламент на ладони. Рейтинг открытости парламентов российских регионов. Исследование третье. СПб.: Фонд развития городского самоуправления «1870», 2023.

Федосеев И.В., Васильев А.Н. Государственное стратегическое планирование и открытость государства // Известия СПбГЭУ. 2022. № 5–1(137). С. 47–54.

Ariansyah K., Muttaqin M., Pusvita V., Takariani C.S.D., Darmanto D., Budhirianto S., Nuryana M. Revisiting E-Government and Public Trust Relationship: Does Higher Maturity of E-Government Promote Greater Trust in Public Officials? // Transforming Government: People, Process and Policy. 2025. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: [10.1108/TG-07-2025-0219](https://doi.org/10.1108/TG-07-2025-0219)

Bugaric B. Openness and Transparency in Public Administration: Challenges for Public Law // Wisconsin International Law Journal. 2004. Vol. 22. P. 483–521.

Fedozzi L., Furtado A., Rangel R. Participatory Budgeting in Brazil: Elements for a Brief Evaluation // Hope for Democracy. 30 Years of Participatory Budgeting Worldwide. Faro: Oficina, 2019. P. 105–121.

Galindo-Silva H. Political Openness and Armed Conflict: Evidence from Local Councils in Colombia // European Journal of Political Economy. 2021. Vol. 67. DOI: [10.1016/j.ejpoleco.2020.101984](https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2020.101984)

Matheus R., Faber R., Ismagilova E., Janssen M. Digital Transparency and the Usefulness for Open Government // International Journal of Information Management. 2023. Vol. 73. DOI: [10.1016/j.ijinfomgt.2023.102690](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102690)

Rodrigues J.G. Publicity, Transparency, and Openness in Public Administration // Revista de Derecho. 2022. Vol. 58. P. 9–37. DOI: [10.14482/dere.58.004.223](https://doi.org/10.14482/dere.58.004.223)

Schmidhuber L., Ingrams A., Hilgers D. Government Openness and Public Trust: The Mediating Role of Democratic Capacity // Public Administration Review. 2021. Vol. 81. Is. 1. P. 91–109. DOI: [10.1111/puar.13298](https://doi.org/10.1111/puar.13298)

### References:

Ariansyah K., Muttaqin M., Pusvita V., Takariani C.S.D., Darmanto D., Budhirianto S., Nuryana M. (2025) Revisiting E-Government and Public Trust Relationship: Does Higher Maturity of E-Government Promote Greater Trust in Public Officials? *Transforming Government: People, Process and Policy*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: [10.1108/TG-07-2025-0219](https://doi.org/10.1108/TG-07-2025-0219)

Bugaric B. (2004) Openness and Transparency in Public Administration: Challenges for Public Law. *Wisconsin International Law Journal*. Vol. 22. P. 483–521.

Damm I.A., Akunchenko E.A., Shchedrin N.V. (2019) Openness of Public Authority: Issues of the Conceptual and Categorical Framework. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Pravo*. Vol. 10. No. 2. P. 226–242. DOI: [10.21638/spbu14.2019.203](https://doi.org/10.21638/spbu14.2019.203)

- Fedoseev I.V., Vasiliev A.N. (2022) State Strategic Planning and Openness of the State. *Izvestiya SPbG·EU*. No. 5–1(137). P. 47–54.
- Fedozzi L., Furtado A., Rangel R. (2019) Participatory Budgeting in Brazil: Elements for a Brief Evaluation. *Hope for democracy. 30 Years of Participatory Budgeting Worldwide*. Faro: Oficina. P. 105–121.
- Galindo-Silva H. (2021) Political Openness and Armed Conflict: Evidence from Local Councils in Colombia. *European Journal of Political Economy*. Vol. 67. DOI: [10.1016/j.ejpoleco.2020.101984](https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2020.101984)
- Kononenko P.B. (2015) Transparency of Russian Parliaments: Experimental Research. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 4: Istoriya. Regionovedeniye. Mezhdunarodn-yye otnosheniya*. No. 1(31). P. 99–109. DOI: [10.15688/jvolsu4.2015.1.10](https://doi.org/10.15688/jvolsu4.2015.1.10)
- Korchenkova N.Y. (2000) Printsip informatsionnoy otkrytosti kak trebovaniye sovremennoy demokrati [The principle of information openness as a requirement of modern democracy]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. Seriya: Pravo*. No. 1. P. 124–128.
- Kosaretskiy S.N. (2010) Informatsionnaya otkrytost' saytov zakonodatel'nykh organov gosudarstvennoy vlasti sub'yektov RF [Information openness of the websites of legislative bodies of state power of the subjects of the Russian Federation]. *Srednerusskiy vestnik obshchestvennykh nauk*. No. 2(15). P. 57–61.
- Kuzmin A. V. (2018) Bases of Ensuring Openness in Activity of Public Authorities in the Russian Federation. *Uchenyye zapiski Tambovskogo otdeleniya RoSMU*. No. 9. P. 188–197.
- Matheus R., Faber R., Ismagilova E., Janssen M. (2023) Digital Transparency and the Usefulness for Open Government. *International Journal of Information Management*. Vol. 73. DOI: [10.1016/j.ijinfomgt.2023.102690](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102690)
- Murtazaliev A.M., Ragimkhanova K.T. (2024) Information Openness of Public Authorities: Prospects and Improvement of Legislation Development. *Gosudarstvennaya sluzhba i kadry*. No. 1. P. 89–91. DOI: [10.24412/2312-0444-2024-1-89-91](https://doi.org/10.24412/2312-0444-2024-1-89-91)
- Nikitina A.S., Zerchaninova T.E. (2023) Information Openness of the State in the Context of Digital Transformation: A Sociological Analysis. *Vlast'*. Vol. 31. No. 1. P. 148–156.
- Pugachev A.N. (2022) The Experience of Studying the Openness of Regional Parliamentarism Institution in Russia. *Regional'nyye issledovaniya*. No. 2(76). P. 90–105. DOI: [10.5922/1994-5280-2022-2-8](https://doi.org/10.5922/1994-5280-2022-2-8)
- Rodrigues J.G. (2022) Publicity, Transparency, and Openness in Public Administration. *Revista de Derecho*. Vol. 58. P. 9–37. DOI: [10.14482/dere.58.004.223](https://doi.org/10.14482/dere.58.004.223)
- Schmidhuber L., Ingrams A., Hilgers D. (2021) Government Openness and Public Trust: The Mediating Role of Democratic Capacity. *Public Administration Review*. Vol. 81. Is. 1. P. 91–109. DOI: [10.1111/puar.13298](https://doi.org/10.1111/puar.13298)
- Strakhov K. A., Pugachev A.N. (2023) *Parlament na ladoni. Reyting otkrytosti parlamentov rossiyskikh regionov. Issledovaniye tret'ye* [Parliament in the palm of your hand: Ranking the openness of regional parliaments in Russia. Third Study]. Saint Petersburg.: Fond razvitiya gorodskogo samoupravleniya "1870".

## Эволюция механизма «вращающихся дверей» в рамках взаимодействия групп интересов бизнеса с государством в России в 1990–2000-х гг.

**Селезнев Павел Сергеевич**

Доктор политических наук, декан факультета международных экономических отношений,  
SPIN-код РИНЦ: [7145-3080](#), ORCID: [0000-0001-5439-8630](#), [seleznevpsfu@gmail.com](mailto:seleznevpsfu@gmail.com)

Финансовый университет при правительстве Российской Федерации, Москва, РФ.

**Никитин Анатолий Юрьевич**

Соискатель, SPIN-код РИНЦ: [7599-6312](#), [mr.nikitinfinuniversitet1978@mail.ru](mailto:mr.nikitinfinuniversitet1978@mail.ru)

Финансовый университет при правительстве Российской Федерации, Москва, РФ.

### Аннотация

Исследование посвящено изучению вопроса об эволюции механизма «вращающихся дверей» в рамках взаимодействия групп интересов бизнеса с государством в России в 1990–2000-х гг. Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью ознакомиться с эмпирическим опытом, осмысление которого определило логику конструирования современной системы механизма «вращающихся дверей» в РФ с учетом оценки его функционирования в 1990-х – начале 2000-х гг. Методология работы сформирована путем комбинирования элементов проблемно-хронологического, историко-сравнительного и историко-системного методов, а также метода синхронного анализа. Цель исследования — оценить основные направления и факторы трансформации механизма «вращающихся дверей» в России в рассматриваемый период. В результате делается вывод, что процесс трансформации механизма «вращающихся дверей» в период 1990–2000-х гг. определялся в первую очередь динамикой развития двух факторов — формирования сети групп интересов крупного бизнеса и институционализации их взаимодействия с государством. Отсутствие консенсусной «конституции» взаимодействия групп интересов, в целом низкая степень институционализации этого процесса, высококонкурентный характер среды взаимодействия групп интересов и ресурсное ослабление системы публичной власти способствовали возникновению ситуации, при которой механизм «вращающихся дверей» был фактически трансформирован в средство инфильтрации государственных органов агентами влияния групп интересов бизнеса и обеспечения лояльности части высшей бюрократии крупным коммерческим структурам. В начале 2000-х гг. сетевое взаимодействие государства и крупных бизнес-структур начало выстраиваться на основе принципа равноудаленности владельцев компаний — флагманов экономики от центров принятия политических решений. Одновременно выросло качество институционализации процесса взаимодействия коммерческих структур с органами публичной власти. Государство продолжило поддерживать ведущие группы интересов, но помощь оказывалась при условии отказа крупного бизнеса от попыток напрямую или косвенно установить контроль над функционированием органа власти федерального уровня и при активной вовлеченности групп интересов в решение задач общенационального уровня. Результатом этого стала нормализация функционирования механизма «вращающихся дверей».

### Ключевые слова

Группы интересов бизнеса, государство, механизм «вращающихся дверей», Россия, финансово-промышленные группы.

### Для цитирования

Селезнев П.С., Никитин А.Ю. Эволюция механизма «вращающихся дверей» в рамках взаимодействия групп интересов бизнеса с государством в России в 1990–2000-х гг. // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 114. С. 120–130. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-120-130

## Evolution of the “Revolving Door” Mechanism in the Context of Interactions Between Business Interest Groups and the State in Russia in the 1990s – 2000s

**Pavel S. Seleznev**

DSc (Political Science), Dean of the Faculty of International Economic Relations, Professor,  
ORCID: [0000-0001-5439-8630](#), [seleznevpsfu@gmail.com](mailto:seleznevpsfu@gmail.com)

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

**Anatoly Y. Nikitin**

PhD applicant, [mr.nikitinfinuniversitet1978@mail.ru](mailto:mr.nikitinfinuniversitet1978@mail.ru)

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

### Abstract

The research is devoted to the issue of the “revolving door” mechanism evolution in the framework of interaction of business interest groups with the state in Russia in the 1990s – 2000s. The relevance of the chosen topic is defined by the need to study the empirical experience, which determined the logic of constructing a modern system of the “revolving door” mechanism in the Russian Federation, taking into account the assessment of its functioning in the 1990s – early 2000s. The methodology of the work is formed by combining elements of the problem-chronological, historical-comparative and historical-systemic methods, as well as the method of synchronous analysis. The aim of the study is to assess the main directions and factors of transformation of the “revolving door” mechanism in Russia in the period under review. As a result, it is concluded that the process of the “revolving

door” mechanism transformation in the 1990s – 2000s was determined primarily by the dynamics of development of two factors — formation of a network of interest groups of large businesses and institutionalization of their interaction with the state. The absence of a consensus “constitution” for the interaction of interest groups, the generally low degree of institutionalization of this process, the highly competitive nature of the environment for the interaction of interest groups and the resource weakening of the public authority system contributed to the emergence of a situation in which the “revolving door” mechanism was actually transformed into a means of infiltrating government agencies with agents of influence of business interest groups and ensuring the loyalty of a part of the top bureaucracy to large commercial structures. In the early 2000s, the network interaction between the state and large business structures began to be built on the basis of the principle of equidistance between the owners of flagship economic companies and the centers of political decision-making. At the same time, the quality of institutionalization of the process of interaction between commercial structures and public authorities increased. The state continued to support leading interest groups, but assistance was provided on the condition that large businesses refused to try to directly or indirectly establish control over the functioning of federal-level authorities and the active involvement of interest groups in solving problems at the national level. The result of this was the normalization of the functioning of the “revolving door” mechanism.

#### **Keywords**

Business interest groups, government, “revolving door” mechanism, Russia, financial-industrial groups.

#### **For citation**

**Seleznev P.S., Nikitin A.Y. (2026) Evolution of the “Revolving Door” Mechanism in the Context of Interactions Between Business Interest Groups and the State in Russia in the 1990s – 2000s. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 114. P. 120–130. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-120-130**

Дата поступления/Received:14.07.2025

### **Введение**

Группы интересов бизнеса традиционно играют роль одного из ключевых акторов политического процесса. Их особая роль в ходе выработки, принятия или блокирования политических решений обеспечивается не только контролем за экономическими ресурсами и возможностью их конвертации в политический капитал. Группы интересов, сформировавшиеся вокруг ведущих финансово-промышленных групп (ФПГ), также играют роль одного из главных источников рекрутирования кадров для системы публичной власти.

Однако данный процесс не является односторонним: представители государственных органов власти также часто либо совмещают службу с пребыванием в составе руководящих структур коммерческих организаций (хотя в данном случае чаще всего речь идет о компаниях с высокой долей участия государства в акционерном капитале, таких как «Газпром», «Алроса», «Аэрофлот» и т. д.), либо занимают соответствующие позиции уже после отставки.

Наличие каналов кадрового трансферта между органами власти и крупными компаниями формирует так называемый механизм «вращающихся дверей». Этот механизм не функционирует в рамках универсальной модели. Его структура и роль в системе коммуникации власти и бизнеса зависят не только от специфики политической культуры конкретной страны; механизм «вращающихся дверей» может существенным образом трансформироваться даже в исторически короткие сроки в рамках одной и той же политической системы в результате трансформации внешней среды или накопления большого числа противоречий в рамках сложившейся системы взаимодействия государства и крупного бизнеса.

За счет этого ретроспективный контекст формирования, трансформации и функционирования механизма «вращающихся дверей» приобретает принципиальное значение с точки зрения оценки содержания, ключевых трендов развития и перспектив динамики системы взаимодействия государства и групп интересов бизнеса.

В рамках представленного исследования рассматривается вопрос об эволюции механизма «вращающихся дверей» в рамках взаимодействия групп интересов бизнеса с государством в России в 1990–2000-х гг. Обращение к данной теме позволяет нам ознакомиться с эмпирическим опытом, осмысление которого определило логику действий реформаторов, конструировавших современную систему механизма «вращающихся дверей» в РФ с учетом оценки его функционирования в 1990-х – начале 2000-х гг.

Методология данной работы выстроена на основе сочетания элементов проблемно-хронологического, историко-сравнительного и историко-системного методов, а также метода синхронного анализа.

Цель исследования заключается в оценке основных направлений и факторов трансформации механизма «вращающихся дверей» в России в обозначенный период.

### ***Теоретические основы функционирования механизма «вращающихся дверей»***

На фундаментальном уровне исследования механизма «вращающихся дверей» связаны в первую очередь с представителями такого направления в теории функционального представительства, как неоплюрализм. Г. Адамс, изучая взаимодействие акторов в рамках так называемого железного треугольника (объединяющего группы интересов, законодателей и представителей структур исполнительной власти), акцентировал внимание на специфической вариации интеракций между представителями бизнес-структур, аффилированными с партийными организациями и законодателями, и лицами, ответственными за принятие решений в правительственных организациях. Ее сущность заключалась в организации перехода высокопоставленных государственных служащих или представителей партийной бюрократии на работу в крупные коммерческие организации, выступающие в качестве организационного ядра групп интересов бизнеса [Adams 1982; de Naan et al. 2015].

Наличие аналогичных тенденций в рамках взаимодействия групп интересов бизнеса и органов государственной власти отмечал и Дж. Бьюкенен. Согласно базовым положениям разработанной им теории общественного выбора, государство, его организационные подразделения и конкретные представители (то есть лица, принимающие решения) не обязательно выступают в роли медиаторов, ориентированных на решение задачи гармонизации взаимоотношений различных групп интересов внутри общества. Государство и общественные структуры, в соответствии с данной концепцией, пребывают друг с другом в особой системе взаимоотношений, которую можно было бы охарактеризовать при помощи термина «иерархизированная сеть». Взаимодействие между ними носит характер обмена ресурсами на основе условной «конституции» — принимаемой на консенсусной основе системы правил игры, институционализирующих взаимоотношения между акторами. Наличие институциональной основы в данном случае в первую очередь призвано обеспечить удовлетворение личных или групповых интересов акторов, вовлеченных в интеракции, путем создания гарантий получения выигрыша в результате обмена. Теория Дж. Бьюкенена предполагает, что каждый из участников сетевого взаимодействия по большей части стремится к решению собственных задач, но ситуация нехватки ресурсов вынуждает субъектов сети объединяться, вырабатывать общие цели и гармонизировать интересы в рамках организованных сообществ. С точки зрения описанного подхода государство, формирующие его органы власти и их конкретные представители способны приобретать статус узлов сети, выступая во взаимодействии с ее прочими участниками в качестве самостоятельных акторов. Представители административного истеблишмента, обладающие положением лиц, принимающих решения в органах государственной власти, в рамках данной концепции обозначаются как обладатели «политического дохода» (или «политической ренты»). Такая рента рассматривается как источник доступа к материальным благам, перераспределяемым государством в пользу обладателя политического дохода в ущерб интересам самой системы публичной власти, общества в целом либо его отдельным стратам путем использования властных полномочий соответствующего должностного лица. Наличие возможности получить «политическую ренту» подталкивает коррумпированных представителей органов власти к максимизации извлекаемых доходов, что способствует активизации использования механизма

«вращающихся дверей». При этом соответствующий процесс кадрового обмена не рассматривается как однонаправленный. Помимо перемещения представителей законодательных и исполнительных органов власти в бизнес-структуры, он предусматривает возможность продвижения владельцев компаний или их топ-менеджеров на позиции руководителей органов государственной власти, а также их обратный трансферт [Бьюкенен 1994; Бьюкенен 2004; Blanes i Vidal et al. 2012; Heese 2022].

### ***Практика функционирования механизма «вращающихся дверей» в России в 1990-х гг.***

В начале 1990-х гг. механизм «вращающихся дверей» в России активно функционировал и на уровне федерального правительства, и на парламентской площадке.

В первом случае он формировался во многом в рамках процесса «номенклатурной приватизации», то есть передачи активов отраслевых министерств вновь создаваемым крупным компаниям, члены руководства которых рекрутировались преимущественно из числа представителей высшей государственной бюрократии. Соответствующая практика способствовала, например, тому, что бывший глава правления недавно созданной компании «Газпром» В.С. Черномырдин занял сначала позицию заместителя председателя кабинета министров по топливно-энергетическому комплексу, а затем получил должность премьер-министра. В.П. Квасов, первоначально назначенный руководителем аппарата председателя «Газпрома», в дальнейшем был переведен на пост главы аппарата правительства. Назначению Ю.К. Шафранника на должность министра топлива и энергетики РФ предшествовало его пребывание на посту гендиректора предприятия «Лангепаснефтегаз», принадлежавшего «Лукойлу». Глава комитета Российской Федерации по металлургии О.Н. Сосковец ранее являлся президентом корпорации «Росчермет». Верховный Совет длительное время активно использовался в качестве площадки для монтирования механизма «вращающихся дверей» участниками процесса «неформальной приватизации» — бизнесменами из числа бывших функционеров КПСС и комсомола, не обладавшими связями с руководством отраслевых министерств и сумевшими создать коммерческие организации на базе центров научно-технического творчества молодежи (в качестве примера можно привести основателей финансово-промышленной группы «Роспром — Менатеп — ЮКОС»), а также акторами теневой экономики, включая бывших цеховиков и представителей организованной преступности<sup>1</sup> [Нещадин и др. 1995; Лебедева 1999].

Участники «неформальной приватизации» первоначально пытались выстроить отношения с депутатскими группами в структуре Верховного Совета СССР, претендовавшими на статус альтернативных центров публичной власти. Аналогичным образом выстраивались взаимоотношения групп интересов бизнеса с влиятельными профсоюзами. Например, большую роль играл Независимый профсоюз горняков, обладавший существенным представительством в Комитете Верховного Совета по экономической реформе. Однако эффективность взаимодействия с парламентариями осложняла аномально высокая степень политической конкуренции как между депутатскими объединениями, так и внутри них. Наряду с увеличением ресурсного порога приобретения депутатского мандата, это стимулировало предпринимателей либо самостоятельно претендовать на места в парламенте, либо продвигать на соответствующие позиции аффилированных с ними лиц [Конюшко 1997].

Однако значимость Верховного Совета как площадки для использования механизма «вращающихся дверей» постепенно сокращалась. Неспособность лидеров парламентских фракций решить задачу выработки и принятия на компромиссной основе нормативной базы для процесса приватизации стала причиной того, что крупные активы, относившиеся к государственной собственности, начали передаваться акционерным обществам на основании постановлений кабинета министров, что автоматически понижало значимость парламента как площадки для использования механизма «вращающихся дверей» [Яковлев 2005; Шохин 2011].

<sup>1</sup> Марков С.А. Блеск и нищета манипулятивной демократии // Московская промышленная газета. 2000. № 32. С. 5.

Победа Б.Н. Ельцина в противостоянии с Верховным Советом и принятие новой конституции, преобразовавшей РФ в суперпрезидентскую республику, способствовало дальнейшему снижению значимости законодательных органов как площадки для использования механизма «вращающихся дверей». Показательны в данном плане результаты экспертного опроса, организованного в 1995 г. социологической службой «Кассандра». В ходе исследования, проведенного группой социологов под руководством Ю.В. Окунькова и В.Н. Лашинского, около 76% респондентов, являвшихся практикующими специалистами в области продвижения интересов крупных компаний, указали, что по большей части в рамках повседневной деятельности взаимодействуют именно с представителями органов исполнительной власти. Показательно, что почти две трети респондентов выделили в качестве ключевых направлений профессиональной деятельности выстраивание коммуникации с кабинетом министров и налаживание контактов с Администрацией Президента (АП). Последняя структура формально обладала меньшим значением, нежели федеральное правительство, однако на практике ее роль была как минимум не менее значима в силу особого статуса главы государства в системе органов публичной власти и постепенно ухудшавшегося здоровья Б.Н. Ельцина, вынужденного делегировать руководству АП достаточно широкий круг полномочий. Примером высокой значимости налаженных контактов с Администрацией Президента, как отмечает С.П. Перегудов, может служить проникновение в угольную промышленность и металлургию группы «МДМ-банка» [Нещадин и др. 1995; Перегудов 2003; Любимов 2005].

Впрочем, не следует считать, что практика использования механизма «вращающихся дверей» на уровне законодательной власти минимизировалась: по разным оценкам, в 1993–1999 гг. в рамках избирательных кампаний в Госдуму от 15% до 25% мест в федеральной части партийных и блоковых списков были зарезервированы для кандидатов от коммерческих организаций, игравших роль спонсоров соответствующих избирательных объединений [Кордонский 2000; Перегудов 2003; Крыштановская 2005].

Обратимся к конкретным примерам функционирования механизма «вращающихся дверей».

А.Л. Адамишин, являвшийся ранее первым заместителем главы МИД, стал вице-президентом и советником председателя совета директоров АФК «Система». В.А. Крючков, в прошлом председатель КГБ СССР, занял пост председателя Совета директоров акционерного общества, входившего в состав АФК «Система». В руководство данной коммерческой структуры вошел и бывший заместитель председателя федерального правительства С.М. Шахрай. О.Н. Сысуев, занимавший ранее должности вице-премьера и первого заместителя главы АП РФ, в итоге был назначен первым заместителем главы совета директоров «Альфа-банка». Глава Центробанка С.К. Дубинин в 1995 г. был включен в состав правления «Газпрома» (позднее, в 2000 г., его также назначили заместителем гендиректора «Интерроса»). Полномочный представитель России по взаимодействию с МВФ и Всемирным банком К.Г. Кагаловский в 1994 г. стал первым заместителем главы правления банка «Менатеп». А.Л. Самусев, ранее занимавший позицию заместителя министра финансов, в 1995–1996 гг. стал заместителем главы правления банка «Менатеп» и получил должность вице-президента таких компаний, как «Роспром» и «ЮКОС» [Лапина 1998; Кордонский 2000].

В 1996 г. вице-президент корпорации «Лукойл» В.Н. Костюнин был назначен на должность первого заместителя министра топлива и энергетики России. Вице-президент компании «ЮКОС» С.В. Генералов в 1998 г. стал федеральным министром топлива и энергетики. В 1999 г. В.Ю. Сурков, ранее возглавлявший Департамент по связям с общественностью «Роспрома» и занимавший позицию первого заместителя председателя совета директоров «Альфа-банка», стал заместителем главы Администрации Президента РФ [Лепехин 1999].

Следует отметить, что на уровне структур исполнительной власти механизм «вращающихся дверей» особенно интенсивно заработал после выборов 1996 г., когда в рамках выполнения неформальных договоренностей с высшим политическим руководством на государственные должности начали назначаться владельцы ведущих финансово-промышленных групп. В частности, Б.А. Березовский получил в сентябре 1996 г. пост заместителя секретаря Совета Безопасности РФ. В ноябре 1997 г. он также занял позицию советника главы АП РФ, а в апреле 1998 г. был назначен на пост исполнительного секретаря СНГ. В.О. Потанин и вовсе стал первым вице-премьером, причем ему было доверено курирование вопросов финансово-экономического блока. А.Л. Мамут в 1998 г. получил пост советника по экономическим вопросам в Администрации Президента, а в 1999 г. был перемещен на позицию советника главы АП РФ А.С. Волошина [Семененко 2001; Любимов 2005].

Фактически к концу 1990-х гг. механизм «вращающихся дверей» в России приобрел гипертрофированный вид и из канала обмена кадрами между системой публичной власти и группами интересов бизнеса трансформировался в инструмент установления контроля финансово-промышленных групп за функционированием государства. Эта тенденция способствовала укреплению положения ограниченного круга ведущих групп интересов бизнеса. Но в то же время она создавала значимые риски для развития групп интересов, которые условно можно отнести ко второму эшелону по степени влияния. Низкая степень институционализации отношений с государством, гипертрофия значимости фактора личных связей и интерперсональных отношений, падение уровня взаимного доверия между представителями крупного бизнеса вследствие борьбы за внимание лично Б.Н. Ельцина и выходцев из его ближайшего окружения приводили к увеличению дисфункциональности сети групп интересов крупных коммерческих структур. «Конституция» сети групп интересов крупного бизнеса (то есть неформальные правила игры) так и не обрела устойчивого характера, причем ее динамика определялась не столько долгосрочными структурными факторами, сколько воздействиями межличностного уровня [Перегудов 2003; Крыштановская 2005; Левина 2006].

Продолжающееся ослабление системы федеральной власти на фоне усиления ведущих групп интересов провоцировало перманентный рост недовольства широких масс населения (нивелируя электоральный потенциал представителей действующей власти). Эту тенденцию усиливала управленческая дисфункциональность представителей руководства ведущих групп интересов, косвенно или напрямую делегированных в систему публичной власти. Последние достаточно эффективно отстаивали и продвигали интересы собственных ФПГ, но не могли гармонизировать эту функцию с обеспечением общегосударственных интересов, в том числе по причине отсутствия эффективных механизмов модерации взаимодействия групп интересов и постепенного размывания границ между властными и бизнес-структурами [Перегудов 2003].

В этих условиях развитие начатого в первой половине 1990-х гг. процесса формирования сетевой коалиции групп интересов крупного бизнеса автоматически купировалось. Его акторы не могли заключить полноценную систему договоренностей в рамках выбора формата разрешения противоречий, что препятствовало институционализации системы властных отношений внутри экосистемы ведущих ФПГ. Одновременно институциональная дисфункциональность сети ведущих групп интересов бизнеса ограничивала ее потенциал с точки зрения увеличения размеров, адаптации к конъюнктуре внешней среды и увеличению сложности управленческих механизмов. Параллельно наблюдался перманентный рост недовольства широких масс как качеством политического управления в целом, так и вектором влияния крупного бизнеса на функционирование государственных институтов. Положение усугубляло то, что делегированные (за счет работы механизма «вращающихся дверей») в структуру власти представители крупного

бизнеса не смогли гармонизировать функцию продвижения интересов собственных ФПГ с решением общегосударственных задач, в том числе в силу отсутствия достаточно эффективных механизмов модерации взаимоотношений между финансово-промышленными группами и интенсивного размывания границ между органами власти и крупными коммерческими структурами [Там же].

### **Практика функционирования механизма «вращающихся дверей» в России в 2000-х гг.**

Реакцией на сложившуюся ситуацию со стороны публичной власти стала кардинальная перестройка системы взаимоотношений групп интересов бизнеса и государства после избрания на пост президента В.В. Путина. Новый глава государства радикально реформатировал систему взаимоотношений власти и делового сообщества, выстроив ее основу за счет принципов равноудаленности ведущих групп интересов от центров принятия политических решений, институционализации взаимодействия коммерческих организаций с органами власти и отказа крупного бизнеса от попыток напрямую или косвенно установить контроль над функционированием органов власти федерального уровня [Перегудов 2003; Крыштановская 2005; Любимов 2005; Мухаметов, Буянов 2021].

Успешное решение В.В. Путиным данной задачи способствовало нормализации масштабов использования механизма «вращающихся дверей». Бывшие крупные чиновники по-прежнему достаточно активно рекрутировались группами интересов бизнеса. Так, Ю.Г. Кобаладзе, ранее возглавлявший в структуре СВР департамент по связям с общественностью, сначала занял позицию управляющего директора в инвестиционной группе «Ренессанс Капитал», а потом получил должность управляющего директора по корпоративным вопросам в компании X5 Retail Group. А.Н. Шохин, в прошлом работавший на посту вице-преьера в федеральном правительстве, возглавил наблюдательные советы компаний «Инвестбанк» и «Ренессанс Капитал». В.В. Илюшин, имевший опыт работы на позиции советника президента и заместителя председателя правительства, вошел в состав правления «Газпрома» и руководил департаментом по работе с регионами данной корпорации [Левина 2006].

Равным образом активно использовался механизм замещения вакантных должностей в органах власти за счет выходцев из бизнес-структур. Как было установлено Е.В. Белевцевой, 11% руководителей высшего уровня в составе кабинета М.Е. Фрадкова напрямую занимались предпринимательской деятельностью до получения статуса члена правительства<sup>2</sup>.

Впрочем, в случае федерального правительства в 2004–2007 гг. более распространенной формой взаимодействия с группами интересов бизнеса являлось сочетание статуса госслужащего с членством в управляющих структурах коммерческих организаций: 23,4% членов кабинета министров одновременно являлись членами совета директоров разных компаний<sup>3</sup>. Следует подчеркнуть, однако, что соответствующая практика была широко распространена и в иных органах исполнительной власти. Так, в период пребывания на посту главы экспертного управления АП РФ А.В. Дворкович одновременно обладал статусом члена совета директоров в 8 корпорациях. В то же время следует подчеркнуть, что в большинстве случаев работа в структурах исполнительной власти сочеталась с представительством в руководстве компаний с государственным участием. Практика совмещения руководящих должностей в частных финансово-промышленных группах с замещением позиций на госслужбе минимизировалась по сравнению с периодом 1990-х гг. Как правило, переход на государственную службу сочетался с увольнением из коммерческих структур. В целом практика функционирования механизма «вращающихся дверей» существенно приблизилась к модели, характерной для условных полиархий [Перегудов 2003; Крыштановская 2005; Любимов 2005; Левина 2006; Тев 2023].

<sup>2</sup> Белевцева Е.В. Организованные группы интересов российского бизнеса: формы и способы лоббистской деятельности: дисс... канд. полит. наук. М., 2007. С. 111–112.

<sup>3</sup> Там же. С. 112.

В то же время группы интересов бизнеса сохранили возможность продвигать своих представителей на должности глав регионов. Так, член правления РАО «Норильский никель» и гендиректор группы «Интеррос» Д.В. Зеленин стал губернатором Тверской области<sup>4</sup>; А.Г. Хлопонин перешел с позиции гендиректора и председателя правления компании «Норильский никель» на должность губернатора Красноярского края<sup>5</sup>; коммерческий директор «ЮКОСа» Б.Н. Золотарев стал главой Эвенкийского автономного округа<sup>6</sup>; бывший гендиректор ЗАО «Лукойл-АИК» А.В. Баринов возглавил Ненецкий автономный округ<sup>7</sup>.

### **Заключение**

Таким образом, процесс трансформации механизма «вращающихся дверей» в течение исследуемого периода определялся в первую очередь динамикой развития двух факторов — формирования сети групп интересов крупного бизнеса и институционализации их взаимодействия с государством. Первоначально в условиях фактического отсутствия консенсусной «конституции» взаимодействия групп интересов между собой и с государством данный процесс отличала низкая степень институционализации, вследствие чего соответствующие вопросы решались чаще всего на уровне интерперсональной коммуникации с представителями высшего политического руководства. Ситуацию усугубляли высококонкурентный характер среды взаимодействия групп интересов (обусловленный процессом крупномасштабной приватизации и гетерогенностью постсоветской элиты с точки зрения каналов ее рекрутирования) и ослабление государственных институтов в сочетании с приобретением президентом особого статуса в системе органов власти, позволявшего главе государства принимать решения даже в условиях активного сопротивления со стороны других центров принятия. В данных условиях группы интересов бизнеса получили возможность продвигать свои интересы преимущественно за счет выстраивания коммуникации с главой государства и представителями его ближайшего окружения (влияние которых росло по мере ухудшения здоровья Б.Н. Ельцина). Вместе с общей ориентацией государственной власти на реализацию неолиберального социально-экономического курса и эрозией ресурсной базы системы публичной власти это провоцировало гипертрофию механизма «вращающихся дверей», который был преобразован в инструмент инфильтрации государственных органов агентами влияния групп интересов бизнеса и приобретения лояльности части высших управленцев крупным коммерческим структурам (либо извлечения «политической ренты» с последующим ее использованием бывшими госслужащими с целью открытия собственных компаний).

Сложившаяся в результате система позволяла узкому кругу ведущих групп интересов максимизировать экономическую выгоду за счет постепенного установления контроля над государством и его ресурсами. Однако в то же время эта система взаимодействия разрушала основы сетевой коммуникации групп интересов, порождала перманентные конфликты между ними, ограничивала возможности долгосрочного прогнозирования и фактически превращала ведущие группы интересов в источник прямой угрозы для групп второго эшелона. Одновременно нежелание или неспособность доминирующих групп интересов гармонизировать свои планы развития с нуждами национальной экономики и потребностями государства создавали угрозу для сохранения внутривластной стабильности. Все это объективно формировало запрос на трансформацию

<sup>4</sup> Дмитрий Зеленин: «Я человек проектного мышления» // МК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mk.ru/old/article/2006/09/01/177998-dmitriy-zelenin-ya-chelovek-proektnogo-myshleniya.html?ysclid=lxnadr933m864697042> (дата обращения: 10.07.2025).

<sup>5</sup> Во главе Красноярского края встал борец с «матрешками» // Lenta [Электронный ресурс]. URL: <https://lenta.ru/articles/2002/09/24/krasnoyarsk/?ysclid=lxnaeourdn683129013> (дата обращения: 10.07.2025).

<sup>6</sup> Губернатору Эвенкии простили «дело «ЮКОСа» // Известия [Электронный ресурс]. URL: <https://iz.ru/414301/aleksandr-makarov/gubernatoru-evenkii-prostili-delo-iukosa> (дата обращения: 10.07.2025).

<sup>7</sup> Архивная публикация 2005 года: «Последний герой» // Профиль [Электронный ресурс]. URL: <https://profile.ru/archive/posledniy-geroy-110011/?ysclid=lxnagxntp691013480> (дата обращения: 10.07.2025).

системы взаимодействия государства с бизнесом и в особенности функционирования механизма «вращающихся дверей».

В.В. Путину удалось переформатировать систему взаимоотношений власти и делового сообщества, подавив попытки политического саботажа со стороны неконвенциональных групп интересов бизнеса. Взаимодействие внутри сети, объединявшей государство и крупные бизнес-структуры, начало выстраиваться на основе принципа равноудаленности собственников крупных коммерческих структур от центров принятия политических решений. Одновременно был качественно повышен уровень институционализации взаимодействия коммерческих организаций с органами власти. Государство продолжило поддерживать ведущие группы интересов, однако эта помощь оказывалась при условии отказа крупного бизнеса от попыток напрямую или косвенно установить контроль над функционированием органов власти федерального уровня и при активной вовлеченности групп интересов в решение задач общенационального уровня. Закономерным следствием этого стала нормализация функционирования механизма «вращающихся дверей». Он по-прежнему поддерживал кадровые трансферты между властью и бизнесом, однако они больше не конвертировались в процесс приватизации власти.

#### **Список литературы:**

Бьюкенен Дж. Конституция экономической политики // Вопросы экономики. 1994. № 6. С. 107–108.

Бьюкенен Дж. Политика без романтики: краткое изложение позитивной теории общественного выбора и ее нормативных условий // Вехи экономической мысли. Экономика благосостояния и общественный выбор. СПб.: Экономическая школа, 2004. Т. 4. С. 417–434.

Конюшко С. Группы давления в Российском парламенте // На путях политической трансформации (политические партии и политические элиты постсоветского периода): Сборник работ победителей конкурса научных проектов «Российские общественные науки: новая перспектива». М.: Московский общественный научный фонд, 1997. С. 150–172.

Кордонский С. Рынки власти: Административные рынки СССР и России. М.: ОГИ, 2000.

Крыштановская О. Анатомия российской элиты. М.: Захаров, 2005.

Лапина П.Ю. Бизнес и политика в современной России. М.: ИНИОН РАН, 1998.

Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов. М.: Аспект Пресс, 1999.

Левина Е.А. Лоббирование интересов интегрированных структур в современной России. М.: Фонд ИНДЕМ, 2006.

Лепехин В.А. От административно-политической диктатуры к финансовой олигархии // Общественные науки и современность. 1999. № 1. С. 66–82.

Любимов А.П. История лоббизма в России. М.: Либеральная миссия, 2005.

Мухаметов Р.С., Буянов Н.А. Политические практики «вращающихся дверей» в России: региональный аспект // Дискурс-Пи. 2021. Т. 18. № 3. С. 128–141. DOI: [10.17506/18179568.2021.18.3.128](https://doi.org/10.17506/18179568.2021.18.3.128)

Нещадин А.А., Блохин А.А., Верещагин В.В. Лоббизм в России: подражание худшему или переход к лучшему? // Безопасность. 1995. № 5–6. С. 78–98.

Перегудов С.П. Корпорации, общество, государство. Эволюция взаимоотношений. М.: Наука, 2003.

Семенов И. С. Группы интересов на Западе и в России. Концепции и практика. М.: ИМЭМО, 2001.

Тев Д.Б. Практика «вращающихся дверей» в России: переходы из органов публичной власти в GR-менеджмент компаний (на материалах анализа биографий) // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭК. 2023. Т. 19. № 2. С. 263–282. DOI: [10.21638/spbu23.2023.208](https://doi.org/10.21638/spbu23.2023.208)

Шохин А.Н. Бизнес и власть в России: теория и практика взаимодействия. М.: ИДВШЭ, 2011.

Яковлев А. Эволюция стратегий взаимодействия бизнеса и власти в российской экономике // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 1. С. 27–52.

Adams G. *The Politics of Defense Contracting: The Iron Triangle*. New Brunswick, N.J.: Transaction Books, 1982.

Blanes i Vidal J., Draca M., Fons-Rosen C. Revolving Door Lobbyists // *American Economic Review*. 2012. Vol. 102. Is. 7. P. 3731–3748.

de Haan E., Kedia S., Koh K., Rajgopal S. The Revolving Door and the SEC's Enforcement Outcomes: Initial Evidence from Civil Litigation // *Journal of Accounting and Economics*. 2015. Vol. 60. Is. 2–3. P. 65–96. DOI: [10.1016/j.jacceco.2015.07.010](https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2015.07.010)

Heese J. Does Industry Employment of Active Regulators Weaken Oversight? // *Management Science*. 2022. Vol. 68. Is. 12. P. 9198–9218. DOI: [10.1287/mnsc.2022.4326](https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.4326)

### **References:**

Adams G. (1982) *The Politics of Defense Contracting: The Iron Triangle*. New Brunswick, N.J.: Transaction Books.

Blanes i Vidal J., Draca M., Fons-Rosen C. (2012) Revolving Door Lobbyists. *American Economic Review*. Vol. 102. Is. 7. P. 3731–3748.

Buchanan J. (1994) The Constitution of Economic Policy. *Voprosy ekonomiki*. No. 6. P. 107–108.

Buchanan J. (2004) Politics Without Romance: A Sketch of Positive Public Choice Theory and Its Normative Implications. *Vekhi ekonomicheskoy mysli. Ekonomika blagosostoyaniya i obshchestvennyy vybor*. Saint Petersburg: Ekonomicheskaya shkola. Vol. 4. P. 417–434.

de Haan E., Kedia S., Koh K., Rajgopal S. (2015) The Revolving Door and the SEC's Enforcement Outcomes: Initial Evidence from Civil Litigation. *Journal of Accounting and Economics*. Vol. 60. Is. 2–3. P. 65–96. DOI: [10.1016/j.jacceco.2015.07.010](https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2015.07.010)

Heese J. (2022) Does Industry Employment of Active Regulators Weaken Oversight? *Management Science*. Vol. 68. Is. 12. P. 9198–9218. DOI: [10.1287/mnsc.2022.4326](https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.4326)

Konyushko S. (1997) Gruppy davleniya v Rossiyskom parlamente [Pressure groups in the Russian parliament]. *Na putyakh politicheskoy transformatsii (politicheskiye partii i politicheskiye elity postsovetskogo perioda): Sbornik rabot pobediteley konkursa nauchnykh projektov "Rossiyskiye obshchestvennyye nauki: novaya perspektiva"*. Moscow: Moskovskiy obshchestvennyy nauchnyy fond. P. 150–172.

Kordonsky S. (2000) *Rynki vlasti: Administrativnyye rynki SSSR i Rossii* [Power markets: Administrative markets of the USSR and Russia]. Moscow: OGI.

Kryshtanovskaya O. (2005) *Anatomiya rossiyskoy elity* [Anatomy of the Russian elite]. Moscow: Zakharov.

Lapina P.Yu. (1998) *Biznes i politika v sovremennoy Rossii* [Business and politics in modern Russia]. Moscow: INION RAN.

Lebedeva M.M. (1999) *Politicheskoye uregulirovaniye konfliktov* [Political settlement of conflicts]. Moscow: Aspekt Press.

Lepekhin V.A. (1999) Ot administrativno-politicheskoy diktatury k finansovoy oligarkhii [From administrative-political dictatorship to financial oligarchy]. *Obshchestvennyye nauki i sovremennost'*. No. 1. P. 66–82.

Levina E.A. (2006) *Lobbirovaniye interesov integrirovannykh struktur v sovremennoy Rossii* [Lobbying of interests of integrated structures in modern Russia]. Moscow: Fond INDEM.

Lyubimov A.P. (2005) *Istoriya lobbizma v Rossii* [History of lobbying in Russia]. Moscow: Liberal'naya missiya.

Mukhametov R.S., Buyanov N.A. (2021) "Revolving Doors" Practices in Russia: The Regional Aspect. *Diskurs-Pi*. Vol. 18. No 3. P. 128–141. DOI: [10.17506/18179568\\_2021\\_18\\_3\\_128](https://doi.org/10.17506/18179568_2021_18_3_128)

Neshchadin A.A., Blokhin A.A., Vereshchagin V.V. (1995) Lobbizm v Rossii: podrazhaniye khudshemu ili perekhod k luchshemu? [Lobbying in Russia: Imitation of the worst or transition to the better?]. *Bezopasnost'*. No. 5–6. P. 78–98.

Peregudov S.P. (2003) *Korporatsii, obshchestvo, gosudarstvo. Evolyutsiya vzaimootnosheniy* [Corporations, society, state. Evolution of relationships]. Moscow: Nauka.

Semenenko I.S. (2001) *Gruppy interesov na Zapade i v Rossii. Kontseptsii i praktika* [Interest groups in the West and in Russia. Concepts and practice]. Moscow: IMEMO.

Shokhin A.N. (2011) *Biznes i vlast' v Rossii: teoriya i praktika vzaimodeystviya* [Business and power in Russia: Theory and practice of interaction]. M.: IDVHSE.

Tev D.B. (2023) The "Revolving Doors" Practice in Russia: Movements from Public Authorities to GR-Management of Companies (Based on the Analysis of Biographies). *Politicheskaya ekspertiza: POLITEKS*. Vol. 19. No. 2. P. 263–282. DOI: [10.21638/spbu23.2023.208](https://doi.org/10.21638/spbu23.2023.208)

Yakovlev A. (2005) Evolyutsiya strategiy vzaimodeystviya biznesa i vlasti v rossiyskoy ekonomike [Evolution of strategies of interaction between business and power in the Russian economy]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*. Vol. 3. No. 1. P. 27–52.

## Юридическое совещание при Временном правительстве: российская интеллигенция и формирование правового государства

Чугунов Алексей Алексеевич

Аспирант, SPIN-код РИНЦ: [7186-5967](https://elibrary.ru/7186-5967), [ChugunovAA@spa.msu.ru](mailto:ChugunovAA@spa.msu.ru)

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

### Аннотация

В статье рассматривается деятельность российской интеллигенции по модернизации отечественного законодательства после Февральской революции 1917 года. В образованном при Временном правительстве Юридическом совещании отечественная интеллигенция занималась нормоконтролем дореволюционного законодательства, а также давала правовую оценку законопроектам новой власти, направленным на создание демократического правового государства. В этой связи целью настоящего исследования будет выявление роли и конкретных действий российской интеллигенции в деле модернизации российского законодательства в 1917 году в рамках законотворческой деятельности Юридического совещания при Временном правительстве. Вопрос о деятельности Юридического совещания неоднократно освещался в отечественной историографии. Основное внимание в работах советских и современных историков и юристов уделяется конкретным правовым реформам, проводимым новой властью при поддержке Юридического совещания. Отметим также, что исследователями подробно изучены биографии некоторых участников Совещания, проведен анализ их политико-правовых идей. Однако, несмотря на то, что многие аспекты деятельности Юридического совещания изучены, участие российской интеллигенции и ее роль в работе Совещания не являлись объектом исследования. В ходе анализа были рассмотрены вопросы о правовых основаниях возникновения и деятельности Временного правительства и образованного при нем Юридического совещания, изучены наиболее результативные направления в деятельности Совещания, к которым относится реформа местного самоуправления в России и формирование правового статуса российских граждан. В результате проведенного исследования было доказано, что экспертно-консультативная деятельность отечественной интеллигенции в рамках Юридического совещания способствовала модернизации российского законодательства, однако многие правовые достижения были утрачены после прихода новой власти в октябре 1917 года.

### Ключевые слова

Юридическое совещание, Временное правительство, российская интеллигенция, нормоконтроль, Н.И. Лазаревский, законодательство.

### Для цитирования

Чугунов А.А. Юридическое совещание при Временном правительстве: российская интеллигенция и формирование правового государства // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 114. С. 131-144. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-131-144

## Juridical Council at the Provisional Government: Russian Intelligentsia and Formation of the Legal State

Alexey A. Chugunov

Postgraduate student, [ChugunovAA@spa.msu.ru](mailto:ChugunovAA@spa.msu.ru)

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

### Abstract

The article examines the activities of the Russian intelligentsia to modernize domestic legislation after the February revolution of 1917. In the Juridical Council formed under the Provisional Government, the Russian intelligentsia was engaged in standards control of pre-revolutionary legislation, as well as gave a legal assessment to the draft laws of the new government aimed at creating a democratic legal state. In this regard, the aim of this study is to identify the role and specific actions of the Russian intelligentsia in modernizing Russian legislation in 1917 as part of the legislative activities of the Juridical Council under the Provisional Government. The issue of the activities of the Juridical Council has been repeatedly highlighted in Russian historiography. The main focus of the works of Soviet and modern historians and lawyers is on specific legal reforms carried out by the new government with the support of the Juridical Council. It should also be noted that the researchers have studied in detail the biographies of some participants of the Council, and analyzed their political and legal ideas. However, despite the fact that many aspects of the activities of the Juridical Council have been studied, the participation of the Russian intelligentsia and its role in the work of the Council were not the subject of a research. In the course of the study, questions about the legal foundations of the emergence and activities of the Provisional Government and the Juridical Council formed under it were considered, the most effective areas of the Council's activities were studied, which include the reform of local self-government in Russia and the formation of the legal status of Russian citizens. As a result of the analysis, it was proved that the expert advisory activities of the Russian intelligentsia within the framework of the Juridical Council contributed to the modernization of Russian legislation, but many legal achievements were lost after the appearance of the new government in October 1917.

### Keywords

Juridical Council, Provisional Government, Russian intelligentsia, standards control, N.I. Lazarevsky, legislation.

### For citation

Chugunov A.A. (2026) Juridical Council at the Provisional Government: Russian Intelligentsia and Formation of the Legal State. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 114. P. 131-144. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-131-144

Дата поступления/Received: 09.09.2025

## Введение

Февральская революция 1917 года привела к падению монархического режима и установлению новой власти. Политические потрясения привели к необходимости модернизации российского права, положения которого уже не отвечали потребностям нового демократического правового государства, которого добивался революционный народ. В этой связи Временное правительство, помимо решения политических, экономических, социальных и культурных вопросов, приступило к реформированию российского законодательства. В процессе реформы права особенную роль сыграла российская интеллигенция, представители которой вошли в состав Юридического совещания при Временном правительстве. Участие отечественной интеллигенции в изменении российского законодательства, на наш взгляд, является одним из важнейших направлений сотрудничества российской интеллигенции и революционной власти.

Актуальность работы определяется растущим интересом отечественных исследователей к проблемам оценки роли разных слоев населения в развитии российской революции. Новизна исследования заключается в комплексном анализе источников, среди которых законодательные акты, делопроизводственная документация, мемуары и периодическая печать.

Цель исследования — выявить роль российской интеллигенции в модернизации российского законодательства в 1917 году в рамках законотворческой деятельности Юридического совещания при Временном правительстве. Задачи исследования включают в себя:

- 1) анализ правовой природы Временного правительства и Юридического совещания;
- 2) изучение ограничений в законотворческой деятельности Временного правительства и Юридического совещания;
- 3) исследование деятельности Юридического совещания по формированию демократического правового государства.

Важнейшими методами исследования выступают системный, историко-сравнительный и проблемно-хронологический методы.

Вопрос о деятельности Юридического совещания и реформах 1917 г. поднимается в работах многих исследователей российского права и историков государственного управления. Исследования И.Н. Данилевской позволяют рассмотреть развитие идей конституционализма и правового государства через деятельность отечественных правоведов в 1917 г. [Данилевская 2017; Данилевская 2020а; Данилевская 2020б]. В статье В.Е. Костина анализируется дискуссия правовой общественности и власти по вопросам состава и полномочий предпарламента [Костин 2013]. В исследовании Т.И. Кононовой проведен анализ конституционных проектов Временного правительства, в результате которого автор показывает, что они продолжили традиции российского конституционализма XIX – начала XX вв. [Кононова 2012].

Отдельно выделим работы, освещающие законотворческую деятельность революционной власти в 1917 г.: исследование Я.В. Старосельского, изучавшего становление Временного правительства после Февральской революции 1917 года и появление нового законодательства [Старосельский 1927]; статью Ф.А. Гайды, анализирующего законотворческую деятельность исполнительной власти после прекращения деятельности Думы [Гайда 1998]; исследование А.Б. Николаева, детально рассмотревшего вопрос о правовых основаниях деятельности Временного правительства в период прекращения заседаний Государственной Думы [Николаев 2013]. В его работе в том числе уделяется внимание спорному историографическому сюжету об отмене ст. 87 Основных государственных законов Российской империи. В работах А.А. Каспарова и В.И. Старцева рассматривается вопрос о правовой модели деятельности Временного правительства

и юридических источниках его формирования [Старцев 1978; Каспаров 2020]. Особенности процесса подготовки Временного правительства к Учредительному собранию изучены в монографии Е.А. Скрипилева, в которой также дана оценка правовым особенностям деятельности Временного правительства и Юридического совещания [Скрипилев 1982].

Отметим также статьи Д.Н. Судавцова и Е.С. Дерябиной, рассматривающих проблемы правового обеспечения реформ местного самоуправления в 1917 г. [Судавцов 2009; Дерябина 2014], и О.А. Далиной, которая проанализировала основные принципы и результаты реформы Временного правительства в сфере городского самоуправления [Далина 2007]. Исследование И.В. Упорова и Н.А. Шеуджена также посвящено вопросу о реформе в сфере местного самоуправления. Авторы отмечают, что в решениях по вопросам местного самоуправления преобладали теоретические и политические, в немалой степени лозунговые аспекты [Упоров, Шеуджен 2018].

Наконец, исследованием деятельности Юридического совещания занимаются С.В. Редких, в работе которого рассматривается процедура нормоконтроля и основные результаты деятельности Совещания [Редких 2009], Д.В. Токарева, анализирующая деятельность Особой комиссии по составлению проекта основного закона — составной части нормотворческой деятельности Юридического совещания [Токарева 2010], и АЛ. Стародубова, диссертация которой посвящена исследованию основных направлений деятельности Юридического совещания и определение их содержания<sup>1</sup>. В работе В.М. Платонова анализируется деятельность Особой комиссии Юридического совещания по составлению проекта «Статей Основных законов по вопросу об автономии (федерации)» [Платонов 2009]. Анализ изменений в российском законодательстве в революционный период проводится в работах Е.В. Задорожной и Д.А. Калининой, рассматривающих правовую реформу как важную часть деятельности Временного правительства и созданного им Юридического совещания [Задорожная 2017; Калинина 2017].

Несмотря на то, что многие аспекты деятельности Юридического совещания изучены, участие интеллигенции и ее роль в работе Совещания не являлись объектом исследования.

### ***Правовая природа новой власти***

Изучение деятельности Юридического совещания необходимо начать с выявления правовых оснований возникновения и деятельности революционной власти в 1917 г.

27 февраля 1917 г., после объявленного накануне перерыва в заседаниях Государственной думы, был создан Временный комитет Государственной Думы (ВКГД) под председательством М.В. Родзянко. Главной целью ВКГД объявлялось восстановление государственного и общественного порядка<sup>2</sup>. По мнению отечественного историка А.Б. Николаева, думский Комитет сконцентрировал верховную власть в государстве и издавал постановления «на праве революции» [Николаев 2013, 222]. Вот почему документы ВКГД нельзя относить к документам старого режима, «их необходимо признать первыми документами революционного законодательства и включить в разновидность законодательных документов» [Там же]. 3 марта 1917 г. с целью более прочного устройства исполнительной власти ВКГД объявляет о создании в России первого общественного Кабинета — Совета министров под председательством князя г.Е. Львова<sup>3</sup>. 10 марта 1917 г. Совет министров будет переименован во Временное правительство<sup>4</sup>.

Одновременно с этим процесс перехода власти от российского монарха к Временному правительству юридически подкреплялся изданными 2 и 3 марта 1917 г. Актом об отречении

<sup>1</sup> Стародубова А.Л. Юридическое совещание 1917 г.: основные направления деятельности: дисс... канд. ист. наук. М., 2000.

<sup>2</sup> Россия (1917, февраль – октябрь). Законы и постановления. Сборник указов и постановлений Временного правительства: Вып. 1–2. Пг., 1917–1918. 2 т. Вып. 1: 27 февраля – 5 мая 1917. С. 4.

<sup>3</sup> Там же. С. 7–8.

<sup>4</sup> Там же. С. 9.

от престола императора Николая II, по которому власть передавалась в руки брату императора Михаилу Александровичу Романову<sup>5</sup>, и Актом об отказе от восприятия верховной власти Великого князя Михаила Александровича, согласно которому Михаил отказывался принимать престол до созыва Учредительного собрания и просил граждан подчиниться «облеченному всею полнотою власти» Временному правительству<sup>6</sup>. Отметим, что документ был составлен в ходе совместной работы российских правоведов Б.Э. Нольде и В.Д. Набокова, позже ставшего управляющим делами Временного правительства, а также знаменитого политического деятеля В.В. Шульгина. В.Д. Набоков впоследствии вспоминал, что принятый Акт о передаче власти от одного императора другому был «незаконным»<sup>7</sup>, однако в революционной ситуации иного варианта у российской монархии не было.

Таким образом, возникновение Временного правительства имело юридическую основу, пусть и спорную [Скрипилев 1982, 81]. Тем не менее в начале работы новое правительство не было до конца уверено в своей правомочности. Обратимся к журналу первого заседания Временного правительства от 2 марта 1917 г.: «Нет оснований полагать, что Временное правительство во время перерывов занятий Государственной думы может издавать меры законодательного характера, применяя порядок, установленный ст. 87 Основных законов, так как после происшедшего государственного переворота основные законы Российского государства должны считаться недействительными, и Временному правительству надлежит установить как в области законодательства, так и управления те нормы, которые оно признает соответствующими в данный момент»<sup>8</sup>. Несмотря на спорные особенности этого документа [Старцев 1978, 17–18; Николаев 2013, 231–232], он не только указывает на хаотичность при создании новой власти, но и показывает, что задачу правового оформления своей власти Временное правительство считало приоритетной.

Правовая неразбериха, царившая в те дни в среде новой власти, описана и в воспоминаниях Б.Э. Нольде. Он утверждал, что 3 марта 1917 г. присутствовал на правительственном совещании, когда решался вопрос о возможности принятия новых законов революционной властью, в частности закона об увеличении эмиссии денежных знаков Государственным банком. Министр земледелия А.И. Шингарев и государственный контролер И.В. Годнев предложили провести новые законы Совета министров по 87-й статье Основных государственных законов Российской империи<sup>9</sup>. Согласно этой статье, исполнительная власть в период прекращения деятельности Государственной Думы имеет право принимать законы, но они обязательно должны быть внесены на рассмотрение Государственной Думы в течение первых двух месяцев после возобновления ее деятельности. Тогда Б.Э. Нольде указал собравшимся на подписанный Михаилом Романовым в этот же день Акт об отказе от восприятия верховной власти, по которому полнота власти в государстве переходила Временному правительству (до 10 марта 1917 г. — Совет министров). Таким образом, заключает Б.Э. Нольде, «Временное Правительство должно было само, вне всякой 87-й статьи, впредь издавать законы»<sup>10</sup>. Благодаря этому акту появилась «какая-то точка опоры для построения новой законности»<sup>11</sup>.

В соответствии с новыми полномочиями Временное правительство должно было объявить гражданам России о своих намерениях. 5 марта 1917 г. в «Вестнике Временного правительства» вместе с объявлением ВКГД о создании Временного правительства была выпущена Декларация Временного правительства о его составе и задачах. После представления министров «первого общественного Кабинета» были перечислены основания деятельности нового правительства.

<sup>5</sup> Там же.

<sup>6</sup> Там же.

<sup>7</sup> Набоков В.Д. Временное правительство: воспоминания. М.: Центрполиграф, 2024. С. 28.

<sup>8</sup> ГАРФ. Ф. 601. Оп. 1. Д. 2103. Л. 1.

<sup>9</sup> Нольде Б.Э. Далекое и близкое: исторические очерки. Париж: Изд-во «Современные записки», 1930. С. 143.

<sup>10</sup> Там же.

<sup>11</sup> Там же.

В их число вошли: положение об амнистии заключенных по политическим и религиозным делам; введение свободы слова и собраний; отмена сословных, вероисповедных и национальных ограничений и ограничений в правах для российских солдат; наконец, положение о выборах, как местных, так и общегосударственных, которые теперь будут проводиться на основе всеобщего прямого равного и тайного голосования<sup>12</sup>. Изложенные положения указывают на то, что одной из первостепенных задач для Временного правительства должна была стать законодательная реформа, направленная на приведение российского законодательства в соответствие с принципами новой власти [Калинина 2017, 40].

### ***На пути к Юридическому совещанию***

Обозначенная нами задача Временного правительства по модернизации российского правового массива была подчеркнута еще на первом его заседании. Снова обратимся к журналу первого заседания Временного правительства от 2 марта 1917 г., в котором новая власть еще сомневалась в своей правомочности. Именно в связи с необходимостью «установить как в области законодательства, так и управления те нормы, которые оно признает соответствующими в данный момент <...> Временное правительство постановило образовать при Совете министров особую комиссию, пригласив для участия в ее работах государствоведов Кокошкина, Лазаревского, бар[она] Нольде, а также прося принять участие членов Государственной думы Аджемова и Маклакова»<sup>13</sup>. Таким образом, в этом журнале содержится первое упоминание изучаемого нами органа.

8 марта 1917 г. в Мариинском дворце было проведено первое заседание Юридической комиссии (Юридической консультации при Совете министров)<sup>14</sup>. Уже 22 марта 1917 г. постановлением правительства она была преобразована в Юридическое совещание<sup>15</sup>. Тогда же Временным правительством были закреплены полномочия нового органа: «2. На рассмотрение юридического совещания передаются вопросы публичного права, возникающие в связи с установлением нового государственного порядка. Равным образом, совещание дает предварительные юридические заключения по мероприятиям Временного Правительства, имеющим характер законодательных актов, а также и иным, по которым такое заключение будет признано Временным Правительством необходимым»<sup>16</sup>.

Во время заседания 8 марта 1917 г. первым руководителем нового органа был избран В.А. Маклаков<sup>17</sup>, российский адвокат и член Государственной Думы II, III и IV созывов, отстаивавший необходимость перехода от авторитарной системы организации власти к конституционализму [Данилевская 2020b, 40]. Уже 18 марта 1917 г. после добровольной отставки его сменил Ф.Ф. Кокошкин<sup>18</sup>, знаменитый правовед и конституционалист, стоявший у истоков Партии народной свободы. Федор Федорович был руководителем Совещания в период его наиболее активной деятельности, о чем мы поговорим в дальнейшем. Наконец, 10 июля 1917 г. новым руководителем Юридического совещания будет избран известный юрист Н.И. Лазаревский<sup>19</sup>, постоянный член Совещания, профессор Санкт-Петербургского университета. Николаю Ивановичу предстояло руководить деятельностью Совещания до 25 октября 1917 г., когда Юридическое совещание вынужденно прекратило свою работу.

<sup>12</sup> Вестник Временного правительства. 1917. № 1(46) (5 (18) марта).

<sup>13</sup> ГАРФ. Ф. 601. Оп. 1. Д. 2103. Л. 1.; ГАРФ. Ф. 601. Оп. 1. Д. 2103. Л. 1 об.

<sup>14</sup> ГАРФ. Ф. 1792. Оп. 1. Д. 2. Л. 1-1 об.

<sup>15</sup> Россия (1917, февраль-октябрь). Законы и постановления. Сборник указов и постановлений Временного правительства: Вып. 1-2. Пг., 1917-1918. 2 т. Вып. 1: 27 февраля - 5 мая 1917. С. 10-11.

<sup>16</sup> Вестник Временного правительства. 1917. № 18(64) (28 марта (10 апреля)).

<sup>17</sup> ГАРФ. Ф. 1792. Оп. 1. Д. 2. Л. 1-1 об.

<sup>18</sup> Там же. Л. 30.

<sup>19</sup> Там же. Д. 3. Л. 141-142 об.

Российская интеллигенция активно включилась в работу Юридического совещания и образованных при нем комиссий. К примеру, Н.И. Лазаревский разрабатывал вопросы о федерализме и самоуправлении в российском государстве [Токарева 2010, 46; Данилевская 2017, 62–63], М.С. Аджемов был создателем проекта «О Временном совете Российской Республики», положенного в основу Предпарламента<sup>20</sup> [Костин 2013, 57], барон Б.Э. Нольде, идеолог конституционализма, стал активным участником подготовки к Учредительному собранию [Данилевская 2020а, 41]. В заседаниях Совещания также принимали участие российские правоведы В.Д. Набоков, В.В. Водовозов, Г.Э. Блосфельд, Д.Д. Гримм, А.М. Винавер и др. Отметим, что с момента основания органа ведущая роль в работе Юридического совещания принадлежала кадетам, членам Партии народной свободы, поэтому и решения нового органа власти были в духе идей конституционализма [Кононова 2012, 92].

Всего Юридическое совещание провело 123 заседания, которые почти не освещены в воспоминаниях участников. Тем не менее в воспоминаниях В.В. Водовозова, назначенного членом Юридического совещания 25 апреля 1917 г.<sup>21</sup>, мы можем найти отдельные подробности, например, об оплате труда российской интеллигенции, состоявшей в Совещании. Указывая, что предложенная ему работа «оплачивалась 20 рублями за заседание»<sup>22</sup>, Василий Васильевич также замечает, что остальная его общественная работа не оплачивалась.

### ***О 87-й статье Основных государственных законов Российской империи***

Важнейшей частью работы Юридического совещания был нормоконтроль — процедура толкования действующих правовых норм с целью приведения их в соответствие с новыми правовыми принципами [Редких 2009, 111]. Порядок действий в процедуре нормоконтроля был следующий: Совещание толковало юридическую норму, проверяло ее на соответствие принципам новой власти, объявленным Временным правительством в марте 1917 г., принимало меры по исправлению содержания нормы, если она расходилась с новыми принципами. Наконец, в случае если исправление было невозможно, действие нормативного правового акта прекращалось.

В этой связи необходимо рассмотреть вопрос о правомочности Юридического совещания изменять и даже отменять действующие законы при проведении нормоконтроля. Как мы уже писали выше, после прекращения деятельности Государственной думы IV созыва 25 февраля 1917 г. и отречения Николая II 2 марта 1917 г. государственная власть в России последовательно перешла Временному комитету Государственной думы и затем Временному правительству. Вопрос о правовых основаниях законотворческой деятельности Временного правительства мы уже разбирали, однако среди современных исследователей возникла дискуссия о том, как именно Временное правительство преодолело положение ст. 87 Основных государственных законов Российской империи о необходимости утверждения Думой в течение двух месяцев после возобновления заседаний всех законов, принятых исполнительной властью в период прекращения ее деятельности. Это положение могло означать возможную отмену законов Временного правительства в случае возобновления заседаний Думы. В эпоху неопределенности, наступившую после событий февраля 1917 г., этот вопрос для новой власти стоял остро, поэтому и обсуждался на правительственных заседаниях.

Большинство исследователей считает, что 87-я статья была отменена Временным правительством еще в марте 1917 г. К примеру, советский историк Я.В. Старосельский писал: «...первые дни само Временное правительство считало, что оно подчинено Гос[ударственной] думе, называется

<sup>20</sup> Там же. Д. 4. Л. 186–195.

<sup>21</sup> День. 1917. № 42 (25 апреля). С. 3.

<sup>22</sup> Водовозов В.В. Жажду бури... Воспоминания, дневник. Т. 2. М.: Новое литературное обозрение, 2023. С. 179–180.

“Советом министров” и обладает лишь исполнительной властью, так что поднимался даже вопрос об издании законов и вообще принятии спешных мер в порядке знаменитой 87 статьи» [Старосельский 1927, 131]. Отмену ст. 87 Основных государственных законов он относил к Постановлению от 10 марта 1917 г. о переименовании Совета министров во Временное правительство.

Ф.А. Гайда также уверен, что статья была исключена, полагая, что Временное правительство сконцентрировало в своих руках огромную власть и отменило ст. 87 Основных государственных законов «за ненадобностью» [Гайда 1998, 36]. В своей диссертации, посвященной Юридическому совещанию, А.Л. Стародубова отмечает, что «относительно существования 87 ст. Основных законов было решено, что в связи с изменением государственного строя она должна считаться отпавшею»<sup>23</sup>. С ними согласен С.В. Редких, утверждающий, что отмена 87-й статьи была предпринята Временным правительством по результатам нормоконтроля, проведенного Юридическим совещанием [Редких 2009, 112]. Другого мнения придерживается историк А.Б. Николаев, утверждающий, что сама постановка вопроса о необходимости отмены ст. 87 Основных государственных законов для легитимности Временного правительства является безосновательной. По мнению Андрея Борисовича, новое законодательство в любом случае «подлежало пересмотру/подтверждению (юридическому закреплению) именно Учредительным собранием или в установленном им законодательном порядке» [Николаев 2013, 237].

Вскоре после революции новая власть действительно поручила Юридическому совещанию рассмотреть вопрос о правоприменимости Основных государственных законов Российской империи и особенно 87-й статьи в новых политических условиях. На заседании Временного правительства 25 марта 1917 г. в соответствии с заключением Юридического совещания<sup>24</sup> было решено сохранить законы, принятые по ст. 87 Основных государственных законов до 27 февраля 1917 г., оставив Временному правительству возможность отменить их<sup>25</sup>. В результате, заключает С.В. Редких, Временное правительство, воспользовавшись перерывом в деятельности Государственной думы, возложило правотворческую функцию на Юридическое совещание [Редких 2009, 113], что обеспечило новой власти возможность изменять правовой массив и принимать новые законы.

### ***Нормоконтроль и правотворческая деятельность***

Обратимся к важнейшему направлению работы Юридического совещания в первые месяцы его существования, которым, на наш взгляд, было формирование правового статуса граждан России. Одним из первых вопросов, вынесенных на заседания Юридического совещания, стала отмена национальных и религиозных ограничений. На заседании 18 марта 1917 г. был заслушан и принят<sup>26</sup> проект постановления «Об отмене вероисповедных и национальных ограничений»<sup>27</sup>. Уже 20 марта 1917 г. во исполнение одного из положений декларации от 5 марта 1917 г. было издано соответствующее постановление Временного правительства: «Все установленные действующими законами ограничения в правах российских граждан, обусловленные принадлежностью к тому или иному вероисповеданию, вероучению или национальности, отменить»<sup>28</sup>.

Интересно, что в рамках своей деятельности Юридическое совещание проработало и вопрос о терминах, которые в новых условиях должны были употребляться по отношению к населению России. На заседании 11 апреля 1917 г. где основное внимание было уделено вопросам выборов

<sup>23</sup> Стародубова А.Л. Юридическое совещание 1917 г.: основные направления деятельности: дисс... канд. ист. наук. М., 2000. С 25.

<sup>24</sup> ГАРФ. Ф. 1792. Оп. 1. Д. 2. Л. 48–52 об.

<sup>25</sup> ГАРФ. Ф. 1779. Оп. 2. Д. 1. Ч. 1. Л. 102–122.

<sup>26</sup> ГАРФ. Ф. 1792. Оп. 1. Д. 2. Л. 30.

<sup>27</sup> Там же. Л. 31–34; Д. 12. Л. 38–40.

<sup>28</sup> Россия (1917, февраль – октябрь). Законы и постановления. Сборник указов и постановлений Временного правительства: Вып. 1–2. Пг., 1917–1918. 2 т. Вып. 1: 27 февраля – 5 мая 1917. С. 46–49.

в органы местного самоуправления, отдельно была дана правовая оценка термину «русские подданные». Члены Совещания дали краткую характеристику термину «подданный» как всецело подчиненного власти лица, что не соответствует началам свободного государства.

Альтернативное подданству понятие «гражданство» больше соответствовало новым реалиям жизни России: «Понятие “гражданства”, неотъемлемо принадлежащее свободному члену свободного общения, обнимает собой равное для всех пользование всеми публичными и частными правами, вытекающими из положения лица как отдельного члена суверенного народа и, в качестве такового, сохраняющего, по крайней мере в возможности, всю полноту самоопределения»<sup>29</sup>. Кроме того, Юридическое совещание посчитало правильным взамен прилагательного «русский» по отношению к гражданину России использовать «российский», поэтому во всех случаях теперь требовалось использовать выражение «российский гражданин». Таким образом, впервые была дана правовая оценка термину «гражданин», которым революционная власть уже активно пользовалась.

22 апреля 1917 г. члены Юридического совещания рассмотрели и представили Временному правительству текст присяги гражданина России<sup>30</sup>. 9 июня 1917 г. на основе текста, подготовленного Юридическим совещанием, Временное правительство издало постановление «О форме присяги для лиц, вступающих в число граждан Российского государства»<sup>31</sup>.

Юридическое совещание провело также работу по оценке государственной символики, сохранившейся от старого режима. 25 апреля 1917 г. в ходе заседания<sup>32</sup> членами Совещания была составлена историческая справка<sup>33</sup> и установлено, что двуглавый орел может использоваться в качестве герба «свободного Российского государства» при условии устранения «с него титульных гербов, а также эмблем монархического характера»<sup>34</sup>. Государственный бело-сине-красный флаг также было рекомендовано сохранить, так как он не имел «в себе никаких династических признаков или монархических эмблем»<sup>35</sup>. Однако в ходе заседания 6 мая 1917 г. Временное правительство постановило отложить вопрос о государственном гербе и национальном флаге до разрешения его Учредительным собранием<sup>36</sup>.

Не менее важным направлением деятельности Юридического совещания стала совместная с Министерством внутренних дел работа по реформе системы местного самоуправления. На заседаниях Юридического совещания заслушивались проекты и предложения Особого совещания, созданного 26 марта 1917 г. при МВД. Основная работа велась по правовой экспертизе законодательных актов о городском и волостном самоуправлении.

На заседании 11 апреля 1917 г. членами Совещания был заслушан и с некоторыми исправлениями и добавлениями одобрен проект постановления Временного правительства «О производстве выборов гласных городских дум и об участковых городских управлениях»<sup>37</sup>. Стоит сказать, что не все положения проекта были в дальнейшем приняты Временным правительством. В постановлении от 15 апреля 1917 г. «О производстве выборов гласных городских дум и об участковых городских управлениях»<sup>38</sup> при сохранении избирательного права военнослужащих отсутствует предложение Юридического совещания о снижении возрастного ценза для солдат до 18 лет по сравнению с цензом в 21 год для гражданского населения. Видимо, приняв

<sup>29</sup> ГАРФ. Ф. 1792. Оп. 1. Д. 2. Л. 83–86 об.

<sup>30</sup> Там же. Л. 125–126 об.

<sup>31</sup> Постановление Временного правительства «О форме присяги для лиц, вступающих в число граждан Российского государства». 9 июня 1917 г. // Собрание узаконений и распоряжений Правительства. Пг., 1917. № 189. 10 августа. Отд. 1. Ст. 1117. С. 1963–1964.

<sup>32</sup> ГАРФ. Ф. 1792. Оп. 1. Д. 2. Л. 133–135 об.

<sup>33</sup> Там же. Д. 14. Л. 37–38 об.; Д. 12. Л. 97–98 об.

<sup>34</sup> Там же. Л. 36.

<sup>35</sup> Там же.

<sup>36</sup> ГАРФ. Ф. 1779. Оп. 2. Д. 1. Л. 33–34 об.

<sup>37</sup> ГАРФ. Ф. 1792. Оп. 1. Д. 2. Л. 83–86 об.

<sup>38</sup> Вестник Временного правительства. 1917, № 33 (79) (16 (29) апреля).

во внимание мнение членов Юридического совещания, Временное правительство усреднило возрастной ценз для всех избирателей и установило его на возрасте 20 лет. Как бы то ни было, в результате проведенной реформы появилась новая избирательная система, имеющая бессловный характер [Дерябина 2014, 59].

В продолжение реформы городского самоуправления на заседаниях 18 и 19 мая 1917 г.<sup>39</sup> Юридическое совещание переработало проект постановления Временного правительства «Об изменении действующих положений об общественном управлении городов впредь до издания Городового положения»<sup>40</sup>. 9 июня 1917 г. было издано постановление Временного правительства «Об изменении действующих Положений об общественном управлении городов»<sup>41</sup>, согласно которому органы городского самоуправления не только получали самые широкие права, но и восстанавливали свою самостоятельность, утерянную по Городовому положению 1892 г. [Далина 2007, 58–59].

Одновременно велась работа по созданию системы волостного самоуправления. В период с 28 апреля по 4 мая 1917 г. членами Юридического совещания было проведено 4 заседания, в ходе которых поэтапно были отредактированы проекты «Временного положения о волостном земском управлении»<sup>42</sup> и «Временного положения о волостном земском самоуправлении». Обращает на себя внимание тот факт, что работа над реформой волостного самоуправления сопровождалась частыми дискуссиями между членами Совещания.

На заседании 28 апреля 1917 г. присутствовали председатель Ф.Ф. Кокошкин и члены: М.С. Аджемов, А.Я. Гальперн, Н.И. Лазаревский, В.А. Маклаков и барон Б.Э. Нольде. В заседании приняли участие также представители Министерства внутренних дел Н.Н. Авинов, А.А. Буров и А.К. Боянус<sup>43</sup>. Одним из первых спорных вопросов стало определение возрастного ценза для участия в выборах гласных волостных земских собраний. Проектируемое положение о цензе в 20 лет вызвало возражение В.А. Маклакова, сославшегося на недопустимость участия в выборах лиц, не достигших гражданского совершеннолетия, то есть возраста 21 года. Однако другие члены Совещания отметили, что вопрос о цензе «предрешен» предыдущим постановлением Временного правительства о выборах гласных городских дум, где правом выборов пользовались граждане, достигшие возраста 20 лет.

Наиболее дискуссионным в ходе заседания стал вопрос о совпадении активного и пассивного избирательного права. Против предложения Министерства внутренних дел о возможности избираться в гласные граждан, не проживающих в волости, выступили В.А. Маклаков и Н.И. Лазаревский. По их утверждению, данное положение приведет к «появлению случайных нежелательных руководителей волостного управления», ведь для решения узких вопросов волости необходимо разбираться в делах местного хозяйства. Однако по настоянию председателя Ф.Ф. Кокошкина и членов Совещания А.Я. Гальперна и барона Б.Э. Нольде данное предложение Министерства было принято.

На следующем заседании, состоявшемся 29 апреля 1917 г., присутствовали председатель Ф.Ф. Кокошкин и члены: А.Я. Гальперн, Н.И. Лазаревский и барон Б.Э. Нольде<sup>44</sup>. Это заседание интересно тем, что на нем российская интеллигенция предприняла попытку соотнести две избирательные системы, которые в будущем могут быть применены в России на выборах разных уровней, — пропорциональную и мажоритарную. В ходе заседания было высказано мнение (к слову, без указания

<sup>39</sup> ГАРФ. Ф. 1792. Оп. 1. Д. 2. Л. 193–196 об.; ГАРФ. Ф. 1792. Оп. 1. Д. 2. Л. 197–203.

<sup>40</sup> Там же. Д. 15. Л. 49–71.; Д. 12. Л. 224–266.

<sup>41</sup> Россия (1917, февраль–октябрь). Законы и постановления. Сборник указов и постановлений Временного правительства: Вып. 1–2. Пг., 1917–1918. 2 т. Вып. 2: 5 мая – 24 июля 1917 г. Ч. 1. Отд. I–VIII. С. 444–480.

<sup>42</sup> ГАРФ. Ф. 1792. Оп. 1. Д. 14. Л. 41–44 об.; Д. 12. Л. 104–111.

<sup>43</sup> Там же. Д. 2. Л. 136–139.

<sup>44</sup> Там же. Л. 140–149 об.

принадлежности) о том, что на выборах гласных в волостное земское собрание необходимо внедрить пропорциональную систему, несмотря на ее сложность для крестьянского населения. Делалось это из соображения, что в попытке понять незнакомую систему крестьяне обратятся за помощью к местной интеллигенции, «которая, таким образом, может получить известное влияние на выборы». Кроме того, применение этой системы на волостных выборах позволит подготовить население к использованию пропорциональной избирательной системы на выборах в Учредительное собрание. По мысли высказывающегося, которым, вероятно, был Н.И. Лазаревский, если судить по активности на предыдущих заседаниях и его работе по введению пропорциональной избирательной системы на выборах в Учредительное собрание, мажоритарная система несла в себе возможность победы на выборах исключительно представителей крестьянства, не доверяющего другим классам.

Несмотря на дельные замечания, большинство членов Совещания посчитало, что принцип пропорциональности только затруднил бы выборы, при этом члены Совещания согласились, что принцип пропорциональности был бы «крайне желательным» при проведении уездных земских выборов.

Заседания 2 мая и 4 мая 1917 г. прошли спокойнее и, за исключением некоторых правок, рассматриваемые проекты были направлены правительству в новой редакции<sup>45</sup>. Уже 21 мая 1917 г. было издано постановление Временного правительства «О введении волостного земского самоуправления»<sup>46</sup>. Так, после создания законодательной базы летом 1917 г. началось преобразование самоуправления на местах. Как отмечает Д.Н. Судацов, «страна вступала в важную для местного самоуправления полосу практической реализации законоположений о реформировании местного самоуправления на основе всеобщего избирательного права и всесословности» [Судацов 1982, 145].

Наконец, упомянем еще одно новшество, поддержанное Юридическим совещанием. На заседании 6 июля 1917 г. был проведен нормоконтроль проекта постановления Временного правительства «О поселковом управлении»<sup>47</sup>, который после нескольких корректировок был передан правительству. 15 июля 1917 г. было опубликовано постановление Временного правительства «О поселковом управлении»<sup>48</sup>, которое вводило в России самоуправление в дачных, фабрично-заводских, рудничных и железнодорожных поселках.

Обращает на себя внимание тот факт, что, несмотря на проведенную работу, реформирование системы местного самоуправления не было реализовано в полной мере, и к осени 1917 г. достигнутые результаты были во многом потеряны. Как отмечают отечественные исследователи, из-за нерешенного продовольственного вопроса и общей пассивности власти поднялась антиземская волна, которая дезорганизовала построенную Временным правительством систему управления и самоуправления [Упоров, Шеуджен 2018, 98–99]. Тем не менее это не должно отражаться на оценке усилий отечественных правоведов по модернизации института самоуправления в России.

Конечно, круг вопросов, которые выносились на обсуждение Юридического совещания, был гораздо шире. Отметим здесь участие членов Совещания в введении свободы печати<sup>49</sup>, замене полиции на милицию<sup>50</sup>, создании земельных комитетов<sup>51</sup>, ликвидации сословных учреждений<sup>52</sup>,

<sup>45</sup> ГАРФ. Ф. 1792. Оп. 1. Д. 2. Л. 151–153 об.; ГАРФ. Ф. 1792. Оп. 1. Д. 2. Л. 154–158.; ГАРФ. Ф. 1792. Оп. 1. Д. 12. Л. 145–147.; ГАРФ. Ф. 1792. Оп. 1. Д. 12. Л. 148–160.

<sup>46</sup> Россия (1917, февраль–октябрь). Законы и постановления. Сборник указов и постановлений Временного правительства: Вып. 1–2. Пг., 1917–1918. 2 т. Вып. 2: 5 мая – 24 июля 1917 г. Ч. 1. Отд. I–VIII. С. 216–237; Вестник Временного правительства. 1917, № 62 (108) (25 мая (7 июня)); Вестник Временного правительства. 1917, № 67(113) (31 мая (13 июня)).

<sup>47</sup> ГАРФ. Ф. 1792. Оп. 1. Д. 3. Л. 132–140; Д. 17. Л. 170–191.

<sup>48</sup> Россия (1917, февраль–октябрь). Законы и постановления. Сборник указов и постановлений Временного правительства: Вып. 1–2. Пг., 1917–1918. 2 т. Вып. 2: 5 мая – 24 июля 1917 г. Ч. 1. Отд. I–VIII. С. 494–525.

<sup>49</sup> ГАРФ. Ф. 1792. Оп. 1. Д. 2. Л. 106–108.; Л. 110–111 об.; Д. 12. Л. 80–81 об.

<sup>50</sup> Там же. Д. 3. Л. 101–105; Д. 16. Л. 152–160; Д. 17. Л. 105–114; Д. 3. Л. 106–110.

<sup>51</sup> Там же. Л. 183–191.

<sup>52</sup> Там же. Д. 4. Л. 22–31.

защите трудовых прав женщин и подростков<sup>53</sup>, правовой оценке вопроса о расширении автономии Финляндии<sup>54</sup> и Украины<sup>55</sup> и многом другом.

Наконец, еще в марте 1917 г. Временное правительство поставило перед членами Юридического совещания задачу наметить направления подготовки к выборам в Учредительное собрание — от выработки положения «Об особом совещании для изготовления положения о выборах в Учредительное собрание»<sup>56</sup> и формирования перечня важнейших вопросов избирательного права<sup>57</sup> до создания в октябре 1917 г. «Особой комиссии по составлению проекта Основных законов» в рамках самого Юридического совещания при Временном правительстве [Платонов 2009, 19; Токарева 2010, 47]. Однако, на наш взгляд, изучение данного аспекта деятельности Юридического совещания может стать темой специального исследования.

### **Заключение**

Значительная роль Юридического совещания в работе Временного правительства признавалась и членами консультативного органа. В сентябре 1917 г. в объяснительной записке к проекту штатного расписания Юридическое совещание так описывало свою деятельность: «За истекшие шесть месяцев деятельности Юридического совещания, чрез него были проведены все сколько-нибудь важные проекты законодательного характера, причем в большинстве случаев соответственные акты были изданы в том виде, который был установлен Юридическим совещанием»<sup>58</sup>.

Интересно, что последний руководитель Юридического совещания Н.И. Лазаревский был крайне сдержан оценке роли Совещания в государственном управлении в 1917 г. По мнению Николая Ивановича, подчиненный ему орган «никакой активной роли в деле управления не играет. Члены его имеют значение советников при Временном правительстве, которые не обладают какой-либо властью и авторитет которых основывается лишь на том, что их мнения составляют *responsa prudentium* (ответы знатоков права), имеющие лишь логическую убедительность»<sup>59</sup>.

Однако современные исследователи с этим не согласны. Вот что в своем диссертационном исследовании пишет А.Л. Стародубова: «Согласно своей компетенции Совещание не имело возможности напрямую влиять на политику Временного правительства. Однако либеральное правительство первого состава, образовав Юридическое совещание, обеспечило надежную правовую защиту своей политике»<sup>60</sup>. Особенную роль Юридического совещания в работе Временного правительства отмечает и современный российский правовед А.А. Каспаров. Ссылаясь на вышеупомянутую объяснительную записку, Александр Альбертович заключает, что члены Временного правительства «придавали данному органу не только правительственный, административный характер, но и значение верховной государственной власти» [Каспаров 2020, 97]. Присоединимся к данной оценке и подчеркнем, что работа Юридического совещания также была одним из главных направлений взаимодействия публичной власти и российской интеллигенции.

Появившись как экспертно-консультативный совет по российскому праву, Юридическое совещание быстро приобрело законотворческую власть. Уже в марте 1917 г. Временное правительство, первоначально не уверенное в своем положении, на правах революции принялось за реформу российского законодательства. Получив возможность отменить любой дореволюционный

<sup>53</sup> Там же. Д. 3. Л. 234–239.

<sup>54</sup> Там же. Д. 2. Л. 75–79 об.; Д. 12. Л. 71–73; Д. 3. Л. 28–30; Д. 4. Л. 244–277.

<sup>55</sup> Там же. Д. 3. Л. 66–72.

<sup>56</sup> Там же. Д. 2. Л. 38–40; Л. 47–47 об.; Д. 12. Л. 41–41 об.

<sup>57</sup> Там же. Л. 72–74.

<sup>58</sup> Там же. Д. 34. Л. 2.

<sup>59</sup> Там же. Д. 3. Л. 343.

<sup>60</sup> Стародубова А.Л. Юридическое совещание 1917 г.: основные направления деятельности: дисс... канд. ист. наук. М., 2000. С. 135.

закон, новая власть в союзе с российскими правоведами стала перекраивать отечественное право. С одной стороны, были отвергнуты старые законы, не соответствующие принципам революционного демократического правительства. С другой стороны, благодаря работе российской интеллигенции в Юридическом совещании были разработаны и приняты новые законы, по которым российские граждане получили множество прав и свобод — от свободы мысли до права на самоуправление.

При этом важно отметить, что заседания Совещания не были формальностью — отечественные интеллигенты-правоведы провели множество дискуссий в попытке модернизировать российское законодательство и поднять его на уровень, которого требовали государство и демократическая общественность.

Октябрьская революция 1917 г. и приход к власти большевиков перечеркнули многие правовые новшества, которые ввело Временное правительство с одобрения Юридического совещания. В деле прав граждан и конституционного строительства Советское государство шагнуло дальше, система местного самоуправления была полностью реорганизована, а вопрос о политическом статусе частей бывшей Российской империи был решен в пользу создания федеративного государства.

Деятели Юридического совещания, модернизируя российское право, напротив, исходили из необходимости связать новое законодательство с дореволюционным наследием, стремились примирить разные слои населения и не допустить распада государства. Кроме того, наиболее важные вопросы власть потребовала отложить до создания Учредительного собрания [Задорожная 2017, 102]. Вероятно, это предопределило будущие события. Тем не менее работа, проделанная российской интеллигенцией в попытке создать демократическое правовое государство после Февральской революции, заслуживает того, чтобы считаться важной частью сотрудничества отечественной интеллигенции и власти.

#### **Список литературы:**

Гайда Ф.А. Февральская революция и судьба Государственной думы // Вопросы истории. 1998. № 2. С. 30–44.

Далина О.А. Реформа Временного правительства в области городского самоуправления // Вестник ВятГУ. 2007. № 18. С. 56–63.

Данилевская И.Л. Идеи парламентаризма в трудах Н.И. Лазаревского // Труды Института государства и права РАН. 2017. Т. 12. № 2. С. 57–73.

Данилевская И.Л. Вопросы конституционализма в актах Временного правительства в 1917 г. // Право и государство: теория и практика. 2020а. № 1(181). С. 40–42.

Данилевская И.Л. Вопросы конституционализма в трудах Б.Э. Нольде // Право и государство: теория и практика. 2020б. № 10(190). С. 40–43. DOI: [10.47643/1815-1337\\_2020\\_10\\_40](https://doi.org/10.47643/1815-1337_2020_10_40)

Дерябина Е.С. Проблемы правового регламентирования местного самоуправления в России в условиях двоевластия (февраль-октябрь 1917 года) // Пробелы в российском законодательстве. 2014. № 5. С. 58–62.

Задорожная Е.В. Законодательный процесс в России в переходный период 1917–1918 гг. // Вестник РУК. 2017. № 3(29). С. 100–102.

Калинина Д.А. Трансформация социальной структуры российского общества в 1917 году // Вестник ВолГУ. Серия 4: История. Регионоведение. Международные отношения. 2017. Т. 22. № 6. С. 38–45. DOI: [10.15688/jvolsu4.2017.6.4](https://doi.org/10.15688/jvolsu4.2017.6.4)

Каспаров А.А. Правовая природа Временного правительства России 1917 г. (по материалам Юридического совещания) // Вестник Московского университета. Серия 11: Право. 2020. № 3. С. 92–105.

Кононова Т.И. Государственное устройство России в проекте основного закона Временного правительства // Ученые записки ОГУ. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2012. № 1(45). С. 90–93.

Костин В.Е. Обсуждение идеи создания и состава предпарламента в России (сентябрь–октябрь 1917 г.) // Вестник ПензГУ. 2013. № 4. С. 55–62.

Николаев А.Б. Вопрос о судьбе Государственной думы в марте – апреле 1917 года // Таврические чтения 2012. Актуальные проблемы парламентаризма: история и современность. Международная научная конференция. Санкт-Петербург: Общество с ограниченной ответственностью «ЭлекСис», 2013. Ч. I. С. 218–253.

Платонов В.М. Территориальное устройство России по проекту Юридического совещания // Вестник Университета прокуратуры Российской Федерации. 2009. № 6(14). С. 18–21.

Редких С.В. Процедура нормоконтроля в деятельности Юридического Совещания Временного правительства // Вестник ЧелГУ. 2009. № 31(169). С. 111–114.

Скрипилев Е.А. Всероссийское учредительное собрание: историко-правовое исследование. М.: Наука, 1982.

Старосельский Я.В. Идеология либерализма в столкновении с революцией. К вопросу о позиции буржуазии в Февральской революции 1917 г. // Революция права. 1927. № 3. С. 115–154.

Старцев В.И. Революция и власть. Петроградский Совет и Временное правительство в марте – апреле 1917 г. М.: Мысль, 1978.

Судаев Д.Н. Разработка временным правительством России правовых основ реформирования местного самоуправления // Социология власти. 2009. № 8. С. 139–146.

Токарева Д.В. Конституционное законотворчество и проект Основного закона Временного правительства // Ученые записки ОГУ. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2010. № 3–2(27). С. 45–49.

Упоров И.В., Шеуджен Н.А. Политика Временного правительства по реформированию института местного самоуправления в России (март – октябрь 1917 года) // Современная научная мысль. 2018. № 5. С. 93–100.

#### **References:**

Dalina O.A. (2007) Reforma Vremennogo pravitel'stva v oblasti gorodskogo samoupravleniya [Reform of the Provisional Government in the field of urban self-government]. *Vestnik VyatGU*. No. 18. P. 56–63.

Danilevskaya I.L. (2017) The Ideas of Parliamentarism in the Works of N.I. Lazarevskii. *Trudy Instituta gosudarstva i prava RAN*. Vol. 12. No. 2. P. 57–73.

Danilevskaya I.L. (2020a) Issues of Constitutionalism in the Acts of the Provisional Government in 1917. *Pravo i gosudarstvo: teoriya i praktika*. No. 1(181). P. 40–42.

Danilevskaya I.L. (2020b) Issues of Constitutionalism in the Works of B.E. Nolde. *Pravo i gosudarstvo: teoriya i praktika*. No. 10(190). P. 40–43. DOI: [10.47643/1815-1337\\_2020\\_10\\_40](https://doi.org/10.47643/1815-1337_2020_10_40)

Deryabina E.S. (2014) Legal Regulation Problems of Local Government in Russia under Dual Power (February – October 1917). *Probely v rossiyskom zakonodatel'stve*. No. 5. P. 58–62.

Gayda F.A. (1998) Fevral'skaya revolyutsiya i sud'ba Gosudarstvennoy dumy [The February Revolution and the fate of the State Duma]. *Voprosy istorii*. No. 2. P. 30–44.

Kalinina D.A. (2017) Transformation of Social Structure of the Russian Society in 1917. *Vestnik VolGU. Seriya 4: Istoriya. Regionovedeniye. Mezhdunarodnyye otnosheniya*. Vol. 22. No. 6. P. 38–45. DOI: [10.15688/jvolsu4.2017.6.4](https://doi.org/10.15688/jvolsu4.2017.6.4)

- Kasparov A.A. (2020) Pravovaya priroda Vremennogo pravitel'stva Rossii 1917 g. (po materialam Yuridicheskogo soveshchaniya) [The legal nature of the Provisional Government of Russia in 1917 (based on the materials of the Legal Meeting)]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 11: Pravo*. No. 3. P. 92–105.
- Kononova T.I. (2012) The Constitutional Sights of Provisional Government at the State System and Reforming of Russia: The State-of-the-Art Review of the Project of the Organic Law. *Uchenyye zapiski OGU. Seriya: Gumanitarnyye i sotsial'nyye nauki*. No. 1(45). P. 90–93.
- Kostin V.E. (2013) Obsuzhdeniye idei sozdaniya i sostava predparlamenta v Rossii (sentyabr'–oktyabr' 1917 g.) [Discussion of the idea of creating and composition of the pre-parliament in Russia (September – October 1917)]. *Vestnik PenzGU*. No. 4. P. 55–62.
- Nikolaev A.B. (2013) Vopros o sud'be Gosudarstvennoy dumy v marte – aprele 1917 goda [The question of the fate of the State Duma in March – April 1917]. *Tavricheskiye chteniya 2012. Aktual'nyye problemy parlamentarizma: istoriya i sovremennost'. Mezhdunarodnaya nauchnaya konferentsiya*. Saint Petersburg: Obshchestvo s ogranichennoy otvetstvennost'yu "ElekSis". Part I. P. 218–253.
- Platonov V.M. (2009) Territorial Structure of Russia According to the Project of the Juridical Meeting. *Vestnik Universiteta prokuratury Rossiyskoy Federatsii*. No. 6(14). P. 18–21.
- Redkikh S.V. (2009) Protsedura normokontrolya v deyatel'nosti Yuridicheskogo Soveshchaniya Vremennogo pravitel'stva [The procedure of norm control in the activities of the Juridical Council of the Provisional Government]. *Vestnik ChelGU*. No. 31(169). P. 111–114.
- Skipilev E.A. (1982) *Vserossiyskoye uchreditel'noye sobraniye: istoriko-pravovoye issledovaniye* [The All-Russian Constituent Assembly: A historical and legal study]. Moscow: Nauka.
- Starosel'skiy Ya.V. (1927) Ideologiya liberalizma v stolknovenii s revolyutsiyey. K voprosu o pozitsii burzhuazii v Fevral'skoy revolyutsii 1917 g. [The ideology of liberalism in conflict with revolution. On the question of the position of the bourgeoisie in the February Revolution of 1917]. *Revolyutsiya prava*. No. 3. P. 115–154.
- Startsev V.I. (1978) *Revolyutsiya i vlast'. Petrogradskiy Sovet i Vremennoye pravitel'stvo v marte – aprele 1917 g.* [Revolution and power. The Petrograd Soviet and the Provisional Government in March – April 1917]. Moscow: Mysl'.
- Sudavtsov D.N. (2009) The Provisional Government's Development of Basis of Law in Local Governments' Reformation. *Sociologiya vlasti*. No. 8. P. 139–146.
- Tokareva D.V. (2010) The Constitutional Lawmaking and the Project of the Organic Law of Provisional Government. *Uchenyye zapiski OGU. Seriya: Gumanitarnyye i sotsial'nyye nauki*. No. 3–2(27). P. 45–49.
- Uporov I.V., Sheujen N.A. (2018) Temporary Government Policy on Reforming the Institute of Local Self-Government in Russia (March – October 1917). *Sovremennaya nauchnaya mysl'*. No. 5. P. 93–100.
- Zadorozhnaya E.V. (2017) The Legislative Process in Russia during the Transition Period 1917–1918. *Vestnik RUK*. No. 3(29). P. 100–102.

Региональная экономика  
Regional economy

УДК 332.1, 334.7

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-145-159

Оценка шеринг-экономики в российских регионах: разработка методического инструментария<sup>1</sup>

Веретенникова Анна Юрьевна

Кандидат экономических наук, SPIN-код РИНЦ: [7251-7371](https://elibrary.ru/author_profile.aspx?id=22517371), ORCID: [0000-0003-1808-7856](https://orcid.org/0000-0003-1808-7856), [vay\\_uiec@mail.ru](mailto:vay_uiec@mail.ru)

Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, Екатеринбург, РФ.

**Аннотация**

Стремительное развитие цифровых технологий порождает высокую скорость трансформации экономических отношений и формирование новых моделей хозяйствования. Внимание исследователей все больше привлекает модель шеринг-экономики, однако потенциал использования данной бизнес-модели на уровне российских регионов в должной мере не раскрыт. Целью данного исследования является разработка методического инструментария оценки шеринг-экономики в регионах России. При разработке авторской методики оценки шеринг-экономики были использованы индексный и интегральный подходы, метод линейного масштабирования, метод ранжирования, а также статистические методы анализа, в том числе коэффициент вариации для оценки степени однородности полученных данных. По результатам исследования разработан набор показателей, которые рекомендуется учитывать при анализе шеринг-экономики на уровне регионов. В частности, учтены сферы развития шеринг-экономики, включающие транспорт, недвижимость, финансы, обмен товарами, шеринг трудовых ресурсов (фрилансеры и самозанятые). Предложен интегральный индекс развития шеринг-экономики регионов, и показано применение описанного методического подхода на примере 15 регионов, столицы которых — города-миллионники. Выявлено, что наиболее равномерное по сферам развитие шеринг-экономики наблюдается в г. Москве, г. Санкт-Петербурге и в Свердловской области. В рассмотренных 15 регионах наиболее развитыми являются также сферы недвижимости и обмена товарами. На основе анализа частных индексов развития шеринг-экономики описаны возможные направления сотрудничества органов региональной и муниципальной власти с платформами шеринг-экономики для решения задач города или региона. Теоретическая значимость полученных результатов состоит в развитии методических положений оценки шеринг-экономики. Практическая значимость проведенного исследования заключается в возможности применения полученных результатов в целях разработки форм сотрудничества органов государственной власти и компаний, применяющих модель шеринг-экономики, в целях повышения эффективности использования ресурсов.

**Ключевые слова**

Совместное пользование, шеринг-экономика, каршеринг, кикшеринг, краудфандинг, краткосрочная аренда, оценка.

**Для цитирования**

Веретенникова А.Ю. Оценка шеринг-экономики в российских регионах: разработка методического инструментария // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 114. С. 145–159. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-145-159

Evaluation of the Sharing Economy in Russian Regions: Development of Methodological Tools<sup>2</sup>

Anna Yu. Veretennikova

PhD, ORCID: [0000-0003-1808-7856](https://orcid.org/0000-0003-1808-7856), [vay\\_uiec@mail.ru](mailto:vay_uiec@mail.ru)

Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Ekaterinburg, Russian Federation.

**Abstract**

The rapid development of digital technologies is driving significant transformations in economic relations and the emergence of new business models. The sharing economy model has increasingly attracted the attention of researchers; however, its potential application at the regional level within Russia remains insufficiently explored. The aim of this study is to develop an original approach to assessing the sharing economy across Russian regions. Developing the author's methodology for evaluating the sharing economy, we employed index and integral approaches, linear scaling methods, ranking techniques, and statistical analysis methods, including the coefficient of variation to assess data homogeneity. As a result of this research, a set of indicators has been developed to guide the analysis of sharing economy development at the regional level. These indicators consider key areas such as transportation, real estate, finance, goods exchange, and sharing of labour resources (freelancers and self-employed individuals). An integral index measuring the development of the sharing economy across regions has been proposed. The application of the proposed methodological approach is shown using the example of 15 regions, the capital of which is a city with a population of over a million. The findings reveal that Moscow, Saint Petersburg, and Sverdlovsk Oblast demonstrate the most uniform development across different spheres. Among

<sup>1</sup> Статья подготовлена в соответствии с планом НИР Института экономики Уральского отделения Российской академии наук. Исследование проведено участником Программы стажировок работников и аспирантов российских образовательных и научных организаций в НИУ ВШЭ на базе департамента мировой экономики на основе данных, полученных в период стажировки.

<sup>2</sup> The article was prepared in accordance with the research plan of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences. The study was conducted by a participant of the Internship Program for employees and postgraduate students of Russian educational and scientific organizations at the National Research University Higher School of Economics at the Department of World Economy based on data obtained during the internship.

these regions, real estate and goods exchange are the most developed sectors. Additionally, private indices of sharing economy development highlight potential areas for cooperation between regional and municipal authorities and sharing economy platforms to address urban and regional challenges. Theoretically, the study contributes by advancing methodological foundations for assessing the sharing economy. Practically, the results can be used to develop cooperation frameworks between government authorities and companies utilizing sharing economy models to enhance resource efficiency.

#### Keywords

Joint use, sharing economy, car sharing, kick sharing, crowdfunding, short-term rent, assessment.

#### For citation

Veretennikova A.Yu. (2026) Evaluation of the Sharing Economy in Russian Regions: Development of Methodological Tools. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 114. P. 145–159. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-145-159

Дата поступления/Received: 31.07.2025

### Введение

Шеринг-экономика как относительно новая бизнес-модель, трансформирующая поведение экономических агентов в условиях стремительного развития и распространения цифровых технологий, продемонстрировала способность к мобилизации разрозненных и малоиспользуемых частных активов, которые могут быть применены для повторного или коллективного использования [Bai, Velamuri 2021]. Развитие данной бизнес-модели представляет, с одной стороны, ряд вызовов, связанных с повесткой устойчивого развития [Aref 2024; Dai et al. 2025], с другой стороны, широкий перечень возможностей, которые открываются посредством стремительного развития цифровых технологий, в том числе цифровых платформ, внедрения технологий работы с большими данными и т. д. [Rong 2022]. По прогнозам Cognitive Market Research, в 2022 году объем мирового рынка экономики совместного потребления составил 145,22 млрд долларов США<sup>3</sup>, что составило 0,1% от мирового ВВП. По данным Российской ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК)<sup>4</sup>, размер экономики совместного пользования в России в 2020 году достиг 1,07 трлн рублей, что составило 1% от ВВП данного года.

Исследование шеринг-экономики, как правило, реализуется на мировом или национальном уровне [Srivastava et al. 2024; Uddin 2024], а также на уровне городов [Bernardi, Fuster Morell 2024]. Реализация данной бизнес-модели посредством применения цифровых платформ, позволяющих обеспечить национальный и мировой уровень распространения цифровой платформы (что находит подтверждение в таких проектах, как Airbnb и Uber), может снижать целесообразность рассмотрения уровня региона и территории в рамках развития этой бизнес-модели. Однако значимость регионального аспекта нам видится не менее важной в том числе при разработке механизмов сотрудничества органов государственной и муниципальной власти и платформ шеринг-экономики в части решения задач территории, что требует предварительной оценки развития шеринг-экономики.

В связи с этим целью исследования является разработка методического инструментария оценки шеринг-экономики в регионах России. Для достижения цели данного исследования была обоснована важность и востребованность оценки шеринг-экономики на уровне регионов России; сформирован перечень показателей, который может быть применен при оценке отдельных сфер развития шеринг-экономики; предложен алгоритм расчета интегрального индекса развития шеринг-экономики. На примере 15 регионов Российской Федерации представлены результаты разработанного методического инструментария и показаны диспропорции в развитии отдельных сфер шеринг-экономики. Кроме того, определены возможные направления развития регионов посредством сотрудничества с компаниями, применяющими модель шеринг-экономики.

<sup>3</sup> Sharing Economy Market Report 2025 // Research and Markets [Электронный ресурс]. URL: [https://www.researchandmarkets.com/reports/5989696/sharing-economy-market-report#:~:text=The%20sharing%20economy%20market%20size,\(CAGR\)%20of%2026.8%25](https://www.researchandmarkets.com/reports/5989696/sharing-economy-market-report#:~:text=The%20sharing%20economy%20market%20size,(CAGR)%20of%2026.8%25) (дата обращения: 10.07.2025).

<sup>4</sup> Экономика совместного потребления в России Испытание на прочность // РАЭК [Электронный ресурс]. URL: <https://raec.ru/upload/files/raec-sharing-economy-2020.pdf> (дата обращения: 10.07.2025).

### **Теоретические аспекты оценки шеринг-экономики**

Шеринг экономика: сущность понятия и потенциал развития. Экономика совместного пользования базируется на совокупности регулярных и постоянно повторяющихся отношений между домохозяйствами в сфере индивидуального потребления [Авдокушин и др. 2023, 30] под влиянием цифровых изменений, стремительно трансформирующих социально-экономические системы. Мнения относительно момента возникновения шеринг-экономики среди ученых существенно расходятся. С одной стороны, обмен неэффективно используемыми товарами для российского потребителя является довольно привычным и имеет глубокие корни, с другой стороны, возникновение данного явления принято связывать с развитием одноранговых отношений и совершением транзакции посредством цифровой платформы. Например, отмечается, что идея экономики совместного потребления появилась в начале 2000-х гг. в сообществе создателей открытого программного обеспечения, которые выкладывали программы в открытый доступ [Бидуэлл 2019; Аюшеева 2020]. Вместе с тем популяризация и стремительное развитие данной концепции связано с выходом работы Р. Ботсман и Р. Роджерса [Botsman, Rogers 2010]. Вклад авторов состоит в систематизации существующего опыта развития совместного потребления, который они разделили на три системы: 1) продукты и услуги, 2) рынки перераспределения, 3) совместный образ жизни. Авторы также сформулировали принципы, лежащие в основе совместного потребления: критическая масса, недоиспользуемая мощность, вера в общее достояние, доверие незнакомцам.

В российских научных исследованиях интерес к данной тематике прослеживается с 2013 года [Костин 2013]. Рост количества исследований по этому направлению наблюдается в 2016 году, что в большей степени, по нашему мнению, связано с обозначением шеринг-экономики как одного из мегатрендов Четвертой промышленной революции [Шваб 2016].

За прошедшее десятилетие формирования данного явления в России в отечественной научной литературе были затронуты вопросы терминологии, проблемы определения границ шеринг-экономики, особенности ее регулирования, подходы к оценке. В правовой плоскости уделяется большое внимание характеру возникающих отношений между участниками взаимодействия [Копырин 2024], анализу судебных решений, разработке норм и правил регулирования компаний, применяющих данную бизнес-модель [Городнова, Руденко 2025]. Значимый вклад в терминологический дискурс был внесен Е.Ф. Авдокушиным, который обосновал отличие понятий «экономика совместного потребления» и «экономика совместного использования» [Авдокушин, Кузнецова 2021], предложив использовать термин «социальная шеринг-экономика», которая включает как совместное потребление, так и совместное использование. В работах уральской научной школы под руководством Е.В. Попова [Попов, Веретенникова 2022] рассмотрены цифровые и институциональные особенности развития шеринг-экономики в различных странах [Веретенникова, Селезнева 2023], вопросы измерения и регулирования шеринг-экономики.

Модели шеринг-экономики нашли свое применение в развитии таких сфер и отраслей, как туризм [Копырин 2024], транспорт [Липидус и др. 2024], финансовый сектор [Родина 2024], в сфере перепродажи частных благ, развитии информационных технологий, оказании профессиональных и бытовых услуг «по требованию» [Зайцева 2024].

В текущий период развития применение данной модели распространилось и на сферу промышленности, что прежде всего связано с совместным использованием движимого имущества, что наблюдается в сфере строительства [Rathnayake et al. 2024], логистики, в агропромышленном комплексе [Miralles et al. 2017].

Принципы шеринг-экономики также находят отражение в развитии городской среды. В частности, сервисы шеринг-экономики в форме каршеринга, кикшеринга (прокат самокатов), проката велосипедов находят свое отражении в разработке проектов умных городов<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Smart City Index 2025 // IMD [Электронный ресурс]. URL: [https://imd.widen.net/s/psdrsvpbk7/imd\\_smart\\_city\\_2025\\_report](https://imd.widen.net/s/psdrsvpbk7/imd_smart_city_2025_report) (дата обращения: 10.07.2025).

Вопросы развития гибкой занятости, решения экологических проблем, доступности транспорта и многие другие, обозначаемые в стратегиях социально-экономического развития регионов, также частично могут быть решены посредством вовлечения цифровых сервисов и компаний, применяющих данную бизнес-модель. Высвобождение инвестиционных ресурсов и развитие предпринимательского сектора — другие возможные преимущества шеринг-экономики, которые также могут быть учтены при развитии регионов. Вместе с тем раскрытие потенциала шеринг-экономики в различных отраслях, реформировании городов и регионов требует предварительной оценки уровня ее развития, что предполагает более детальный анализ подходов к оценке шеринг-экономики.

Методические подходы к оценке шеринг-экономики. Наиболее общим методом, используемым при оценке шеринг-экономики, является индексный. Однако показатели, лежащие в основе оценки, отличаются. Представим ряд индексов, рассчитываемых аналитическими центрами.

Первый опыт разработки глобального индекса шеринг-экономики принадлежит компании Timbro — аналитическому центру по вопросам свободного рынка в странах Северной Европы. Индекс был составлен на основе данных об объеме трафика отобранных платформ. Данные о ежемесячном трафике были собраны по 286 сервисам в 213 странах. Ведущие позиции в полученном рейтинге стран принадлежат Исландии, островам Тёркс и Кайкос, Мальте. Россия находится на 102-й позиции с индексом 1,2 (из 100). Достоинством подхода является широкий охват стран и проанализированных платформ. Однако данные представлены только за 2018 год, что не позволяет анализировать современное состояние шеринг-экономики, а также анализировать динамику развития этой бизнес-модели.

Другой подход, используемый для оценки шеринг-экономики, принадлежит Consumer Choice Center (США)<sup>6</sup>. Оценка шеринг-экономики проведена на уровне городов, что обусловлено тесной связью развития сервисов шеринг-экономики с уровнем урбанизации. Рейтинг включает 60 городов. При формировании данного рейтинга были оценены услуги такси, сервисы каршеринга, кикшеринга, карпулинга (совместное использование несколькими людьми частного автомобиля для поездки), аренды квартир, спортзалов, доставки. При оценке уровня развития шеринг-экономики в городе были использованы экспертные оценки, годовые отчеты компаний, онлайн-статистика, новостные статьи, а также результаты собственных исследований. В рамках каждой сферы определены баллы, на основе которых сформировано итоговое интегральное значение уровня развития шеринг-экономики. Данные представлены за 5 лет (с 2020 по 2024 гг.). По состоянию на 2024 год первые позиции в рейтинге занимают Таллин, Тбилиси, Сан-Паулу. Данные по российским городам (Москва и Санкт-Петербург) были включены в рейтинг 2020 года, однако в рейтингах за другие периоды отсутствуют.

Компания STOXX представляет индекс драйверов шеринг-экономики. Для расчета индекса рассматриваются компании, связанные с развитием мегатренда шеринг-экономики, извлекающие выгоду из его развития, а также сопровождающие компании, которые сыграли важную роль в формировании модели шеринг-экономики. При расчете учитывается средневзвешенное значение рыночной капитализации акций выбранных компаний, умноженное на совокупную выручку каждой акции в секторах, включаемых в шеринг-экономику<sup>7</sup>. Индекс рассчитывается во временном разрезе. С 1 мая по 1 июля 2025 года темп прироста данного индекса составил 8%.

<sup>6</sup> Sharing Economy Index 2023 // Consumer Choice Center [Электронный ресурс]. URL: <https://consumerchoicecenter.org/sharing-economy-index-2023/> (дата обращения: 10.07.2025).

<sup>7</sup> STOXX® Index Methodology Guide (Portfolio Based Indices) // STOXX [Электронный ресурс]. URL: [https://www.stoxx.com/document/Indices/Common/Indexguide/stoxx\\_index\\_guide.pdf](https://www.stoxx.com/document/Indices/Common/Indexguide/stoxx_index_guide.pdf) (дата обращения: 10.07.2025).

Индекс шеринг-экономики MSCI ACWI IMI отражает эффективность работы ряда компаний из MSCI ACWI IMI, которые занимаются разработкой новых продуктов и услуг, потенциально заменяющих ресурсоемкие продукты или процессы. Данные компании оцениваются с точки зрения потенциального вклада в экономику замкнутого цикла<sup>8</sup>.

Другой блок исследований основан на представлении фактических данных о развитии шеринг-экономики. Например, Евростат публикует данные о краткосрочной аренде в странах Европы в разрезе городов и регионов. Используемый показатель — количество ночей, проведенных гостями в краткосрочных объектах размещения, предлагаемых через платформы шеринг-экономики. Достоинством описанных данных является не только их территориальный срез, но и временной (с 2018 по 2024 гг.), что позволяет применять к анализу шеринг-экономики более сложные, эконометрические инструменты анализа<sup>9</sup>.

При анализе научной литературы были обнаружены следующие подходы к оценке шеринг-экономики и платформ шеринг-экономики. Например, при измерении шеринг-экономики анализируется, сколько уникальных пользователей посещает платформы, относящиеся к шеринг-экономике. Ученые интерпретируют полученные данные как склонность населения к посещению сайтов шеринг-экономики в каждой стране. Отмечаются также асимметричность распределения пользователей, которое существенно отличается от правила Паретто (80/20): 6% сервисов обеспечивают 90% трафика [Bergh et al. 2021].

РАЭК совместно с ТИАР-центром с 2017 по 2020 год в рамках работы кластера шеринг-экономики представили подход к оценке экономики совместного пользования на основе объема произведенных транзакций. В ходе исследования были оценены следующие сектора: C2C-продажи, P2P-услуги, каршеринг, карпулинг, шеринг жилья, шеринг офисов, индивидуальная мобильность, краудфандинг, аренда вещей<sup>10</sup>.

А.О. Гостилович, Л.В. Лapidус, В.В. Давыдкин и Г.А. Юрьев оценивают зрелость шеринг-экономики посредством анализа рынка аренды потребительских товаров. Авторы применили метод опроса лиц, которые регулярно совершают покупки на выбранном маркетплейсе, а также респондентов, которые совершают более двух возвратов товаров в месяц [Гостилович и др. 2024].

М. Хачатурян и Э. Кlicheва при оценке влияния шеринг-экономики на достижение целей в области устойчивого развития и повышение энергоэффективности в российской экономической системе предложили два подхода. Первый подход предполагал оценку взаимосвязи между достижением целей в области устойчивого развития и внедрением экономики совместного потребления и был основан на анализе таких факторов, как рост населения, уровень безработицы и инфляция. В рамках второго подхода была произведена оценка взаимосвязи между достижением целей в области энергоэффективности и внедрением шеринг-экономики. Здесь авторами рассматривались динамика цен на энергоносители и рост населения [Khachaturyan, Klicheva 2025]. Оценка шеринг-экономики при этом проводилась посредством анализа данных о развитии сервисов «Яндекс Go», «Делимобиль» и других каршеринговых проектов в России, представленных в крупных российских и международных СМИ, а также в отчетах компаний.

При оценке конкретных платформ, применяющих модель шеринг-экономики, в научной литературе используются данные о количестве пользователей, а также данные годовой финансовой

<sup>8</sup> MSCI ACWI IMI Sharing Economy Index // MSC [Электронный ресурс]. URL: <https://www.msci.com/indexes/index/746885> (дата обращения: 10.07.2025).

<sup>9</sup> Guest nights spent at short-stay accommodation offered via collaborative economy platforms by size class of accommodation — experimental statistics // Eurostat [Электронный ресурс]. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour\\_ce\\_oasc/default/table?lang=en&category=tour.tour\\_ce.tour\\_ce\\_oa](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour_ce_oasc/default/table?lang=en&category=tour.tour_ce.tour_ce_oa) (дата обращения: 10.07.2025).

<sup>10</sup> Экономика совместного потребления в России 2020 // РАЭК [Электронный ресурс]. URL: <https://raec.ru/upload/files/raec-sharing-economy-2020.pdf> (дата обращения: 10.07.2025).

отчетности. Для измерения шеринг-экономики авторы также используют косвенную оценку, сопоставляя развитие шеринг-экономики с уровнем цифровизации территорий. Данного подхода придерживаются Е.В. Варавин, О.В. Куур, М.В. Козлова, оценивая уровень цифровизации экономики Казахстана как фактора развития экономики совместного потребления. Ученые обосновали показатели-факторы, определяющие индекс цифровизации отраслей экономики и социальной сферы, учитывающие использование цифровых технологий, затраты на их внедрение и использование, цифровые навыки персонала, кибербезопасность, уровень цифровизации бизнес-процессов [Варавин и др. 2025].

Представленный анализ показывает, что востребованность описанной бизнес-модели порождает появление исследований, направленных на оценку шеринг-экономики. При этом среди представленных подходов отсутствует комплексный подход к оценке шеринг-экономики на уровне регионов России, что может выступать важным элементом в разработке и реализации стратегий социально-экономического развития в регионе. В связи с этим был предложен авторский подход к оценке шеринг-экономики на региональном уровне.

### **Методология исследования**

#### **Методический инструментарий измерения шеринг-экономики в регионах России.**

При разработке методического инструментария измерения шеринг-экономики на уровне региона был использован индексный метод. Кроме того, в целях разработки комплексного подхода к оценке рассматриваемой бизнес-модели была предпринята попытка охватить довольно широкий перечень сфер, в которых представлена шеринг-экономика. Таким образом, были рассмотрены такие сферы, как транспорт, недвижимость, финансы, обмен товарами, деятельность фрилансеров и самозанятых. Для оценки каждой сферы был предложен набор показателей, которые оценивают применение различных платформ и сервисов шеринг-экономики. Ввиду ограниченного доступа к данным оценка платформ и сервисов шеринг-экономики была проведена посредством оценки предложения.

При оценке шеринга в сфере транспорта было предложено измерить количество компаний каршеринга и кикшеринга, представленных в регионе. Присутствие нескольких организаций будет свидетельствовать о наличии конкуренции, а также спроса на данные сервисы. При оценке сферы недвижимости был проведен анализ предложений на платформах «Авито», «Островок», «Суточно.ру» на 1 сентября 2025 года. При оценке финансового сектора были отдельно рассмотрены краудфандинговые платформы и инвестиционные платформы. Для оценки краудфандинга было проанализировано количество проектов, требующих финансирования, в конкретном регионе на краудфандинговой платформе Planeta.ru (по состоянию на 22.06.2025). Для оценки инвестиционных платформ было учтено количество зарегистрированных платформ в конкретном регионе. При оценке обмена товарами были проанализированы предложения от частных лиц на платформе «Авито». Для оценки шеринга трудовых ресурсов была рассмотрена численность самозанятых, зарегистрированных в регионе, а также количество специалистов, зарегистрированных на «Профи.ру», на 1000 чел. в регионе. В Таблице 1 представлен сформированный набор показателей.

**Таблица 1. Показатели для оценки шеринг-экономики в регионе<sup>11</sup>**

Сфера	Показатель	Источник
Транспорт	Количество компаний, предоставляющих услуги каршеринга в городах региона; количество компаний, предоставляющих услуги кикшеринга в городах региона	<a href="#">Кикшеринг</a> Россия; <a href="#">Трушеринг</a>

<sup>11</sup> Составлено автором.

Недвижимость	Количество предложений в категории «апартаменты и квартиры» на платформе «Островок» на 1000 чел.; количество предложений по посуточной аренде на «Авито» в регионе на 1000 чел.; количество предложений в категории «апартаменты и квартиры» на платформе «Суточно.ру» на 1000 чел.	Открытые данные: «Островок», «Авито», «Суточно.ру»
Финансы	Количество инвестиционных платформ, зарегистрированных в регионе; количество предложений конкретного региона на краудфандинговой платформе Planeta.ru на 1000 чел.	Реестр операторов инвестиционных платформ; Planeta.ru
Обмен товарами	Количество предложений на «Авито» по фильтру «частные» в регионе на 1000 чел.	«Авито»
Фрилансеры и самозанятые	Число зарегистрированных самозанятых в регионе на 1000 чел.; количество специалистов, зарегистрированных на «Профи.ру», на 1000 чел.	Росстат; «Профи.ру»

Полученные данные были пронормированы с учетом численности населения в регионе. При оценке шеринг-экономики были использованы индексный и интегральный методы. Каждый из представленных показателей был стандартизирован по формуле:

$$K_{\text{станд}} = K_i / K_{\text{макс}}, \quad (1)$$

где  $K_i$  — значение показателя, представленного в Таблице 1;  $K_{\text{макс}}$  — максимальное значение среди показателей по ряду рассматриваемых регионов;  $K_{\text{станд}}$  — стандартизированное значение показателя.

Для расчета субиндекса развития шеринг-экономики (частного индекса) в рамках конкретной сферы было использовано среднее геометрическое значение. Интегральный уровень развития шеринг-экономики определен также посредством расчета средней геометрической по всем сферам. Значение данного показателя варьируется от 0 до 1.

**Процедура исследования.** При оценке уровня развития шеринг-экономики в регионах России были рассмотрены 15 регионов, выбранных по критерию наличия города-миллионника. Развитие шеринг-экономики зачастую тесно связано с развитием городских сервисов, реализуемых в рамках проектирования умных городов<sup>12</sup>, что предопределило выборку. Таким образом, в исследовании были рассмотрены следующие регионы: г. Москва, г. Санкт-Петербург, Воронежская область, Краснодарский край, Волгоградская область, Ростовская область, Республика Башкортостан, Республика Татарстан, Пермский край, Нижегородская область, Самарская область, Свердловская область, Челябинская область, Новосибирская область, Омская область.

Процедура исследования состояла из трех этапов. На первом этапе был разработан авторский подход к оценке шеринг-экономики на уровне регионов. На втором этапе был проведен сбор данных и рассчитаны частные и интегральный индексы развития шеринг-экономики в 15 регионах России. На третьем этапе посредством использования коэффициента вариации [Губанова, Клещ 2018] были определены диспропорции в развитии частных индексов развития шеринг-экономики, что позволило сделать вывод о степени однородности развития данной модели в регионах России.

### Результаты исследования

**Результаты оценки шеринг-экономики в регионах России.** На основе описанного выше авторского подхода были рассчитаны индексы шеринг-экономики для каждой сферы и представлен интегральный индекс развития шеринг-экономики в разрезе регионов. Полученные результаты отображены в Таблице 2.

<sup>12</sup> Smart City Index 2025 // IMD [Электронный ресурс]. URL: [https://imd.widen.net/s/psdrsvpbk7/imd\\_smart\\_city\\_2025\\_report](https://imd.widen.net/s/psdrsvpbk7/imd_smart_city_2025_report) (дата обращения: 10.07.2025).

Таблица 2. Результаты оценки шеринг-экономики в регионах России<sup>13</sup>

	СубиндексSE_транспорт	СубиндексSE_недвижимость	СубиндексSE_финансы	СубиндексSE_товары	СубиндексSE_труд	Индекс развития шеринг-экономики	Коэффициент вариации
г. Москва	1,00	0,52	1,00	1,00	1,00	0,88	23,89%
г. Санкт-Петербург	0,57	0,51	0,71	0,99	0,82	0,70	27,18%
Краснодарский край	0,57	1,00	0,13	0,45	0,46	0,43	60,48%
Свердловская область	0,42	0,51	0,25	0,48	0,39	0,40	24,71%
Новосибирская область	0,37	0,66	0,15	0,44	0,45	0,37	44,48%
Республика Татарстан	0,47	0,70	0,09	0,38	0,38	0,34	53,61%
Нижегородская область	0,27	0,53	0,19	0,47	0,33	0,33	39,99%
Ростовская область	0,37	0,85	0,07	0,40	0,35	0,32	68,38%
Самарская область	0,27	0,54	0,11	0,48	0,36	0,31	48,78%
Челябинская область	0,31	0,57	0,10	0,42	0,31	0,30	49,77%
Республика Башкортостан	0,42	0,63	0,07	0,31	0,27	0,28	60,21%
Пермский край	0,16	0,40	0,17	0,45	0,32	0,27	44,17%
Волгоградская область	0,31	0,75	0,05	0,34	0,28	0,26	72,15%
Воронежская область	0,11	0,62	0,09	0,43	0,33	0,25	70,14%
Омская область	0,06	0,20	0,09	0,41	0,32	0,17	70,19%
Коэффициент вариации в рамках субиндекса	60,13%	31,28%	123,62%	41,88%	48,75%	49,06%	

Лидирующими регионами являются г. Москва и г. Санкт-Петербург, что обусловлено как уровнем развития цифровых технологий на данных территориях, так и высокой долей городского населения, а также развитием транспортной инфраструктуры. В отношении данных экономических субъектов наблюдается наличие однородности развития секторов шеринг-экономики, что отражается в значении коэффициента вариации — меньше 33%. Однородность развития шеринг-экономики наблюдается также в Свердловской области, однако значение итогового индекса уступает значениям Краснодарского края, который имеет преимущество за счет высокого показателя субиндекса, описывающего краткосрочную аренду, что обусловлено влиянием туристической сферы.

Наиболее низкие значения по величине индекса развития шеринг-экономики наблюдаются в Волгоградской, Воронежской и Омской областях. Однако высокое значение коэффициента вариации, превышающее 66%, свидетельствует о высокой степени неоднородности частных индексов шеринг-экономики. Более детальный анализ значений субиндексов показывает, что в данных регионах в большей мере шеринг-экономика развита в сфере обмена товарами и услугами.

Был проведен также анализ однородности развития регионов в рамках каждого частного индекса. Однородность наблюдается по блоку краткосрочной аренды («Недвижимость»). Наивысшая степень неоднородности наблюдается в сфере финансов, что связано с включением в перечень показателей данных о месте регистрации инвестиционных платформ, что может смещать оценки ввиду того, что 68% операторов инвестиционных платформ зарегистрированы в Москве и Санкт-Петербурге.

<sup>13</sup> Составлено автором.

### Обсуждение результатов

Предложенный авторский подход к оценке шеринг-экономики в регионах России позволил продемонстрировать уровень развития и применения данной бизнес-модели в рассмотренных регионах. Полученные оценки позволили определить, какие из сфер шеринг-экономики являются наиболее развитыми, а также могут выступать основной для разработки мер по регулированию и поддержке шеринг-экономики в представленных регионах.

Так, например, если ведущую позицию в сфере транспорта занимает г. Москва, то второе место было разделено между г. Санкт-Петербургом и Краснодарским краем, что обусловлено, по нашему мнению, развитием туризма, численностью населения в крупных городах, а также уровнем экономического развития. Аутсайдерами в данном перечне регионов стали Пермский край, власти которого ограничили использование электросамокатов в 2024 году, Воронежская и Омская области, что обусловлено значениями численности населения (Рисунок 1).

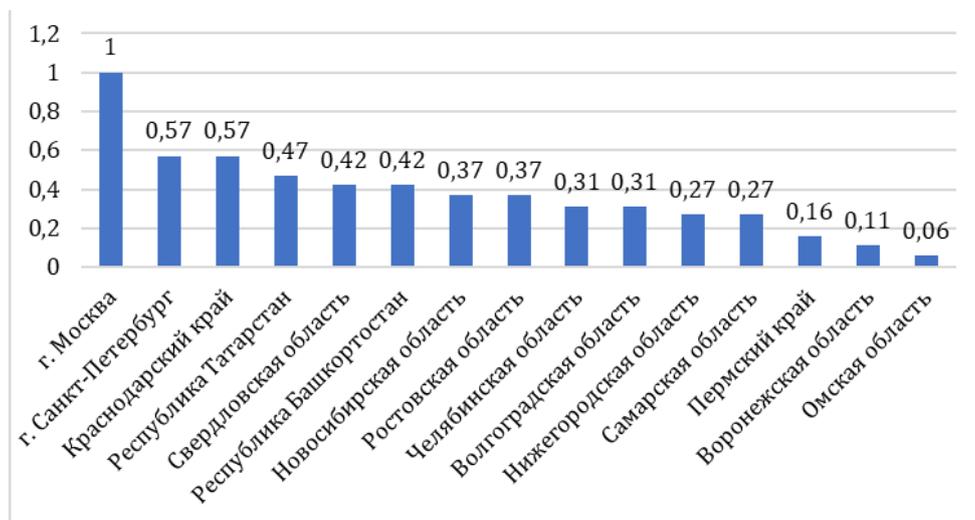
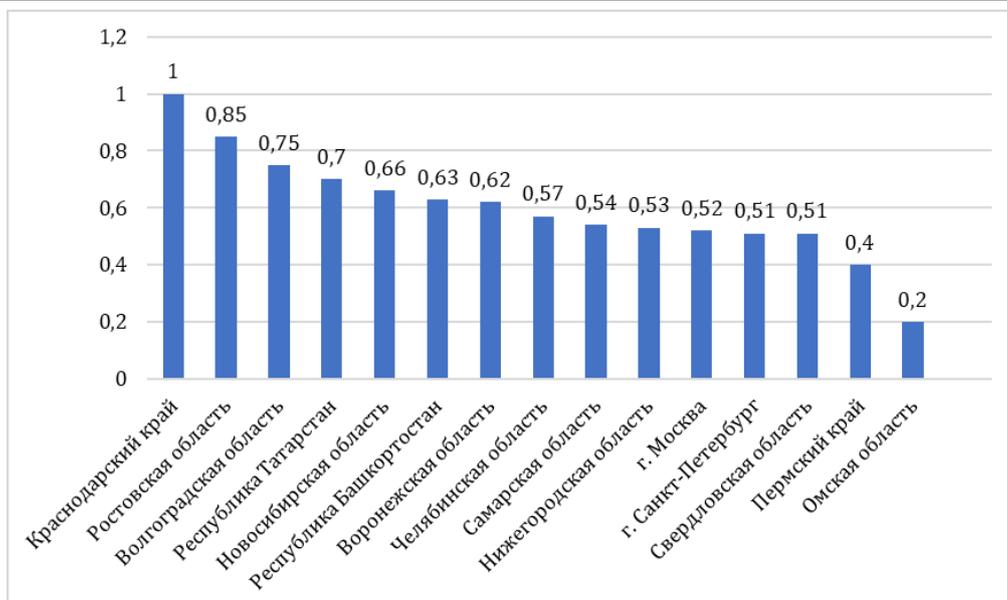


Рисунок 1. Значения субиндекса шеринг-экономики в сфере транспорта<sup>14</sup>

В части развития сотрудничества региональных и муниципальных властей с компаниями, использующими модель шеринг-экономики, в частности кикшеринга, могут быть установлены специальные льготные тарифы для перемещений граждан в местах недостаточного развития общественного транспорта. В части сотрудничества с агрегаторами такси, которые позволяют связать пассажиров с водителями, предоставляя платформу для заказа поездок через мобильное приложение, может быть предложена услуга социального такси, состоящая в перевозке лиц с ограниченными возможностями, позволяющая водителям получать дополнительные бонусы и оценки при реализации данного типа заказа.

В части анализа частного индекса шеринг-экономики, характеризующего краткосрочную аренду, обнаружено, что ведущие позиции занимают Краснодарский край, Ростовская область, Волгоградская область. Полученные результаты связаны с развитием туризма в данных городах, с численностью населения, а также с подходом к сбору данных (Рисунок 2).

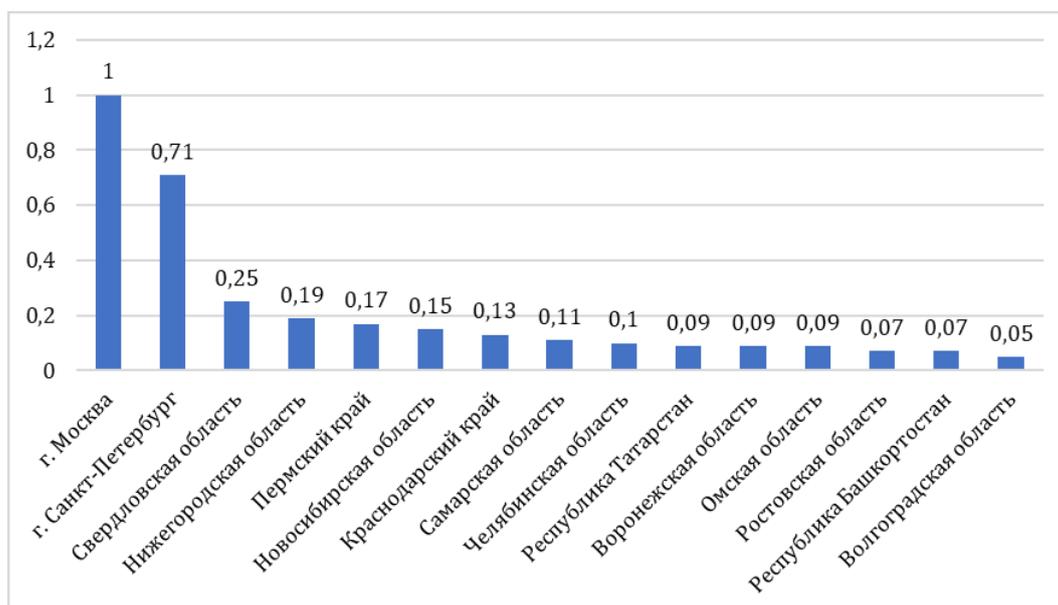
<sup>14</sup> Рисунки 1–5 составлены автором на основе Таблицы 2.



**Рисунок 2. Значения субиндекса шеринг-экономики в сфере недвижимости**

Меры по сотрудничеству органов региональной и муниципальной власти в сфере туризма требуют дополнительного анализа по уровню развития сферы гостиничного бизнеса в регионе. Платформы шеринг-экономики, с одной стороны, могут выступать конкурентом для сетей отелей, с другой стороны, краткосрочная аренда открывает новые возможности для повышения уровня жизни в регионе.

Значения субиндекса «Финансы» показывают, что лидерами являются г. Москва и г. Санкт-Петербург, что обусловлено выбранным набором показателей (Рисунок 3). В части развития механизмов сотрудничества с органами государственной и муниципальной власти следует отметить, что инвестиционные платформы могут стать источником для привлечения инвестиций в развитие территории. Данное предложение может быть реализовано путем выделения бюджетных средств для субсидирования процентной ставки, посредством государственного поручительства для проектов, привлекающих ресурсы с помощью инвестиционных платформ. Однако внедрение данных решений требует внесения изменений не только в региональное, но и федеральное законодательство.



**Рисунок 3. Значения субиндекса шеринг-экономики в сфере финансов**

В отношении субиндекса «Товары» первые места принадлежат г. Москве, г. Санкт-Петербургу. На третьем месте с большим отрывом Свердловская область и Самарская область. Значения по другим рассматриваемым регионам варьируются в пределах от 0,48 до 0,31 (Рисунок 4).

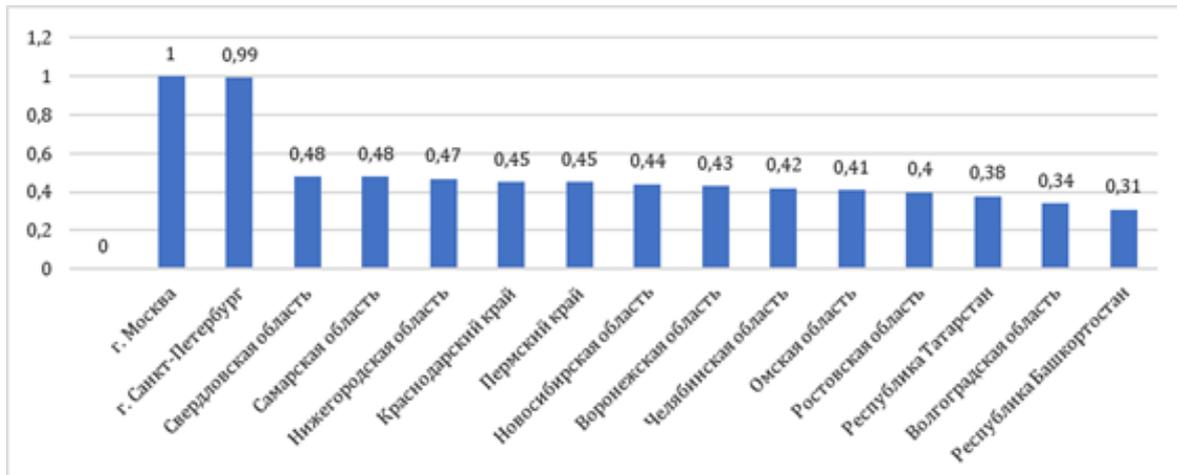


Рисунок 4. Значения субиндекса шеринг-экономики в сфере товаров

Сотрудничество органов государственной и муниципальной власти с компаниями, предоставляющими продукты собственного производства на платформах по перепродаже вещей, позволит формировать и позиционировать так называемый бренд региона, что будет оказывать влияние в том числе на развитие туристической отрасли.

Результаты анализа субиндекса шеринг-экономики «Самозанятые и фрилансеры» показывают, что лидирующие позиции также принадлежат г. Москве и г. Санкт-Петербургу. Позиция Краснодарского края обусловлена выбором жителей удаленной работой в данном регионе (Рисунок 5).

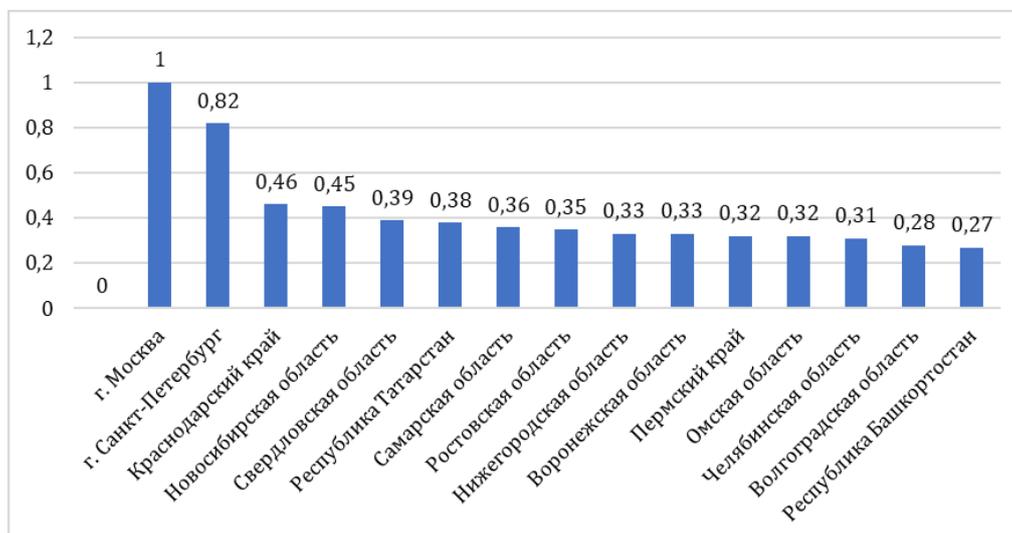


Рисунок 5. Значения субиндекса шеринг-экономики в сфере трудовых ресурсов

Представленный перечень направлений развития сотрудничества органов власти и компаний шеринг-экономики отражает лишь малую долю потенциальных возможностей, которые могут быть реализованы на территории конкретного городского округа или региона. Вместе с тем крайне важным остается требование не только к развитию проработанных институциональных соглашений, но и к культуре потребления данных услуг со стороны гражданского общества, что является залогом успешной реализации проектов.

### **Заключение**

В рамках исследования в целях разработки методического инструментария оценки шеринг-экономики в регионах России были получены следующие результаты.

Во-первых, разработан набор показателей, которые рекомендуется учитывать при анализе шеринг-экономики. В частности, учтены сферы развития шеринг-экономики, включающие транспорт, недвижимость, финансы, обмен товарами, шеринг трудовых ресурсов (фрилансеры и самозанятые). Предложен интегральный индекс развития шеринг-экономики регионов, учитывающий обозначенные выше сферы и стандартизированные значения показателей.

Во-вторых, показано применение предложенного методического инструментария на примере 15 регионов, столицы которых — города-миллионники. Выявлено, что наиболее равномерное по сферам развитие шеринг-экономики наблюдается в г. Москве, г. Санкт-Петербурге и в Свердловской области. Среди рассмотренных 15 регионов наиболее развитыми являются сферы краткосрочной аренды и обмена товарами.

В-третьих, проанализированы частные индексы развития шеринг-экономики и описаны возможные направления сотрудничества органов региональной и муниципальной власти с платформами шеринг-экономики для решения задач города или региона.

Теоретическая значимость полученных результатов состоит в развитии методических положений оценки шеринг-экономики. Практическая значимость проведенного исследования заключается в возможности применения полученных результатов в целях разработки форм сотрудничества органов государственной власти и компаний, применяющих модель шеринг-экономики, для повышения эффективности использования ресурсов.

### **Список литературы:**

Авдокушин Е.Ф., Кузнецова Е.Г. Экосистемы шеринговой экономики // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2021. № 4. С. 83–100. DOI: [10.28995/2073-6304-2021-4-83-100](https://doi.org/10.28995/2073-6304-2021-4-83-100)

Авдокушин Е.Ф., Платонова Е.Д., Кузнецова Е.Г. Новая модель современного бизнеса: экономика совместного потребления и использования. М.: Издательство «Магистр», 2023.

Аюшеева И.З. Гражданско-правовые сообщества в условиях экономики совместного потребления // Актуальные проблемы российского права. 2020. № 6(115). С. 95–104. DOI: [10.17803/1994-1471.2020.115.6.095-104](https://doi.org/10.17803/1994-1471.2020.115.6.095-104)

Бидуэлл Дж. Это прорыв! 100 уроков бизнес-инноваций. М.: Альпина Паблишер, 2019.

Варавин Е.В., Куур О.В., Козлова М.В. Оценка уровня цифровизации регионов как фактора развития шеринговой экономики Казахстана // Central Asian Economic Review. 2025. № 2. С. 171–185. DOI: [10.52821/2789-4401-2025-2-171-185](https://doi.org/10.52821/2789-4401-2025-2-171-185)

Веретенникова А.Ю., Селезнева Д.А. Институциональные факторы формирования шеринг-экономики в развитых и развивающихся странах // Экономический анализ: теория и практика. 2023. Т. 22. № 5(536). С. 846–871. DOI: [10.24891/ea.22.5.846](https://doi.org/10.24891/ea.22.5.846)

Городнова Н.В., Руденко К.С. Экономика совместного потребления и электронная коммерция: регулирование сферы средств индивидуальной мобильности // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 3. С. 1809–1830. DOI: [10.18334/epp.15.3.122580](https://doi.org/10.18334/epp.15.3.122580)

Гостилевич А.О., Лapidус Л.В., Давыдкин В.В., Юрьев Г.А. Оценка зрелости шеринг-экономики в России: рынок аренды потребительских товаров // Ars Administrandi. 2024. Т. 16. № 1. С. 79–97. DOI: [10.17072/2218-9173-2024-1-79-97](https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-1-79-97)

Губанова Е.С., Клещ В.С. Методика оценки неравномерности социально-экономического развития региона // Проблемы развития территории. 2018. № 6 (98). С. 30–41. DOI: [10.15838/ptd.2018.6.98.2](https://doi.org/10.15838/ptd.2018.6.98.2)

Зайцева О.В. Платформенная занятость: сущность, тенденции развития и особенности оценки // Вестник Витебского государственного технологического университета. 2024. Т. 47. № 1. С. 105–121. DOI: [10.24412/2079-7958-2024-1-105-121](https://doi.org/10.24412/2079-7958-2024-1-105-121)

Копырин А.С. Анализ концепций рынка туристических платформ в контексте развития цифровой экономики // Международный научно-исследовательский журнал. 2024. № 11(149). DOI: [10.60797/IRJ.2024.149.67](https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.149.67)

Костин К.Б. Экономическая модель общественного потребления и перспективы ее развития // Вестник российской академии естественных наук (Санкт-Петербург). 2013. № 1. С. 80–82.

Лapidус Л.В., Гостилович А.О., Трофимов И.С. Драйверы лояльности и потребительской удовлетворенности шеринговыми сервисами городской мобильности: каршеринг, райдшеринг, байкшеринг, кикшеринг // Экономика и управление. 2024. Т. 30. № 3. С. 321–335. DOI: [10.35854/1998-1627-2024-3-321-335](https://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-3-321-335)

Попов Е.В., Веретенникова А.Ю. Долевая экономика. М.: Юрайт, 2022.

Родина Л.А. Краудфандинг в условиях современной цифровой трансформации российской экономики // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2024. № 4. С. 25–32. DOI: [10.24147/1812-3988.2024.22\(4\).25-32](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2024.22(4).25-32)

Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: «Эксмо», 2016.

Aref M. Sharing Economy from the Sustainable Development Goals Perspective: A Path to Global Prosperity // Journal of Internet and Digital Economics. 2024. Vol. 4. Is. 2. P. 116–138.

Bai G., Velamuri S. R. Contextualizing the Sharing Economy // Journal of Management Studies. 2021. Vol. 58. Is. 4. P. 977–1001. DOI: [10.1111/joms.12652](https://doi.org/10.1111/joms.12652)

Bergh A., Funcke A., Wernberg J. The Sharing Economy: Definition, Measurement and Its Relationship to Capitalism // IFN Working Paper № 1380. 2021. URL: <https://www.ifn.se/media/32dp01b4/wp1380.pdf>

Bernardi M., Fuster Morell M. From Sharing Economy to Sharing Cities Networks: Collaborative/Collective (Re) Actions of Cities to Urban Platformization // Fuori Luogo Journal of Sociology of Territory, Tourism, Technology. 2024. Vol. 21. Is. 4. P. 131–154. DOI: [10.6093/2723-9608/10539](https://doi.org/10.6093/2723-9608/10539)

Botsman R., Rogers R. What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption. New York: HarperBusiness, 2010.

Dai J., Mehmood U., Nassani A. A. Empowering Sustainability through Energy Efficiency, Green Innovations, and the Sharing Economy: Insights from G7 Economies // Energy. 2025. Vol. 318. DOI: [10.1016/j.energy.2025.134768](https://doi.org/10.1016/j.energy.2025.134768)

Khachatryan M., Klicheva E. Implementing the Sharing Economy in the Context of Achieving Sustainable Economic Development in Russia // Journal of Innovation & Knowledge. 2025. Vol. 10. Is. 2. DOI: [10.1016/j.jik.2025.100655](https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100655)

Miralles I., Dentoni D., Pascucci S. Understanding the Organization of Sharing Economy in Agri-Food Systems: Evidence from Alternative Food Networks in Valencia // Agriculture and Human Values. 2017. Vol. 34. P. 833–854. DOI: [10.1007/s10460-017-9778-8](https://doi.org/10.1007/s10460-017-9778-8)

Rathnayake I., Ochoa J.J., Gu N., Rameezdeen R., Statsenko L., Sandhu S. Building the Future: Fostering Circularity through the New Dawn of Sharing Economy Practices in the Construction Industry // Proceedings of the 40th Annual ARCOM Conference (2–4 September 2024, London, UK). London: Association of Researchers in Construction Management, 2024. P. 849–858.

Rong K. Research Agenda for the Digital Economy // Journal of Digital Economy. 2022. Vol. 1. Is. 1. P. 20–31. DOI: [10.1016/j.jdec.2022.08.004](https://doi.org/10.1016/j.jdec.2022.08.004)

Srivastava R., Rathore J., Vyas S., Srivastava R. Factors for Sharing Economy Platforms in the Indian Context // Digital Influence on Consumer Habits: Marketing Challenges and Opportunities / ed. by N. Singh, P. Kansra,

S.L. Gupta. Leeds: Emerald Publishing Limited, 2024. P. 115–134.

Uddin M.R. The Role of the Digital Economy in Bangladesh's Economic Development // Sustainable Technology and Entrepreneurship. 2024. Vol. 3. Is. 1. DOI: [10.1016/j.stae.2023.100054](https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100054)

### References:

Aiusheeva I.Z. (2020) Civil Legal Communities in the Context of Sharing Economy. *Aktual'nyye problemy rossiyskogo prava*. No. 6(115). P. 95–104. DOI: [10.17803/1994-1471.2020.115.6.095-104](https://doi.org/10.17803/1994-1471.2020.115.6.095-104)

Aref M. (2024) Sharing Economy from the Sustainable Development Goals Perspective: A Path to Global Prosperity. *Journal of Internet and Digital Economics*. Vol. 4. Is. 2. P. 116–138.

Avdokushin E.F., Kuznetsova E.G. (2021) Ecosystems of the Sharing Economy. *Vestnik RGGU. Seriya: Ekonomika. Upravleniye. Pravo*. No. 4. P. 83–100. DOI: [10.28995/2073-6304-2021-4-83-100](https://doi.org/10.28995/2073-6304-2021-4-83-100)

Avdokushin E.F., Platonova E.D., Kuznetsova E.G. (2023) *Novaya model' sovremennogo biznesa: ekonomika sovmestnogo potrebleniya i ispol'zovaniya* [New model of modern business: Economy of joint consumption and use]. Moscow: Izdatel'stvo "Magistr".

Bai G., Velamuri S. R. (2021) Contextualizing the Sharing Economy. *Journal of Management Studies*. Vol. 58. Is. 4. P. 977–1001. DOI: [10.1111/joms.12652](https://doi.org/10.1111/joms.12652)

Bergh A., Funcke A., Wernberg J. (2021) The Sharing Economy: Definition, Measurement and Its Relationship to Capitalism. *IFN Working Paper № 1380*. Available at: <https://www.ifn.se/media/32dp01b4/wp1380.pdf>

Bernardi M., Fuster Morell M. (2024) From Sharing Economy to Sharing Cities Networks: Collaborative/ Collective (Re) Actions of Cities to Urban Platformization. *Fuori Luogo Journal of Sociology of Territory, Tourism, Technology*. Vol. 21. Is. 4. P. 131–154. DOI: [10.6093/2723-9608/10539](https://doi.org/10.6093/2723-9608/10539)

Bidwell J. (2019) *Disrupt! 100 Lessons in Business Innovation*. Moscow: Alpina Publisher.

Botsman R., Rogers R. (2010) *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, New York: HarperBusiness.

Dai J., Mehmood U., Nassani A.A. (2025) Empowering Sustainability through Energy Efficiency, Green Innovations, and the Sharing Economy: Insights from G7 Economies. *Energy*. Vol. 318. DOI: [10.1016/j.energy.2025.134768](https://doi.org/10.1016/j.energy.2025.134768)

Gorodnova N.V., Rudenko K.S. (2025) Sharing Economy and E-Commerce: Regulating the Sphere of Means of Individual Mobility. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*. Vol. 15. No. 3. P. 1809–1830. DOI: [10.18334/epp.15.3.122580](https://doi.org/10.18334/epp.15.3.122580)

Gostilovich A., Lapidus L., Davydkin V., Yuryev G. (2024) Assessment of the Sharing Economy Maturity in Russia: The Consumer Goods Rental Market. *Ars Administrandi*. Vol. 16. No. 1. P. 79–97. DOI: [10.17072/2218-9173-2024-1-79-97](https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-1-79-97)

Gubanova E.S., Kleshch V.S. (2018) Methods to Evaluate Uneven Socio-Economic Development of a Region. *Problemy razvitiya territorii*. No. 6(98). P. 30–41. DOI: [10.15838/ptd.2018.6.98.2](https://doi.org/10.15838/ptd.2018.6.98.2)

Khachatryan M., Klicheva E. (2025) Implementing the Sharing Economy in the Context of Achieving Sustainable Economic Development in Russia. *Journal of Innovation & Knowledge*. Vol. 10. Is. 2. DOI: [10.1016/j.jik.2025.100655](https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100655)

Kopyrin A.S. (2024) Analysis of Travel Platform Market Concepts in the Context of Digital Economy Development. *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal*. No. 11(149). DOI: [10.60797/IRJ.2024.149.67](https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.149.67)

Kostin K.B. (2013). Ekonomicheskaya model' obshchestvennogo potrebleniya i perspektivy yeye razvitiya [Economic model of public consumption and prospects for its development]. *Vestnik rossiyskoy akademii yestestvennykh nauk (Sankt-Peterburg)*. No. 1. P. 80–82.

- Lapidus L. V., Gostilovich A.O., Trofimov I. S. (2024). Drivers of Loyalty and Consumer Satisfaction with Shearing Urban Mobility Services: Carsharing, Ridesharing, Bikesharing, and Kicksharing. *Ekonomika i upravleniye*. Vol. 30. No. 3. P. 321–335. DOI: [10.35854/1998-1627-2024-3-321-335](https://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-3-321-335)
- Miralles I., Dentoni D., Pascucci S. (2017) Understanding the Organization of Sharing Economy in Agri-Food Systems: Evidence from Alternative Food Networks in Valencia. *Agriculture and Human Values*. Vol. 34. P. 833–854. DOI: [10.1007/s10460-017-9778-8](https://doi.org/10.1007/s10460-017-9778-8)
- Popov E.V., Veretennikova A.Yu. (2022). *Dolevaya ekonomika* [Sharing economy]. Moscow: Yurayt.
- Rathnayake I., Ochoa J.J., Gu N., Rameezdeen R., Statsenko L., Sandhu S. (2024) Building the Future: Fostering Circularity Through the New Dawn of Sharing Economy Practices in the Construction Industry *Proceedings of the 40th Annual ARCOM Conference (2–4 September 2024, London, UK)*. London: Association of Researchers in Construction Management. P. 849–858.
- Rodina L.A. (2024). Crowdfunding in the Context of Modern Digital Transformation for Russian Economy. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya "Ekonomika"*. No. 4. P. 25–32. DOI: [10.24147/1812-3988.2024.22\(4\).25-32](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2024.22(4).25-32)
- Rong K. (2022) Research Agenda for the Digital Economy. *Journal of Digital Economy*. Vol. 1. Is. 1. P. 20–31. DOI: [10.1016/j.jdec.2022.08.004](https://doi.org/10.1016/j.jdec.2022.08.004)
- Schwab K. (2016) *The Fourth Industrial Revolution*. Moscow: "Eksmo".
- Srivastava R., Rathore J., Vyas S., Srivastava R. (2024). Factors for Sharing Economy Platforms in the Indian Context. In: Singh N., Kansra P., Gupta S.L. (eds.) *Digital Influence on Consumer Habits: Marketing Challenges and Opportunities*. Leeds: Emerald Publishing Limited. P. 115–134.
- Uddin M.R. (2024) The Role of the Digital Economy in Bangladesh's Economic Development. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*. Vol. 3. Is. 1. DOI: [10.1016/j.stae.2023.100054](https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100054)
- Varavin Y.V., Kuur O.V., Kozlova M.V. (2025) Assessment of the Level of Digitalization of Regions as a Factor in the Development of the Sharing Economy in Kazakhstan. *Central Asian Economic Review*. No. 2. P. 171–185. DOI: [10.52821/2789-4401-2025-2-171-185](https://doi.org/10.52821/2789-4401-2025-2-171-185)
- Veretennikova A.Yu., Selezneva D.A. (2023) Institutional Factors in the Sharing Economy Formation in Developed and Developing Countries. *Ekonomicheskiy analiz: teoriya i praktika*. Vol. 22. No. 5(536). P. 846–871. DOI: [10.24891/ea.22.5.846](https://doi.org/10.24891/ea.22.5.846)
- Zaitseva O.V. (2024) Platform Work: Essence, Trends, Evaluation. *Vestnik Vitebskogo gosudarstvennogo tehnologicheskogo universiteta*. Vol. 47. No. 1. P. 105–121. DOI: [10.24412/2079-7958-2024-1-105-121](https://doi.org/10.24412/2079-7958-2024-1-105-121)

## Технологический суверенитет как фактор укрепления государственного управления

Южно Александр Сергеевич

Кандидат юридических наук, заведующий кафедрой государственного управления, SPIN-код РИНЦ: [5281-0674](#),  
ORCID: [0000-0003-2999-2982](#), [yukhno-as@ranepa.ru](mailto:yukhno-as@ranepa.ru)

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

### Аннотация

Цифровая трансформация и геоэкономические изменения актуализируют задачу обеспечения технологического суверенитета как основы национальной безопасности и устойчивого развития государства. Ключевой проблемой является концептуальное смешение технологического суверенитета с технологической автономией, что приводит к выбору неэффективных стратегий и воспроизводству зависимости. Целью исследования является теоретическое обоснование технологического суверенитета как фактора укрепления государственного управления и разработка системы инструментов для перехода России к модели опережающего развития. Методологическую основу работы составляет системный подход. Использован комплекс общенаучных и специальных методов: сравнительный и критический анализ для разграничения ключевых концепций, структурно-функциональный анализ для изучения системы управления научно-технологическим развитием (НТР), метод систематизации и классификации для разработки таксономии инструментов НТР. В исследовании обосновано, что технологический суверенитет представляет собой не статическую автаркию, а динамическую способность государства к стратегическому управлению взаимозависимостям. Выявлено и проанализировано структурное противоречие между задачами технологической безопасности, технологического суверенитета и технологического лидерства. Определена ключевая роль государства как стратегического заказчика, инвестора и архитектора национальной инновационной системы. Разработана и систематизирована комплексная система инструментов управления НТР, включающая мониторинг, приоритетные проекты, механизмы преодоления системных ограничений и интеграционные платформы. В результате сделан вывод о том, что достижение технологического суверенитета требует системной трансформации государственного управления, ориентированной на долгосрочные приоритеты. Предложенный инструментальный формирует основу для перехода от деклараций к практике опережающего развития. Перспективными направлениями дальнейших исследований являются разработка многофакторных метрик оценки технологического суверенитета, анализ эффективности нерыночных механизмов НИОКР в новых условиях и изучение социокультурных и институциональных барьеров для формирования кадров нового технологического уклада.

### Ключевые слова

Технологический суверенитет, государственное управление, национальная инновационная система, научно-технологическое развитие, технологическое лидерство, импортоопережение, цифровая трансформация, стратегическое планирование, экономическая безопасность.

### Для цитирования

Южно А.С. Технологический суверенитет как фактор укрепления государственного управления // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 114. С. 160–173. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-160-173

## Technological Sovereignty as a Factor in Strengthening Public Administration

Aleksandr S. Yukhno

PhD, Head of the Department of Public Administration, ORCID: [0000-0003-2999-2982](#), [yukhno-as@ranepa.ru](mailto:yukhno-as@ranepa.ru)

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

### Abstract

Digital transformation and geoeconomic changes are making it crucial to ensure technological sovereignty as the foundation of national security and sustainable development. A key problem is the conceptual confusion between technological sovereignty and technological autonomy, which leads to the selection of ineffective strategies and the reproduction of dependence. The aim of this study is to theoretically substantiate technological sovereignty as a factor in strengthening public administration and to develop a system of tools for Russia's transition to a model of advanced development. A systems approach forms the methodological basis of this work. A combination of general scientific and specialized methods was used: comparative and critical analysis to distinguish key concepts, structural and functional analysis to study the scientific and technological development (S&T) management system, and a method of systematization and classification to develop a taxonomy of S&T tools. The study substantiates that technological sovereignty does not represent static autarky, but rather the state's dynamic ability to strategically manage interdependencies. The structural contradiction between the objectives of technological security, technological sovereignty, and technological leadership is identified and analyzed. The key role of the state as a strategic customer, investor, and architect of the national innovation system is defined. A comprehensive system of S&T management tools has been developed and systematized, including monitoring, priority projects, mechanisms for overcoming systemic constraints, and integration platforms. As a result, it is concluded that achieving technological sovereignty requires a systemic transformation of public administration focused on long-term priorities. The proposed toolkit forms the basis for moving from declarations to the practice of advanced development. Promising areas for the further research include the development of multifactor metrics for assessing technological sovereignty, analyzing the effectiveness of non-market research and development mechanisms in the new environment, and studying the sociocultural and institutional barriers to developing personnel for the new technological paradigm.

**Keywords**

Technological sovereignty, public administration, national innovation system, scientific and technological development, technological leadership, import advancement, digital transformation, strategic planning, economic security.

**For citation**

**Yukhno A.S. (2026) Technological Sovereignty as a Factor in Strengthening Public Administration. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 114. P. 160–173. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-160-173**

Дата поступления/Received: 20.10.2025

**Введение**

Цифровая трансформация экономики при всех своих преимуществах выдвигает на передний план вопросы минимизации угроз национальной безопасности [Абалкин 1994; Варшавский 2015; Афонцев 2020] и укрепления технологического суверенитета [Афанасьев 2022а; Егорова и др. 2022]. Ключевой ловушкой современного технологического развития является ошибочное допущение о существовании универсального и единственно верного пути, предопределенного фундаментальными законами научно-технического прогресса. Эта предпосылка неизбежно ведет к догоняющей модели развития, закрепляя технологическую зависимость. Причина такого исхода заключается в структурном противоречии между тремя взаимосвязанными, но разнонаправленными задачами: обеспечением технологической безопасности, достижением технологического суверенитета и технологического лидерства.

Обеспечение технологической безопасности в контексте доминирования внешних технологических стандартов вынуждает государство к копированию существующих решений. Данная стратегия, реализуемая, в частности, через механизмы обратного инжиниринга и параллельного импорта, формирует ответ на искусственно созданные ограничения внешнеторгового характера и обеспечивает сохранение базового уровня конкурентоспособности в условиях принудительной экономической изоляции. Однако ее имманентным противоречием является воспроизводство технологического отставания. В долгосрочной перспективе она консервирует институциональную и технологическую зависимость от экзогенных стандартов, что системно ограничивает суверенную способность государства к формированию собственных траекторий технологического развития.

Достижение технологического суверенитета предполагает выход за рамки существующего, внешне заданного экономического порядка [Ойкен 1996], но сталкивается с фундаментальным ограничением, обусловленным недостаточной емкостью внутренних рынков, что приводит к экономической нецелесообразности разработки и внедрения критически важных технологических решений.

Технологическое лидерство, в свою очередь, будучи единственной устойчивой формой экономического суверенитета, требует формирования новых институтов. Реализация данной модели невозможна без преодоления фундаментального противоречия между императивами краткосрочного выживания, достигаемого через копирование готовых решений, и стратегическими инвестициями в прорывные, но изначально неконкурентные в рыночных условиях технологии. Разрешение указанного противоречия предполагает радикальную трансформацию экономических механизмов, включая внедрение нерыночных<sup>1</sup> форм организации НИОКР, и реализацию стратегического планирования и управления, не ограниченного критериями краткосрочной эффективности. Таким образом, технологический суверенитет характеризуется свойством альтернативности: он либо обеспечивается статусом государства-лидера, формирующего технологическую парадигму, либо остается декларативной целью.

<sup>1</sup> Дихотомия «рыночный — не рыночный» напрямую зависит от исходной модели рынка, которая берется за эталон. В данном контексте отрицание рыночности относится именно к ее трактовке в рамках идеальной модели свободной конкуренции, доминирующей в либеральной экономической теории.

Объективная необходимость обеспечения технологического суверенитета обуславливает кардинальное расширение роли и функций государственного управления. В современных условиях оно трансформируется из внешней надстройки в базовый элемент технологического ландшафта страны. Данная эволюция порождает фундаментальный управленческий парадокс, который проявляется в противоречии между операционной эффективностью и стратегическим развитием в целях обеспечения суверенитета государства. С одной стороны, цифровая трансформация объективно повышает прозрачность и скорость принятия решений. С другой стороны, переход на суверенные технологические цифровые платформы, находящиеся на начальных стадиях развития, неминуемо ведет к временному снижению операционной эффективности по сравнению с использованием отработанных решений. Следовательно, ключевой управленческой задачей становится не выбор между этими двумя императивами, а нахождение оптимального баланса и управление переходным периодом, когда стратегическая цель обеспечения суверенитета оправдывает тактические издержки. Разрешение данного парадокса лежит в плоскости перехода от оценки сиюминутной эффективности к управлению, ориентированному на долгосрочные результаты и стратегическую устойчивость.

Целью настоящего исследования является теоретическое обоснование технологического суверенитета как ключевого фактора укрепления системы государственного управления в условиях цифровой трансформации и перехода на новый технологический уклад.

### **Обзор литературы и исследований**

Теоретические и методологические аспекты достижения технологического суверенитета в условиях цифровой трансформации нашли отражение в трудах большого количества отечественных ученых. Степень научной разработанности проблемы характеризуется наличием значительного массива работ, посвященных как общим вопросам проблематики, так и отдельным аспектам его достижения в контексте развития государственного управления. А.А. Афанасьев рассматривает технологический суверенитет в системе научного знания [Афанасьев 2022a] и основные пути его достижения [Афанасьев 2022b]; М.А. Юревич исследует подходы к его осмыслению на примере отраслей экономики [Юревич 2023]. В.Е. Дементьев анализирует подходы государств к обеспечению технологического суверенитета [Дементьев 2023]. Т.Р. Гареев анализирует технологический суверенитет в контексте развития технологических платформ [Гареев 2023], О.С. Сухарев изучает его через развитие сектора «экономика знаний» в России [Сухарев 2024], а С.В. Ештокин рассматривает данную проблематику через призму сквозных технологий [Ештокин 2022]. Е.Н. Дуненкова и С.И. Онищенко изучают влияние технологического суверенитета на инновационное развитие отраслей экономики [Дуненкова, Онищенко 2023], а Т.В. Горячева, О.А. Мызрова — в контексте устойчивости отечественной экономики и развития исследовательской деятельности как основного фактора его обеспечения [Горячева, Мызрова 2023]. Вопросы технологического лидерства рассматривается в работе А.О. Безрукова, Д.Ю. Байдарова, Д.Ю. Файкова [Безруков и др. 2024]. Е.Б. Ленчук анализирует подходы к обеспечению технологического суверенитета страны в рамках проводимой научно-технологической политики страны [Ленчук 2024], а Т.Д. Степанова — в контексте экономической безопасности [Степанова 2022].

Несмотря на значительный объем научной литературы по тематике, недостаточно изученным остается понимание технологического суверенитета в контексте перехода на новый технологический уклад и его отделение от смежных понятий. Данное исследование призвано восполнить данный пробел в целях перехода России к опережающей модели научно-технологического развития.

### **Методология исследования**

Методологическую основу исследования составляет системный подход, позволяющий рассматривать технологический суверенитет как сложный, многогранный феномен, формируемый во взаимодействии экономических, институциональных и управленческих факторов. Для решения поставленных задач применялся комплекс общенаучных и специальных методов. В качестве теоретико-методологической базы были использованы работы исследователей в области инноваций, технологического лидерства, экономической безопасности, кадрового обеспечения, стратегического планирования и управления, а также нормативно-правовые акты. Таким образом, сочетание теоретического анализа и систематизации эмпирических данных обеспечило комплексность исследования и позволило достичь его цели.

### **Результаты исследования**

#### **Трансформация понимания технологического суверенитета**

Ключевой методологической ошибкой в современных дискуссиях о технологическом развитии является необоснованное отождествление технологической автономии с технологическим суверенитетом [Шестопад, Мамычев 2020]. Для выработки эффективной государственной политики необходимо проведение четкого концептуального разграничения между этими категориями.

Технологическая автономия (автаркия) — это статическое свойство системы, характеризующее максимальную степень ее независимости от внешних акторов и технологий. Это стратегия изоляции, направленная на минимизацию внешних связей. Однако абсолютная автономия не тождественна суверенитету, поскольку может сопровождаться технологической отсталостью и закреплять ее, ограничивая доступ к глобальным инновационным потокам.

В отличие от нее, технологический суверенитет представляет собой динамическую способность субъекта в лице государства к стратегическому управлению взаимозависимостями. Он проявляется не в степени изоляции, а в способности определять правила технологического развития, формировать стандарты и контролировать критические узлы глобальных производственных сетей и цепочек создания стоимости. При этом попытки построить его в рамках чужой технологической парадигмы не только обречены на провал, но и создают системные риски, поскольку реальные параметры управления определяются внешними субъектами управления. Такой подход формирует систему, в которой национальные приоритеты подстраиваются под внешние правила, а не определяются внутренними потребностями общества и государства.

Причинно-следственная связь в этом контексте имеет двунаправленный характер. С одной стороны, суверенитет может обеспечиваться через контроль над критическими активами и компетенциями в транснациональных цепочках, даже при наличии отдельных внешних зависимостей. С другой стороны, стремление к абсолютной автономии, напротив, может подрывать суверенитет, лишая страну рычагов влияния и ресурсов, необходимых для удержания лидерских позиций. Смещение этих понятий на практике приводит к методологическим ошибкам, созданию противоречивых моделей и, как следствие, к разработке декларативных и неработоспособных стратегий развития, в которых под лозунгами о суверенитете часто скрывается курс на изоляционизм и консервацию технологического отставания.

Современная парадигма технологического суверенитета требует отказа от бинарной логики «есть технология — есть суверенитет» в пользу многофакторной модели оценки. Такая модель должна интегрировать анализ текущего технологического позиционирования страны, динамику критических зависимостей от иностранных технологий и адаптационный потенциал национальной экономики и институтов. Этот подход позволяет вырабатывать реалистичные

стратегии технологического развития для экономик различного типа, действующих в условиях структурных ограничений глобального экономического порядка.

Таким образом, в условиях глобальной экономики понимание суверенитета трансформировалось из категории автономного существования в категорию стратегического управления внешними связями, где критически важным становится не устранение этих связей, а контроль над их конфигурацией и уязвимостями. Технологический суверенитет, следовательно, есть проявление стратегической субъектности государства, его способности избирательно участвовать в глобальном разделении труда, при этом сохранять и наращивать контроль над ключевыми технологиями.

Достижение технологического суверенитета требует не только создания благоприятной институциональной среды, но и активной государственной политики, включающей три ключевых элемента: стратегическое целеполагание, эффективные механизмы управления и систему межотраслевой координации. Особую значимость этот комплекс приобретает в высокотехнологичных секторах экономики с ограниченной рыночной емкостью, где рыночные механизмы не обеспечивают необходимых условий для развития. Без активной роли государства как стратегического субъекта управления частный сектор редко инвестирует в нерентабельные критические технологии, что приводит к фрагментарности технологического развития и отсутствию механизмов координации участников инновационного процесса. Следствием эффективной государственной политики становится формирование целостной системы технологического развития, в которой рыночные механизмы гибко сочетаются с инструментами стратегического планирования, а отраслевые инициативы синхронизируются с общегосударственными приоритетами обеспечения технологического суверенитета.

Современная трансформация технологического ландшафта порождает принципиальную методологическую дилемму. С одной стороны, глобальные технологические изменения объективно создают возможность для опережающего развития. С другой — реализация этого потенциала невозможна без уже сформированного технологического суверенитета. Данное противоречие можно раскрыть следующим образом. Во-первых, в условиях кардинальной смены технологической парадигмы традиционные модели догоняющего развития теряют актуальность, поскольку технологическое лидерство подразумевает способность формировать стандарты, а не адаптироваться к ним. Во-вторых, сама возможность установления таких правил детерминирована наличием у государства потенциала для стратегического целеполагания, политической субъектности и суверенитета. В-третьих, конкурентные преимущества предыдущего технологического уклада оказываются ограниченными, будучи основанными на адаптации к внешним условиям, тогда как суверенное развитие требует способности эти условия конструировать. Следствием становится необходимость перехода от подхода конкурентных преимуществ к суверенному технологическому самоопределению, где ключевым критерием становится не только эффективность адаптации, но и способность определять параметры технологического развития. По этой причине данный подход предполагает радикальный пересмотр как инструментов государственной политики, так и самих критериев технологического прогресса.

Таким образом, концептуальная неопределенность в понимании технологического суверенитета на практике приводит к созданию противоречивых моделей, в которых смешиваются макро- и микроэкономические уровни анализа, используются размытые термины без опоры на классические теоретические работы и отсутствует системное понимание результата, что в конечном итоге приводит к созданию декларативных и неработоспособных стратегий развития.

**Инструменты реализации приоритетов научно-технологического развития в Российской Федерации**

В настоящий момент в Российской Федерации происходит переосмысление механизмов обеспечения экономического роста и научно-технологической защиты суверенитета страны. Основные направления и задачи сгруппированы автором в Таблице 1.

**Таблица 1. Приоритетные направления научно-технологического развития Российской Федерации<sup>2</sup>**

Направление	Конкретные задачи
Институты и управление	Совершенствование механизмов управления научно-технологическим развитием (НТР). Повышение эффективности стратегического планирования и управления. Формирование единого научно-технологического пространства. Оптимизация административной нагрузки на научные организации и исследователей
Финансирование, стимулирование и спрос	Внедрение гибких моделей долгосрочного бюджетного финансирования научных исследований. Стимулирование импортозамещения в критических технологиях с опорой на отечественные разработки. Создание стимулов для научно-технологического развития регионов. Повышение спроса на отечественные высокотехнологичные продукцию и услуги
Кадры, образование и наука	Синхронизация научно-образовательных и технологических циклов. Совершенствование системы подготовки, удержания и привлечения высококвалифицированных кадров. Повышение информационной открытости и популяризации достижений НТР
Инфраструктура и кооперация	Развитие цифровых платформ для управления научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами (НИОКР). Стимулирование эффективного взаимодействия между участниками национальной инновационной системы (РАН, бизнес, университеты, институты развития). Создание условий для трансфера технологий и коммерциализации научных разработок. Развитие сети отраслевых центров компетенций на федеральном, региональном и муниципальном уровнях

Данный комплекс мер позволяет системно решать задачи технологической безопасности, суверенитета и лидерства, обеспечивая переход от догоняющей к опережающей модели научно-технологического развития.

Для практической реализации стратегических приоритетов научно-технологического развития в Российской Федерации предлагается использование системы инструментов управления НТР (Таблица 2), включающих разработку скоординированных программ цифрового развития регионов, формирование механизмов привлечения и сохранения высококвалифицированных кадров для развития новых отраслей экономики, системное повышение уровня человеческого капитала [Земцов и др. 2019].

<sup>2</sup> Составлено автором по: [Ленчук 2021; Клепач 2021]; Аганбегян А.Г., Широков А.А., Порфирьев Б.Н. Доклад о преодолении текущего кризиса и путях развития экономики России // ВЭО России [Электронный ресурс]. URL: [http://www.veorus.ru/доп-материалы/Доклад\\_ВЭО\\_России.pdf](http://www.veorus.ru/доп-материалы/Доклад_ВЭО_России.pdf) (дата обращения: 10.10.2025).

Таблица 2. Система инструментов управления НТР<sup>3</sup>

Направление	Инструменты	Ключевые характеристики	Результаты применения
Мониторинг и оценка	Национальный рейтинг НТР регионов. Индекс зрелости системы управления НТР в субъектах Российской Федерации	Комплексная оценка 43 показателей, сгруппированных по 7 направлениям. Ежегодное обновление. Сравнительный анализ регионов	Выявление лучших практик. Стимулирование конкуренции между регионами. Точечная поддержка отстающих территорий
Приоритетные проекты	Технологические инициативы <sup>4</sup> : новые материалы и химия; средства производства; атомные технологии; транспортная мобильность; беспилотные системы; продовольственная безопасность; технологии здоровья; цифровая трансформация; биоэкономика; развитие космической деятельности	Межотраслевой характер. Ориентация на глобальные рынки. Синхронизация с мировыми трендами	Создание новых рынков. Формирование технологических заделов. Достижение лидерства в ключевых направлениях
Преодоление системных ограничений	Технологический аудит. Инжиниринговые компании. Технологические конкурсы. Подготовка заказчиков	Адресность мер поддержки. Качественная оценка проектов. Стимулирование внедрения разработок	Повышение качества экспертизы. Рост технологического спроса. Эффективное использование ресурсов
Институциональная роль государства	Стратегический заказчик (ГОЗ, СПИК). Координатор экосистемы. Создатель институтов развития	Активная позиция в формировании спроса. Сетевой принцип взаимодействия. Создание инфраструктурных решений	Гарантированный рынок для критических технологий. Синхронизация участников инновационного процесса. Формирование благоприятной среды для НИОКР
Интеграционные механизмы	ЕГИСУ НИОКТР. Территориально-распределенная инфраструктура. Региональные центры компетенций	Сквозная координация процессов. Единое информационное пространство. Децентрализация управления	Сокращение времени внедрения разработок. Повышение эффективности ресурсов. Формирование единого научно-технологического пространства

Представленная система инструментов управления научно-технологическим развитием формирует комплексный механизм перехода от декларативных целей к практической реализации технологического суверенитета, основанный на принципах системности,

<sup>3</sup> Составлено автором.

<sup>4</sup> Указ Президента Российской Федерации от 18.06.2024 № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий» // Собрание законодательства РФ, 24.06.2024. № 26. Ст. 3640.

адресности и сбалансированности. Ключевыми преимуществами данного подхода выступают взаимодополняемость инструментов мониторинга, проектного управления и институциональных решений, создающая синергетический эффект; дифференциация мер поддержки, позволяющая учитывать региональные особенности и отраслевую специфику; сочетание рыночных механизмов и государственного регулирования, обеспечивающее устойчивость развития. Особое значение приобретает ориентация на преодоление системных ограничений через развитие экспертизы и стимулирование спроса, что позволяет устранить ключевые барьеры технологического развития и создать условия для формирования целостной национальной инновационной системы, способной обеспечить переход России к модели опережающего технологического развития.

### ***Роль государства в достижении технологического суверенитета***

Анализ экономической динамики России за период 2008–2023 гг. позволяет сделать вывод о том, что успешная реализация научно-технологического развития детерминирована наличием двух ключевых факторов: стабильного заказчика (рынка сбыта) в лице государства или корпоративного сектора и гарантированного финансирования. Данный вывод актуализирует необходимость формирования целостной научно-технологической инфраструктуры и восстановления производственно-кооперационных цепочек как условия технологического суверенитета и долгосрочной конкурентоспособности [Гусев и др. 2024].

Согласно Указу Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309<sup>5</sup>, достижение национальной цели «Технологическое лидерство» предусматривает выполнение к 2030 г. ряда целевых показателей. Так, например, необходимо обеспечить технологическую независимость Российской Федерации и ее вхождение в число 10 ведущих стран мира по объему научных исследований и разработок; увеличить внутренние затраты на исследования и разработки не менее чем до 2% валового внутреннего продукта, в том числе за счет увеличения инвестиций со стороны частного бизнеса на эти цели не менее чем в два раза; увеличить выручку малых технологических компаний не менее чем в семь раз по сравнению с уровнем 2023 года. В свою очередь, положительное воздействие НИОКР [Herzer 2022] на общее экономическое развитие государства становится наиболее заметным лишь при соблюдении условий, которые предполагают использование стратегического подхода при размещении научных центров с учетом региональных факторов и проблематики инновационного развития [Вареник 2024]. Кроме того, приоритеты развития должны быть аналитически проработаны и обоснованы, чтобы впоследствии найти отражение в реальных проектах. В этой связи актуализируется задача мобилизации интеллектуального и экономического потенциала страны, сопряженная с активным стимулированием предпринимательской инициативы в сфере цифровой экономики [Ештокин 2022]. При этом для достижения национальной цели по технологическому лидерству в настоящий момент существует необходимость не столько в росте инвестиций в НИОКР, сколько в увеличении качества экспертизы среди заказчиков и повышении спроса на отечественные высокотехнологичные продукцию и услуги.

В настоящее время стратегический вектор развития ориентирован на интеграцию науки с реальным сектором экономики. Авторы анализируют данный подход в рамках формирования востребованных и инновационных отечественных разработок, продуктов и технологий, а также их эффективного внедрения в различные сектора национальной экономики в целях повышения устойчивости и конкурентоспособности экономики страны [Квинт и др. 2022]. Основой развития, коммерциализации и трансфера таких технологий выступает научно-технологическая

<sup>5</sup> Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // Президент России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 10.10.2025).

инфраструктура, которая обеспечивает коммуникацию и взаимодействие между заказчиком, поставщиками и технологическими организациями.

Указом Президента Российской Федерации от 18.06.2024 № 529 закреплены приоритетные направления научно-технологического развития и перечень важнейших наукоемких технологий<sup>6</sup>. В целях развития национальной инновационной системы национальные проекты России, направленные на достижение национальной цели «Технологическое лидерство», реализуются по единой методологии и системе координации. Создание передовых технологий определяется состоянием национального научно-исследовательского комплекса, который формирует необходимый гносеологический и методологический базис для осуществления стратегического планирования и управления, а также генерации прорывных технологических решений. При этом результативность технологического развития национальной экономики находится в прямой зависимости от трех ключевых факторов: качества фундаментальных и прикладных исследований, эффективности системы стратегического целеполагания и уровня координации между субъектами инновационной системы. В рамках данной причинно-следственной парадигмы возникает императивная необходимость интеграции результатов долгосрочного научно-технологического прогнозирования [Белоусов, Фролов 2008] в контур цифрового стратегического планирования и управления [Воронов и др. 2025], что обеспечит синхронизацию прогнозных ориентиров с практическими механизмами государственного регулирования и создаст условия для принятия управленческих решений на основе предиктивного анализа. В этой связи формирование национальной инновационной системы представляет собой императивное условие обеспечения технологического суверенитета, поскольку именно она активизирует существующий научно-технический и предпринимательский потенциал.

Реализацию опережающего развития обеспечивает системная государственная политика, направленная на создание взаимосвязанных промышленных и технологических систем. Ключевыми элементами данной политики выступают стимулирование внутреннего спроса на высокотехнологичную продукцию, обеспечение трансфера технологий между смежными отраслями, а также достижение эффекта масштаба через унификацию решений<sup>7</sup>. Как следствие, через стратегическую концентрацию ресурсов на критических направлениях необходим переход от импортозамещения к импортоопережению. Накопленный Россией научно-технологический опыт в высокотехнологичных секторах, таких как атомная промышленность, генная инженерия, молекулярная биология, био- и информационные технологии, лазерные технологии, создает существенный задел для будущего развития [Глазьев 2010, 103, 229, 256].

Формирование конкурентоспособных высокотехнологичных секторов экономики требует целенаправленного развития институциональной среды и эффективных механизмов, способствующих созданию устойчивой инновационной системы, повышению конкурентоспособности государства и обеспечению национальной безопасности. Эффективность перехода на новый технологический уклад определяется созданием адаптивной системы управления, предполагающей развитие сетевой интеграции между хозяйствующими субъектами, формирование единой инфраструктуры обмена данными [Юхно 2025], создание механизмов подготовки кадров для цифровой экономики и развитие управленческих компетенций для реализации научных программ.

Современная научная литература констатирует системный кризис парадигм социально-экономического развития, исчерпавших потенциал обеспечения устойчивого роста и повышения

<sup>6</sup> Указ Президента Российской Федерации от 18.06.2024 г. № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий» // Собрание законодательства РФ, 24.06.2024. № 26. Ст. 3640.

<sup>7</sup> China's overlapping tech-industrial ecosystems // High Capacity [Электронный ресурс]. URL: <https://www.high-capacity.com/p/chinas-overlapping-tech-industrial> (дата обращения: 10.10.2025).

качества жизни, на фоне усугубления глобальных вызовов (демографических, продовольственных, климатических, экологических и др.) и структурной трансформации мировой экономики, обусловленной сменой технологического уклада, что интенсифицирует конкуренцию между государствами за научно-технологическое лидерство [Ленчук 2021, 73]. В этой связи ключевую роль в достижении целей научно-технического развития играет подготовка и удержание в стране высококвалифицированных и ценностно ориентированных кадров. Такой подход нацелен на создание условий для появления кадров, мыслящих в парадигме нового технологического уклада и формулирующих векторы стратегического развития и потребности в необходимых для этого перехода технологиях и инновациях.

Человеческий капитал в этом контексте имеет ключевое значение для социально-экономического развития государств. Отдельные эксперты предлагают использовать механизм обеспечения соответствия подготовки научных кадров потребностям цифровой экономики, включающий определение приоритетных направлений подготовки, формирование адаптивного алгоритма управления изменениями и компетенциями в сфере регулирования цифровой экономики, а также создание ключевых условий для подготовки специалистов, развитие институциональной среды для научных исследований и разработок в области цифровых технологий, формирование технологических заделов и необходимых компетенций в сфере цифровой экономики [Гайнанов, Климентьева 2018, 1973]. Такой подход позволяет системно решать проблему нехватки квалифицированных кадров для цифровой экономики.

Таким образом, достижение технологического суверенитета представляет собой комплексную задачу, требующую одновременной реализации институциональных, финансовых и кадровых преобразований. Успех данного перехода будет определяться способностью государства обеспечить стратегическую координацию всех участников инновационного процесса и создать условия для формирования целостной национальной инновационной системы.

### ***Заключение***

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд системных выводов, раскрывающих сущность и условия обеспечения технологического суверенитета в современной геоэкономической реальности как фактора укрепления системы государственного управления. Технологический суверенитет является динамической способностью государства к стратегическому управлению внешними взаимозависимостями. Его суть заключается не в изоляции, а в контроле над критическими узлами цепочек создания стоимости и способности определять стандарты технологического развития. Достижение технологического суверенитета сопряжено с фундаментальным противоречием между задачами по обеспечению технологической безопасности, достижением технологического суверенитета и технологического лидерства. Подлинный суверенитет достижим только через переход к модели технологического лидерства, что требует преодоления конфликта между краткосрочной эффективностью и долгосрочными стратегическими инвестициями. Роль государства трансформируется из внешнего регулятора в ключевого интегрированного субъекта технологического ландшафта.

Анализ экономической динамики России подтверждает, что успешная реализация научно-технологических достижений детерминирована наличием стабильного институционального заказчика и гарантированного финансирования, что обуславливает необходимость активной промышленной и инновационной политики. Практический механизм перехода к опережающему развитию предполагает формирование целостной национальной инновационной системы. Ее ядро составляет взаимодополняющая система инструментов, включающая: а) стратегическое

целеполагание и прогнозирование; б) создание спроса через государственный заказ и стимулирование рынка; в) развитие научно-технологической инфраструктуры и кооперационных цепочек; г)™ подготовку кадров нового типа.

Предложенная в исследовании система инструментов управления научно-технологическим развитием формирует работоспособный механизм для синхронизации усилий всех участников. Ключевым условием ее эффективности является не просто рост инвестиций в НИОКР, а целенаправленное повышение качества экспертизы и технологического спроса. Таким образом, технологический суверенитет представляет собой не декларативную цель, а результат сложной системной трансформации, где государство выступает архитектором новой институциональной среды, стратегическим инвестором и катализатором спроса.

Направления для перспективных научных изысканий концентрируются вокруг нескольких ключевых проблемных узлов. Во-первых, актуализируется задача разработки комплексной системы многофакторных метрик, способной адекватно оценить реальный уровень технологического суверенитета. Во-вторых, предметом отдельного изучения должна стать эффективность конкретных нерыночных организационно-экономических механизмов координации НИОКР в условиях санкционного давления и структурных разрывов в глобальных цепочках создания стоимости. В-третьих, важнейшим направлением является изучение социокультурных и институциональных барьеров, препятствующих формированию кадров нового технологического уклада. Комплексная проработка обозначенных направлений позволит перейти от констатации проблем к выработке конкретных управленческих решений и формированию целостной теоретической модели обеспечения технологического суверенитета. Последовательная реализация предложенных в работе мер создаст необходимые предпосылки для перехода от догоняющей к опережающей модели научно-технологического развития, что составляет необходимое условие сохранения стратегической субъектности России в контексте становления нового технологического порядка.

#### **Список литературы:**

Абалкин Л.И. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение // Вопросы экономики. 1994. № 12. С. 4–16.

Афанасьев А.А. Технологический суверенитет как научная категория в системе современного знания // Экономика, предпринимательство и право. 2022а. Т. 12. № 9. С. 2377–2394. DOI: [10.18334/epp.12.9.116243](https://doi.org/10.18334/epp.12.9.116243)

Афанасьев А.А. Технологический суверенитет: основные направления политики по его достижению в современной России // Вопросы инновационной экономики. 2022б. Т. 12. № 4. С. 2193–2212. DOI: [10.18334/vinec.12.4.116433](https://doi.org/10.18334/vinec.12.4.116433)

Афонцев С.А. Концептуальные основы анализа национальной и международной экономической безопасности // На страже экономики. 2020. № 2(13). С. 27–47. DOI: [10.36511/2588-0071-2020-2-27-47](https://doi.org/10.36511/2588-0071-2020-2-27-47)

Безруков А.О., Байдаров Д.Ю., Файков Д.Ю. Технологическое лидерство государства: концептуальное понимание и механизмы формирования // Экономическое возрождение России. 2024. № 1(79). С. 75–89. DOI: [10.37930/1990-9780-2024-1-79-75-89](https://doi.org/10.37930/1990-9780-2024-1-79-75-89)

Белоусов Д.Р., Фролов И.Э. Долгосрочный научно-технологический прогноз: методологии построения, контуры технологического будущего, сценарии развития // Форсайт. 2008. № 3. С. 54–67.

Вареник М.С. Влияние научной и инновационной активности на ВРП регионов России: корреляционно-регрессионный анализ // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 107. С. 171–180. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-107-2024-171-180](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-107-2024-171-180)

Варшавский А.Е. Методические принципы оценивания научно-технологической безопасности России // Вестник Московского университета. Сер. 25: Международные отношения и мировая политика. 2015. № 4. С. 73–100.

Воронов А.С., Юхно А.С., Гаврилюк А.В. Цифровое стратегическое планирование и управление как институциональный механизм формирования современной модели государственного управления в России // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2025. Т. 16. № 3. С. 434–451. DOI: [10.18184/2079-4665.2025.16.3.434-451](https://doi.org/10.18184/2079-4665.2025.16.3.434-451)

Гайнанов Д.А., Климентьева А.Ю. Приоритеты кадрового обеспечения цифровой экономики // Креативная экономика. 2018. Т. 12. № 12. С. 1963–1976. DOI: [10.18334/ce.12.12.39679](https://doi.org/10.18334/ce.12.12.39679)

Гареев Т.Р. Технологический суверенитет: от концептуальных противоречий к практической реализации // Terra Economicus. 2023. Т. 21. № 4. С. 38–54. DOI: [10.18522/2073-6606-2023-21-4-38-54](https://doi.org/10.18522/2073-6606-2023-21-4-38-54)

Глазьев С.Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса. М.: Экономика, 2010.

Горячева Т.В., Мызрова О.А. Роль и место технологического суверенитета в обеспечении устойчивости экономики России // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2023. Т. 23. № 2. С. 134–145. DOI: [10.18500/1994-2540-2023-23-2-134-145](https://doi.org/10.18500/1994-2540-2023-23-2-134-145)

Гусев М.С., Клепач А.Н., Широков А.А. Эволюция стратегического целеполагания в 2008–2023 гг. и требования к макроэкономической политике в текущих условиях функционирования российской экономики // Проблемы прогнозирования. 2024. № 5(206). С. 20–33. DOI: [10.47711/0868-6351-206-20-33](https://doi.org/10.47711/0868-6351-206-20-33)

Дементьев В.Е. Технологический суверенитет и приоритеты локализации производства // Terra Economicus. 2023. Т. 21. № 1. С. 6–18. DOI: [10.18522/2073-6606-2023-21-1-6-18](https://doi.org/10.18522/2073-6606-2023-21-1-6-18)

Дуненкова Е.Н., Онищенко С.И. Технологический суверенитет России: инновационное развитие отраслей // Инновации и инвестиции. 2023. № 4. С. 15–18.

Егорова А.А., Данилов И.А., Довбий И.П. Технологический суверенитет: ретроспективный анализ и перспективы в условиях повышенной волатильности экономики // Вестник Челябинского государственного университета. 2022. № 12(470). С. 33–44. DOI: [10.47475/1994-2796-2022-11205](https://doi.org/10.47475/1994-2796-2022-11205)

Ештокин С.В. Сквозные технологии цифровой экономики как фактор формирования технологического суверенитета страны // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 3. С. 1301–1314. DOI: [10.18334/vinec.12.3.116193](https://doi.org/10.18334/vinec.12.3.116193)

Земцов С., Баринаева В., Семенова Р. Риски цифровизации и адаптация региональных рынков труда в России // Форсайт. 2019. Т. 13. № S2. С. 84–96. DOI: [10.17323/2500-2597.2019.2.84.96](https://doi.org/10.17323/2500-2597.2019.2.84.96)

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)

Клепач А.Н. Социальный инновационный поворот российской экономики: планы и реальность // Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. № 1(227). С. 30–91. DOI: [10.38197/2072-2060-2021-227-1-30-91](https://doi.org/10.38197/2072-2060-2021-227-1-30-91)

Ленчук Е.Б. Россия в мировом процессе научно-технологического развития // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2021. Т. 14. № 4. С. 72–91. DOI: [10.23932/2542-0240-2021-14-4-5](https://doi.org/10.23932/2542-0240-2021-14-4-5)

Ленчук Е.Б. Технологический суверенитет — новый вектор научно-технологической политики России // Журнал Новой экономической ассоциации. 2024. № 3(64). С. 232–237. DOI: [10.31737/22212264\\_2024\\_3\\_232-237](https://doi.org/10.31737/22212264_2024_3_232-237)

Ойкен В. Основы национальной экономики. М.: Экономика, 1996.

- Степанова Т.Д. Технологический суверенитет России как элемент экономической безопасности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. № 9–1. С. 567–577. DOI: [10.34670/AR.2022.19.76.044](https://doi.org/10.34670/AR.2022.19.76.044)
- Сухарев О.С. Технологический суверенитет России: формирование на базе развития сектора «экономика знаний» // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2024. № 1. С. 47–64. DOI: [10.52180/2073-6487\\_2024\\_1\\_47\\_64](https://doi.org/10.52180/2073-6487_2024_1_47_64)
- Шестопад С.С., Мамычев А.Ю. Суверенитет в глобальном цифровом измерении: современные тренды // Балтийский гуманитарный журнал. 2020. Т. 9. № 1(30). С. 398–403. DOI: [10.26140/bgз3-2020-0901-0098](https://doi.org/10.26140/bgз3-2020-0901-0098)
- Юревич М.А. Технологический суверенитет России: понятие, измерение, возможность достижения // Вопросы теоретической экономики. 2023. № 4(21). С. 7–21. DOI: [10.52342/2587-7666VTE.2023.4.7.21](https://doi.org/10.52342/2587-7666VTE.2023.4.7.21)
- Юхно А.С. Преимущества сетецентрического государственного управления в условиях цифровизации // Вестник Московского университета. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2025. Т. 22. № 4. С. 169–187. DOI: [10.55959/MSU2073-2643-21-2025-4-171-189](https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2025-4-171-189)
- Herzer D. The Impact of Domestic and Foreign R&D on TFP in Developing Countries // World Development. 2022. Vol. 151. DOI: [10.1016/j.worlddev.2021.105754](https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105754)

### References:

- Abalkin L.I. (1994) Ekonomicheskaya bezopasnost' Rossii: ugrozy i ikh otrazheniye [Economic security of Russia: Threats and responses]. *Voprosy ekonomiki*. No. 12. P. 4–16.
- Afanasev A.A. (2022a) Technological Sovereignty as a Scientific Category in the Contemporary Knowledge System. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*. Vol. 12. No. 9. P. 2377–2394. DOI: [10.18334/epp.12.9.116243](https://doi.org/10.18334/epp.12.9.116243)
- Afanasev A.A. (2022b) Technological Sovereignty: The Main Policies to Achieve It in Modern Russia. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki*. Vol. 12. No. 4. P. 2193–2212. DOI: [10.18334/vinec.12.4.116433](https://doi.org/10.18334/vinec.12.4.116433)
- Afontsev S.A. (2020) Conceptual Framework for the Analysis of National and International Economic Security. *Na strazhe ekonomiki*. No. 2(13). P. 27–47. DOI: [10.36511/2588-0071-2020-2-27-47](https://doi.org/10.36511/2588-0071-2020-2-27-47)
- Belousov D.R., Frolov I.E. (2008) Dolgosrochnyy nauchno-tekhnologicheskii prognoz: metodologii postroyeniya, kontury tekhnologicheskogo budushchego, stsennarii razvitiya [Long-term scientific and technological forecast: Methodologies, contours of the technological future, development scenarios]. *Forsayt*. No. 3. P. 54–67.
- Bezrukov A.O., Baydarov D.Yu., Faykov D.Yu. (2024) State Technological Leadership: Conceptual Understanding and Formation Mechanisms. *Ekonomicheskoye vozrozhdeniye Rossii*. No. 1(79). P. 75–89. DOI: [10.37930/1990-9780-2024-1-79-75-89](https://doi.org/10.37930/1990-9780-2024-1-79-75-89)
- Dementiev V.E. (2023) Technological Sovereignty and Priorities of Localization of Production. *Terra Economicus*. Vol. 21. No. 1. P. 6–18. DOI: [10.18522/2073-6606-2023-21-1-6-18](https://doi.org/10.18522/2073-6606-2023-21-1-6-18)
- Dunenikova E.N., Onishchenko S.I. (2023) Technological Sovereignty of Russia: Innovative Development of Industries. *Innovatsii i investitsii*. No. 4. P. 15–18.
- Egorova A.A., Danilov I.A., Dovbiy I.P. (2022) Evolution of the Concept and Characteristics of Technological Sovereignty: A Retrospective Analysis and Prospects in Conditions of Increased Volatility of the Economy. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta*. No. 12(470). P. 33–44. DOI: [10.47475/1994-2796-2022-11205](https://doi.org/10.47475/1994-2796-2022-11205)
- Eshtokin S.V. (2022) End-To-End Technologies of the Digital Economy as a Factor in Shaping a Country's Technological Sovereignty. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki*. Vol. 12. No. 3. P. 1301–1314. DOI: [10.18334/vinec.12.3.116193](https://doi.org/10.18334/vinec.12.3.116193)
- Eucken W. (1996) *Die Grundlagen der Nationalökonomie*. Moscow: Ekonomika.
- Gareev T.R. (2023) Technological Sovereignty: From Conceptual Contradiction to Practical Implementation. *Terra Economicus*. Vol. 21. No. 4. P. 38–54. DOI: [10.18522/2073-6606-2023-21-4-38-54](https://doi.org/10.18522/2073-6606-2023-21-4-38-54)

- Gaynanov D.A., Klimenteva A.Yu. (2018) The Priorities of Staffing the Digital Economy. *Kreativnaya ekonomika*. Vol. 12. No. 12. P. 1963–1976. DOI: [10.18334/ce.12.12.39679](https://doi.org/10.18334/ce.12.12.39679)
- Glaz'yev S.Yu. (2010) *Strategiya operezhayushchego razvitiya Rossii v usloviyakh global'nogo krizisa* [Strategy of advanced development of Russia under the global crisis]. Moscow: Ekonomika.
- Goryacheva T.V., Myzrova O.A. (2023) The Role and Place of Technological Sovereignty in Ensuring the Russian Economy Sustainability. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Ekonomika. Upravleniye. Pravo*. Vol. 23. No. 2. P. 134–145. DOI: [10.18500/1994-2540-2023-23-2-134-145](https://doi.org/10.18500/1994-2540-2023-23-2-134-145)
- Gusev M.S., Klepach A.N., Shirov A.A. (2024) Evolution of Strategic Goal Setting in 2008–2023 and Requirements for Macroeconomic Policy in the Current Operating Conditions of the Russian Economy. *Problemy prognozirovaniya*. No. 5(206). P. 20–33. DOI: [10.47711/0868-6351-206-20-33](https://doi.org/10.47711/0868-6351-206-20-33)
- Herzer D. (2022) The Impact of Domestic and Foreign R&D on TFP in Developing Countries. *World Development*. Vol. 151. DOI: [10.1016/j.worlddev.2021.105754](https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105754)
- Klepach A.N. (2021) Social and Innovative Turn of the Russian Economy: Plans and Reality. *Nauchnyye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii*. No. 1(227). P. 30–91. DOI: [10.38197/2072-2060-2021-227-1-30-91](https://doi.org/10.38197/2072-2060-2021-227-1-30-91)
- Kvint V.L., Novikova I.V., Alimuradov M.K., Sasayev 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)
- Lenchuk E.B. (2021) Rossiya v mirovom protsesse nauchno-tekhnologicheskogo razvitiya [Russia in the global process of scientific and technological development]. *Kontury global'nykh transformatsiy: politika, ekonomika, pravo*. Vol. 14. No. 4. P. 72–91. DOI: [10.23932/2542-0240-2021-14-4-5](https://doi.org/10.23932/2542-0240-2021-14-4-5)
- Lenchuk E.B. (2024) Russia in the Global Process of Scientific and Technological Development. *Zhurnal Novoy ekonomicheskoy assotsiatsii*. No. 3(64). P. 232–237. DOI: [10.31737/22212264\\_2024\\_3\\_232-237](https://doi.org/10.31737/22212264_2024_3_232-237)
- Shestopal S.S., Mamychev A.Yu. (2020) Sovereignty in the Global Digital Space: Current Trends. *Baltiyskiy gumanitarnyy zhurnal*. Vol. 9. No. 1(30). P. 398–403. DOI: [10.26140/bgz3-2020-0901-0098](https://doi.org/10.26140/bgz3-2020-0901-0098)
- Stepanova T.D. (2022) Technological Sovereignty of Russia as an Element of Economic Security. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*. Vol. 12. No. 9–1. P. 567–577. DOI: [10.34670/AR.2022.19.76.044](https://doi.org/10.34670/AR.2022.19.76.044)
- Sukharev O.S. (2024) Technological Sovereignty of Russia: Formation on the Basis of the Development of the “Knowledge Economy” Sector. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiyskoy akademii nauk*. No. 1. P. 47–64. DOI: [10.52180/2073-6487\\_2024\\_1\\_47\\_64](https://doi.org/10.52180/2073-6487_2024_1_47_64)
- Varenik M.S. (2024) Impact of Research and Innovative Activity on Russian Regions' GRP: Correlation and Regression Analysis. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 107. P. 171–180. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-107-2024-171-180](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-107-2024-171-180)
- Varshavskii A.E. (2015) Methodological Principles of Evaluating Russia's Technological Security. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 25: Mezhdunarodnyye otnosheniya i mirovaya politika*. No. 4. P. 73–100.
- Voronov A.S., Yukhno A.S., Gavriilyuk A.V. (2025) Digital Strategic Planning and Management as an Institutional Mechanism for the Formation of a Modern Model of Public Administration in Russia. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitiye)*. Vol. 16. No. 3. P. 434–451. DOI: [10.18184/2079-4665.2025.16.3.434-451](https://doi.org/10.18184/2079-4665.2025.16.3.434-451)
- Yukhno A.S. (2025) Advantages of Network-Centric Public Governance in the Context of Digitalization. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 21. Upravleniye (gosudarstvo i obshchestvo)*. Vol. 22. No. 4. P. 169–187.
- Yurevich M.A. (2023) Technological Sovereignty of Russia: Concept, Measurement, and Possibility of Achievement. *Voprosy teoreticheskoy ekonomiki*. No. 4(21). P. 7–21. DOI: [10.52342/2587-7666VTE\\_2023\\_4\\_7\\_21](https://doi.org/10.52342/2587-7666VTE_2023_4_7_21)
- Zemtsov S., Barinova V., Semenova R. (2019) The Risks of Digitalization and the Adaptation of Regional Labor Markets in Russia. *Forsyft*. Vol. 13. No. S2. P. 84–96. DOI: [10.17323/2500-2597.2019.2.84.96](https://doi.org/10.17323/2500-2597.2019.2.84.96)

Цифровая экономика  
Digital economy

УДК 351

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-174-191

Цифровая трансформация государственного управления: сравнительно-  
исторический аспект

Косоруков Артем Андреевич

Кандидат политических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [2205-9375](https://elibrary.ru/SPIN/2205-9375), ORCID: [0000-0002-0275-4899](https://orcid.org/0000-0002-0275-4899), [kosorukov@spa.msu.ru](mailto:kosorukov@spa.msu.ru)

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

**Аннотация**

Цифровая трансформация государственного управления представляет собой новый технологический этап в организации государственного управления, основанный на внедрении информационных технологий, цифровизации и автоматизации, изменяющих процессы формирования решений в сфере государственного управления. В данной статье исследуется процесс цифровой трансформации в сравнительно-исторической перспективе, выявляются общие закономерности и страновые особенности данного процесса. На основе сравнительного анализа опыта четырех стран — России, Эстонии, Сингапура и Великобритании — прослеживается эволюция подходов к цифровизации государственного управления, определяются ключевые факторы успеха и системные проблемы. Так, Эстония, благодаря централизованной платформе X-Road и универсальному цифровому идентификатору, достигла высокой прозрачности и удобства оказания государственных услуг. Сингапур, ориентированный на централизованное управление данными, успешно внедрил проактивные услуги в рамках инициативы Smart Nation. Россия развивает инфраструктуру электронного правительства, включая систему межведомственного взаимодействия (СМЭВ), но сталкивается с проблемами интеграции унаследованных государственных информационных систем. Великобритания, несмотря на сложности с устаревшими программными системами, приложениями и технологиями, продвигает концепцию «правительство как платформа» (Government as a Platform) в контексте формирования государственной цифровой службы (Government Digital Service). Исследование подчеркивает, что успех цифровой трансформации государственного управления зависит от стратегического видения, политической воли, клиентоцентричности и адаптивности к технологическим вызовам в каждой конкретной стране. Практическая значимость работы заключается в выводах, полезных для разработки государственных стратегий цифровой трансформации государственного управления, направленных на повышение эффективности управления и качества услуг для граждан и бизнеса.

**Ключевые слова**

Цифровая трансформация, электронное правительство, базы данных, программное обеспечение, большие данные, искусственный интеллект, государственное управление, кибербезопасность, облачные технологии.

**Для цитирования**

Косоруков А.А. Цифровая трансформация государственного управления: сравнительно-исторический аспект // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 114. С. 174–191. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-174-191

**Digital Transformation of Public Administration: Comparative and Historical Aspect**

Artem A. Kosorukov

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0002-0275-4899](https://orcid.org/0000-0002-0275-4899), [kosorukov@spa.msu.ru](mailto:kosorukov@spa.msu.ru)

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

**Abstract**

The digital transformation of public administration represents a new technological stage in the organization of public administration, based on the introduction of information technologies, digitalization and automation, transforming the processes of decision-making in the field of public administration. This article examines the process of digital transformation in a comparative and historical perspective, identifies common patterns and country-specific features of this process. Based on a comparative analysis of the experience of four countries — Russia, Estonia, Singapore and the United Kingdom — the evolution of approaches to the digitalization of public administration is traced, key success factors and systemic problems are identified. Thus, Estonia thanks to the centralized X-Road platform and a universal digital identifier has achieved high transparency and convenience in the provision of public services. Singapore focusing on centralized data management has successfully implemented proactive services as part of the Smart Nation initiative. Russia is developing an e-government infrastructure, including an interagency communication system (IMS), but is facing problems integrating legacy government information systems. The United Kingdom, despite the difficulties with outdated software systems, applications and technologies, promotes the concept of Government as a Platform in the context of the formation of the Government Digital Service. The study highlights that the success of the digital transformation of public administration depends on strategic vision, political will, customer-centricity, and adaptability to technological challenges in each specific country. The practical significance of the work lies in the conclusions useful for the development of government strategies for the digital transformation of public administration aimed at improving the efficiency of management and the quality of services for citizens and businesses.

**Keywords**

Digital transformation, e-government, databases, software, big data, artificial intelligence, public administration, cybersecurity, cloud technologies.

**For citation**

Kosorukov A.A. (2026) Digital Transformation of Public Administration: Comparative and Historical Aspect. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 114. P. 174–191. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-174-191

Дата поступления/Received: 02.06.2025

**Введение**

Стремительное развитие информационных технологий (ИТ) и их глубокое проникновение во все сферы жизни общества не только открывают новые горизонты, но и ставят перед государством задачи беспрецедентной сложности и масштаба. Цифровая трансформация становится не просто трендом или набором технологических решений, а стратегическим императивом, позволяющим оптимизировать зачастую архаичные бюрократические процессы, повысить прозрачность и подотчетность власти, а также кардинально улучшить качество и доступность государственных услуг для населения и бизнеса.

Проблема исследования заключается в необходимости выявления скрытых противоречий технологического детерминизма, лежащего в основе проектирования цифровой трансформации, и таких ее элементов, как программное обеспечение и базы данных, которые выступают не только в роли катализаторов, но и скрытых барьеров на пути к успешной реализации стратегий трансформации государственного управления. Недостаточно просто внедрить новые технологии или закупить современное оборудование, критически важно обеспечить их эффективное и синергетическое функционирование, глубокую интеграцию как между собой, так и с существующими системами, а также гарантировать высокий уровень безопасности. Отсутствие системного, продуманного подхода к выбору, разработке программных решений и баз данных и управлению ими неизбежно ведет к таким негативным последствиям, как фрагментация информационных систем, дублирование ценных данных, возникновение критических уязвимостей в безопасности, и, как следствие, к эрозии доверия граждан и бизнеса к цифровым инициативам.

Целью данного исследования является сравнительно-исторический анализ цифровой трансформации государственного управления на примере России, Эстонии, Сингапура и Великобритании.

Для достижения поставленной цели в рамках сравнительного исследования решаются следующие задачи:

- проводится анализ истории цифровизации государственного управления, включая переход к цифровой трансформации;
- выявляются общие тренды и страновые особенности цифровой трансформации государственного управления, обусловленные историческим контекстом и уникальными вызовами;
- определяются ключевые факторы успеха и проблемы, связанные с обеспечением кибербезопасности, конфиденциальности данных и правового регулирования в условиях цифровой трансформации государственного управления.

Методология исследования включает в себя метод сравнительно-исторического анализа успешных примеров цифровой трансформации государственного управления. Выбор России, Эстонии, Сингапура и Великобритании для сравнительного анализа обусловлен их репрезентативностью и демонстрацией различных моделей цифровой трансформации. Сравнительно-исторический анализ структурирован по следующим основным критериям, что обеспечивает сопоставимость данных и системность выводов:

- исторический контекст: анализируются стартовые условия, мотивы и цели, которые побудили каждую страну начать путь цифровизации (например, построение

государственности с чистого листа, реакция на бюрократическую неэффективность, стратегическое экономическое позиционирование);

- институциональная архитектура и управление: исследуются модели управления цифровой трансформацией, включая роль центральных агентств, таких как GDS в Великобритании или Минцифры в России, степень централизации и координации;
- технологические платформы и интеграция данных: сравниваются ключевые технологические решения (такие как X-Road, СМЭВ, SGTS) и подходы к обеспечению интероперабельности информационных систем и интеграции данных (децентрализованный или централизованный);
- система цифровой идентификации: рассматриваются модели и успешность внедрения систем цифрового ID (ЕСИА, e-ID, SingPass) как критически важного элемента цифровой экосистемы;
- клиентоцентричность и эволюция услуг: оценивается эволюция от простого предоставления услуг онлайн к проактивным и ориентированным на жизненные ситуации сервисам;
- проблемные зоны и вызовы: выявляются системные проблемы, характерные для каждой модели, такие как наследие устаревших систем, вопросы кибербезопасности, защиты данных и цифрового разрыва.

Выбор России, Эстонии, Сингапура и Великобритании для сравнительно-исторического анализа не является случайным, так как данные страны представляют типовые и наиболее показательные модели цифровой трансформации государственного управления; более того, их опыт позволяет сформировать многомерную картину страновых особенностей цифровой трансформации.

*Эстония:* модель цифрового государства, построенного с нуля. Эстония представляет собой пример страны, которая после восстановления независимости получила возможность строить свою систему государственного управления, минуя многие этапы эволюции бумажной бюрократии, и сразу сделала стратегическую ставку на цифровые технологии, при этом ее опыт является эталонным для изучения «зеленого поля» в государственном управлении.

*Сингапур:* модель централизованного высокоэффективного технократического управления. Сингапур является образцом страны, где цифровая трансформация инициируется и жестко координируется сверху в рамках долгосрочного стратегического видения. Сингапурский опыт релевантен для изучения роли сильного государства-архитектора в цифровизации.

*Великобритания:* модель поэтапной трансформации и правительства как платформы. Великобритания представляет собой пример страны, которая столкнулась с проблемами неэффективности крупных ИТ-проектов, однако смогла создать государственную цифровую службу (Government Digital Service, GDS) и преодолеть бюрократическую инерцию. Великобритания является типичным случаем страны, где остро стоит задача интеграции и модернизации унаследованных информационных систем, представляет тип постбюрократического реформатора, чей опыт наиболее ценен для других стран со зрелой, но фрагментированной системой госуправления.

*Российская Федерация:* смешанная модель с сильной ролью государства и сложной интеграцией наследия ведомственных государственных информационных систем (ГИС). Российский кейс представляет особый интерес как пример крупной страны с обширным государственным аппаратом и долгой историей ведомственной автоматизации, которая предпринимает масштабные усилия по системной цифровой трансформации. История цифровизации в России показывает длительный переход от изолированных ГИС к созданию комплексной цифровой инфраструктуры. Сочетание сильной роли Минцифры как координатора цифровой трансформации с активным

развитием платформенных решений и постепенным внедрением клиентоцентричных принципов характеризует Россию как крупного системного интегратора, чья модель трансформации, сталкивающаяся с вызовами масштаба, исторического наследия и импортозамещения, обладает высокой репрезентативностью для стран с аналогичными условиями.

В совокупности выбранные примеры образуют репрезентативную выборку, покрывающую ключевые траектории цифровой трансформации: от построения с нуля (Эстония) и централизованного технократического проектирования (Сингапур) до реформы сложившейся системы через институциональные инновации (Великобритания) и решения проблем интеграции в условиях большого масштаба и ведомственного наследия (Россия). Такой подход позволяет не только констатировать различия, но и выявлять универсальные факторы успеха и системные проблемы, актуальные для широкого круга государств.

### ***Обзор литературы по теме исследования***

Отечественная научная школа демонстрирует значительный интерес к исследованию цифровой трансформации государственного управления через призму правового регулирования, системного проектирования государственных информационных систем и оценки рисков, связанных с безопасностью и обработкой данных. Так, А.С. Брычеев акцентирует внимание на применении ИИ в органах государственной власти и зависимости качества решений от структуры используемых баз данных [Брычеев 2024]. Н.А. Троян анализирует цифровые платформенные решения в управлении, демонстрируя зависимость эффективности госуслуг от программно-аппаратной архитектуры [Троян 2025]. Т.Р. Боднарук и М.Р. Боднарук исследуют потенциал аналитики больших данных для принятия управленческих решений, демонстрируя тесную связь между типами баз данных и эффективностью анализа [Боднарук, Боднарук 2024]. Анализ отечественных облачных решений представлен в работе Е.С. Горшкова и В.Н. Тарасовой [Горшков, Тарасова 2024].

Зарубежные исследования в большей степени сфокусированы на стратегическом управлении цифровой трансформацией, межведомственной интеграции, а также на разработке гибких цифровых платформ. Значительный вклад в разработку цифровых архитектур внесли авторы, предложившие концепцию ASA — алгоритмической архитектуры цифрового государства, базирующейся на ИИ и взаимосвязанных базах данных [Engin et al. 2025]. Исследуется также использование программного обеспечения с открытым исходным кодом в государственном секторе, подчеркиваются его преимущества в прозрачности и адаптивности [Linåker et al. 2022]. Авторы смещают акцент на экосистемный подход в цифровизации — открытое сотрудничество между государственными, частными и академическими организациями на базе общих цифровых платформ. Особое внимание вопросам безопасности и децентрализации уделяется в публикации [Lo et al. 2022], где представлена архитектура GLASS — система распределенного обмена данными, построенная с использованием блокчейна и IPFS. Наконец, ряд авторов анализируют проектирование стратегических информационных систем в государственном секторе, предлагая примеры масштабируемых цифровых решений различных стран [Carter et al. 2024].

Несмотря на обилие работ, ощущается недостаточная систематизация знаний о взаимосвязи архитектурных решений в области программного обеспечения и баз данных с показателями цифровой трансформации государственного управления. Настоящая статья направлена на восполнение этого пробела, предлагая сравнительный анализ странового опыта цифровой трансформации с фокусом на технологические и организационные аспекты государственного управления.

### ***История цифровой трансформации***

История цифровой трансформации государственного управления неразрывно связана с развитием информационных технологий в государственном секторе. Изначально, в 1980-х и 1990-х годах, правительства ряда стран, в частности Великобритании и США, фокусировались на автоматизации отдельных функций государственных органов, таких как бухгалтерия, кадровый учет, ведение реестров. На этом этапе программное обеспечение представляло собой преимущественно автономные приложения, а базы данных были реляционными и часто изолированными друг от друга. С распространением сети Интернет на рубеже 1990–2000-х гг. возникла концепция электронного правительства (e-Government), которая подразумевала предоставление государственных услуг онлайн [Токмачева и др. 2024], что потребовало создания более сложных информационных систем, способных интегрироваться между собой, и совершенствования архитектуры баз данных для обеспечения единого хранения информации о гражданах и организациях.

В 2010–2020-е гг. в условиях цифровой трансформации акцент смещается от простой автоматизации к глубокой перестройке всех процессов государственного управления на основе данных и цифровых технологий. Данная трансформация потребовала программного обеспечения нового поколения, способного обрабатывать огромные объемы разнородных данных в режиме реального времени, использовать технологии искусственного интеллекта и машинного обучения, а также обеспечивать высокий уровень безопасности и устойчивости. Архитектура баз данных становилась масштабируемой и гибкой, поддерживающей различные типы данных и обеспечивающей быструю и эффективную выборку информации для аналитических целей.

За последние годы сформировались различные подходы к цифровой трансформации государственного управления, демонстрирующие разнообразие на страновом уровне соответствующих стратегий и приоритетов. Интеграционный подход фокусируется на создании единой цифровой платформы, объединяющей все государственные сервисы и данные [Мирошниченко и др. 2023]. Примером может служить эстонская X-Road на портале e-estonia.com, которая обеспечивает интероперабельность различных государственных баз данных и информационных систем через распределенную архитектуру. Данный подход позволяет достичь высокой степени автоматизации и удобства для пользователей, но требует значительных инвестиций в инфраструктуру и высокие стандарты безопасности. Дифференцированный подход предполагает постепенное внедрение цифровых решений в отдельные сферы, начиная с наиболее критичных или востребованных услуг. Данный подход, реализованный в Великобритании, более гибок и менее рискован, но может привести к фрагментации информационных систем и снижению общей эффективности программного администрирования в долгосрочной перспективе.

### ***Реализация подходов к цифровой трансформации***

Рассмотрим программы и базы данных, ставшие основой цифровой трансформации, на примере четырех стран — России, Эстонии, Сингапура и Великобритании. Выбор этих четырех примеров, как уже говорилось, обусловлен их репрезентативностью и разнообразием подходов к цифровой трансформации. Россия представляет смешанную модель с механизмами государственного регулирования и поддержкой компаний, внедряющих отечественные цифровые технологии. Эстония служит примером страны, построившей цифровое государство практически с нуля и разработавшей уникальную архитектуру X-Road. Сингапур показывает модель централизованной цифровизации под контролем государства и частными инновациями в публичных сервисах. Великобритания демонстрирует поэтапный подход с опорой на модернизацию уже существующих госуслуг и открытые данные.

**Россия.** От первоначальных шагов по автоматизации отдельных ведомственных функций до формирования многоуровневой инфраструктуры электронного правительства, стандартов и концепции клиентоцентричного государственного управления<sup>1</sup> — Россия демонстрирует последовательную эволюцию подходов, в центре которых находятся национальные программы развития цифровых сервисов и создание взаимосвязанных государственных баз данных.

Ранний этап становления (конец 1990-х – середина 2000-х гг.) характеризовался преимущественно дискретной автоматизацией локальных задач и формированием отдельных ГИС. Отсутствие единой методологии и координации неизбежно приводило к фрагментации данных и дублированию функций. Принятие Федеральной целевой программы «Электронная Россия (2002–2010 годы)» ознаменовало важный переход к системному подходу, направив усилия на создание основополагающих элементов инфраструктуры электронного правительства, развитие системы межведомственного электронного документооборота и систематизацию государственных информационных ресурсов. Именно на данном этапе были заложены основы для последующей интеграции данных, хотя и в условиях продолжающегося развития специализированных ГИС, таких как системы ФНС России, ПФР, МВД России, Росреестра и др.

Этап консолидации (конец 2000-х – начало 2010-х гг.) ознаменовал качественный сдвиг от локальной автоматизации к созданию единой, интегрированной инфраструктуры электронного правительства. Государственная программа «Информационное общество (2011–2020 годы)» стала логическим продолжением и углублением курса, заданного «Электронной Россией», определив приоритетами масштабный перевод госуслуг в электронный формат и построение централизованной и защищенной инфраструктуры. На этом этапе были разработаны и внедрены системообразующие платформы электронного правительства: Единая система идентификации и аутентификации (ЕСИА), запущенная в 2010 году и обеспечивающая единый доступ ко всем государственным информационным системам; Единый портал государственных и муниципальных услуг (ЕПГУ, Госуслуги.ру), введенный в 2009 году и ставший единой точкой входа для граждан и бизнеса; Система межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ), разработанная в 2010 году и обеспечившая защищенный и стандартизированный обмен данными между различными уровнями власти, что позволило на практике реализовать принцип одного окна и значительно сократить бюрократическую нагрузку на граждан. Были также созданы Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы РФ (ЕИСУКС), Федеральная информационная адресная система (ФИАС) и Государственная информационная система о государственных муниципальных платежах (ГИС ГМП); в результате данный период был критически важен для создания технологического каркаса электронного правительства [Фальшина 2022].

Текущий этап цифровой трансформации и клиентоцентричности (середина 2010-х гг. – настоящее время) характеризуется смещением акцента в сторону построения цифрового государства, основанного на принципах клиентоцентричности, проактивности и широкого использования данных. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (с 2017 года) стала ключевым инструментом этой углубленной трансформации, сфокусировавшись через федеральные проекты на повышении клиентоцентричности госуслуг, массовом внедрении больших данных и ИИ, а также развитии информационной инфраструктуры и кадров. В рамках текущего этапа важнейшее значение на государственное управление цифровой трансформацией оказало

<sup>1</sup> Стандарты клиентоцентричности // Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe\\_upravlenie/gosudarstvo\\_dlya\\_lyudey/standarty\\_klientocentricnosti/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentricnosti/) (дата обращения: 22.05.2025).

распоряжение Правительства РФ от 22.10.2021 № 2998-р<sup>2</sup>, а также распоряжение Правительства РФ от 16.03.2024 № 637-р<sup>3</sup>, которым было утверждено стратегическое направление в области цифровой трансформации государственного управления, многочисленные паспорта ведомственных программ цифровой трансформации различных отраслевых федеральных органов исполнительной власти и т. д. На этой основе активно развивается Цифровой профиль гражданина, внедряются проактивные услуги, осуществляется перевод ГИС в защищенные облачные среды (ГЕОП), развиваются суперсервисы на «Госуслугах», тестируются технологии ИИ и анализа больших данных, а также создается Единая биометрическая система (ЕБС). Среди ключевых достижений можно выделить массовое проникновение электронных государственных услуг через портал «Госуслуги»; формирование базовой и развитие перспективной инфраструктуры (ЕСИА, СМЭВ, Федеральный реестр сметных нормативов (ФРСН)), сопоставимой с передовыми мировыми аналогами; реализацию принципа одного окна; внедрение проактивных сервисов и признание важности данных как стратегического ресурса.

Особым вызовом и одновременно катализатором для цифровой трансформации государственного управления в России стал период после 2022 года. Введение масштабных санкционных ограничений и уход с российского рынка ведущих зарубежных вендоров программного обеспечения (таких как Oracle, IBM, SAP, Microsoft) создали серьезную угрозу для функционирования и развития критической информационной инфраструктуры, включая государственные информационные системы. Россия столкнулась с риском потери технической поддержки ключевых систем управления базами данных (СУБД), middleware-платформ и средств виртуализации, что могло парализовать работу как унаследованных ведомственных систем, так и новых цифровых сервисов. Ответом на эти вызовы стало ускоренное выполнение задач в рамках политики импортозамещения, которое перешло из стадии концептуального планирования в фазу практической и вынужденной реализации. На уровне программного обеспечения и баз данных были предприняты следующие ключевые меры: начался массовый процесс замены зарубежных систем управления базами данных (Oracle Database, Microsoft SQL Server, IBM DB2) на российские аналоги. В государственном секторе активно внедряются такие решения, как Postgres Pro (российский аналог PostgreSQL), «Линтер» (Linter), RUBD («Яндекс») и другие СУБД, включенные в Реестр отечественного ПО; в условиях ограниченного доступа к зарубежным платформам ускоренными темпами развивалась российская экосистема IT-решений для госсектора. Критическую роль стали играть отечественные операционные системы (Astra Linux, RED OS, «Альт»), которые стали базой для развертывания государственных информационных систем, а также российские платформы виртуализации (например, «Заря»), пришедшие на смену решениям VMWare.

**Эстония.** Эстония представляет собой пример страны, которая системно инвестировала в электронные технологии и трансформацию государственного управления с начала 1990-х годов. Столкнувшись с необходимостью перестройки государственного управления в 1990-е гг., Эстония не пошла по пути воссоздания традиционных бюрократических структур, а сделала ставку на потенциал информационных технологий для создания более гибкой прозрачной и эффективной системы управления. Одной из знаковых инициатив, заложивших фундамент дальнейшей цифровизации, стала программа «Прыжок тигра» (Tiigrihüpe), запущенная в 1996 году на портале kompass.harno.ee. Хотя она в основном фокусировалась на информатизации образования и

<sup>2</sup> Распоряжение Правительства РФ от 22 октября 2021 г. № 2998-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления» // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402867092/> (дата обращения: 22.05.2025).

<sup>3</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 16 марта 2024 г. № 637-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления» // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408634367/> (дата обращения: 22.05.2025).

обеспечении широкополосного доступа в интернет для школ, ее стратегическое значение было гораздо шире: она создала благоприятную общественную среду для принятия цифровых решений и подготовила поколение, знакомое с информационными технологиями. Параллельно с «Прыжком тигра» началась работа над созданием основных государственных реестров и баз данных. Ключевыми среди них стали Народный реестр (Rahvastikuregister), ставший центральной базой данных о гражданах и жителях, Земельный кадастр (Kinnistusraamatu), упростивший сделки с недвижимостью, и Коммерческий регистр (Äriregister), стимулировавший развитие предпринимательства за счет быстрой регистрации компаний. Реестры были разработаны с учетом концепции «один раз и навсегда» — принципа, согласно которому данные собираются государством только один раз и затем используются различными учреждениями.

Середина 2000-х годов ознаменовала интеграционный этап цифровой трансформации, характеризующийся внедрением универсальных цифровых идентификаторов и созданием платформы для обмена данными. Запущенная в 2001 году, X-Road стала краеугольным камнем эстонского электронного правительства. Важно понимать, что X-Road — это платформа для безопасного обмена данными между различными государственными и частными информационными системами. Подобная архитектурная особенность позволила различным базам данных в ее структуре «разговаривать» друг с другом, даже если они используют разные форматы или технологии, обеспечив гибкость и масштабируемость всей системы. Благодаря X-Road гражданам и предприятиям не нужно физически посещать различные учреждения, так как система автоматически запрашивает данные из соответствующих баз. Эстонский электронный ID, внедренный в 2002 году, стал универсальным средством аутентификации и цифровой подписи, юридически эквивалентной рукописной, используемой для идентификации личности, доступа к электронным услугам и участия в электронных выборах. Электронный ID и X-Road вместе создали мощный синергетический эффект, позволяя гражданам безопасно и удобно взаимодействовать с государством онлайн, устраняя бумажную волокиту и личные визиты. В этот период активно развивались и внедрялись конкретные электронные услуги: портал электронного правительства (eesti.ee), портал электронного правосудия, электронного налогообложения, электронного здравоохранения (e-estonia.com) и др.

В последние годы Эстония стремится к созданию «невидимого правительства», где гражданам не нужно запрашивать услуги, а государство само предоставляет их на основе имеющихся данных. Примерами служат автоматические уведомления и проактивное назначение пособий. Запущенная в 2014 году программа e-Residency, продвигая концепцию «государство без границ», позволяет гражданам других стран получить эстонскую цифровую идентификацию и доступ к эстонским электронным услугам на портале e-resident.gov.ee. С ростом объемов цифровых данных вопросы кибербезопасности и защиты персональных данных становятся все более критичными, чему Эстония уделяет первостепенное внимание, инвестируя в развитие киберзащиты, обеспечивая соответствие европейским стандартам (GDPR) и используя блокчейн-технологии в государственных реестрах.

В области нормативного правового регулирования в Эстонии были приняты следующие ключевые законы, заложившие основы и ключевые направления цифровой трансформации государственного управления: 1) Закон об информационном обществе (2000 г.) внедрил правовые нормы для развития цифрового государства, определил принципы использования информационно-коммуникационных технологий в государственном управлении; 2) Закон о цифровой подписи (2000 г.) придал электронной подписи такую же юридическую силу, что и рукописной, что стало краеугольным камнем для электронных услуг и участия; 3) Закон об электронной идентификации (2002 г.) установил правовой статус и правила использования национальной ID-карты как

универсального средства аутентификации; 4) Закон о защите персональных данных (2005 г.), соответствуя GDPR, обеспечил защиту приватности граждан в условиях тотальной цифровизации; 5) Закон о публичной информации установил презумпцию открытости государственных данных, создав правовую базу для портала открытых данных ([avaandmed.eesti.ee](http://avaandmed.eesti.ee)).

**Сингапур.** Первые шаги Сингапура в цифровизации, предпринятые еще в 1980-х годах, были вызваны прагматичной необходимостью преодолеть ограниченную численность своих трудовых ресурсов и добиться повышения производительности труда. Национальный компьютерный план 1981 г. (NCP) стал первой значимой попыткой систематической компьютеризации госсектора по таким направлениям, как обучение госслужащих, создание базовой ИТ-инфраструктуры и автоматизация рутинных операций [Калганов 2023]. Уже тогда начали формироваться первые специализированные базы данных, такие как Регистр населения (NRIC database) и Регистр предприятий (Companies register), а также ведомственные базы данных. Программа развития информационных технологий в государственном секторе 1986 г. (CSCP) расширила NCP, сосредоточившись на повышении качества госуслуг через более широкое использование информационных технологий и заложив основы для будущей интеграции систем.

К концу 1990-х годов Сингапур перешел от простой автоматизации к созданию комплексного электронного правительства онлайн. План «Инфокомм-2000» (1999) был нацелен на превращение Сингапура в мировую «инфокоммуникационную гавань». План электронного правительства 2000–2003 гг. (eGAP I) стал первой инициативой по созданию электронного правительства с утверждением таких ключевых целей, как онлайн-доступ к госуслугам, их интеграция и повышение гражданского участия. Важной вехой стало создание единого портала госуслуг (GEBС, позже Gov.sg), который позволил объединить многие базы данных и платформы этого периода: SingPass (единая система аутентификации, значительно упростившая доступ граждан к множеству сервисов), eCitizen (портал, сгруппировавший услуги по жизненным событиям в рамках глубокой интеграции данных между ведомствами и ориентации на клиентоцентричность), системы CORENET для строительной индустрии и TradeNet для упрощения торговых операций, продемонстрировавшие успешную отраслевую интеграцию данных. Следующий план 2003–2006 гг. (eGAP II) сосредоточился на повышении качества онлайн-услуг, персонализации и проактивности услуг, потребовавших еще большей интеграции данных и процессов.

План 2006–2015 гг. Intelligent Nation 2015 (iN2015) ознаменовал смещение акцента с простой доставки услуг на создание интеллектуальной нации, где ИКТ глубоко интегрированы во все аспекты жизни. Этот десятилетний мастер-план был направлен на превращение Сингапура в глобального лидера, использующего возможности инфокоммуникаций для повышения качества жизни и создания экономических возможностей. Он включал развитие универсальной широкополосной инфраструктуры, нового поколения электронного правительства с фокусом на интерактивность и персонализацию и стимулирование ИКТ-индустрии. В рамках iN2015 правительство начало консолидировать свои ИТ-инфраструктуры на базе частных облачных сред, что способствовало более эффективному управлению данными. Хотя аналога эстонской X-Road в Сингапуре нет, развивались собственные протоколы и шлюзы для безопасного обмена данными между ведомствами, такие как Government Data Exchange. Активно развивались также интегрированные системы здравоохранения с электронными медкартами и системы управления транспортом с анализом данных о движении.

С 2014 года Сингапур запустил инициативу Smart Nation («Умная нация», портал [Smartnation.gov.sg](http://Smartnation.gov.sg)), которая представляет собой комплексное видение будущего, где технологии используются для решения всего блока социально-экономических проблем. Ключевые принципы Smart Nation включают рассмотрение данных как национального актива, что подчеркивает

стратегическую важность информации для принятия решений; стремление к проактивным услугам, предвидящим потребности граждан; дальнейшее развитие единой цифровой идентичности (SingPass Face Verification); масштабное развертывание сети сенсоров (IoT) для сбора данных и оптимизации городского управления; активное использование ИИ и аналитики больших данных; концепцию Government as a Platform, предоставляющую базовые ИТ-платформы для разработки инновационных услуг. В рамках Smart Nation были запущены Singapore Government Tech Stack (SGTS) — набор общих платформ и инструментов, уменьшающий дублирование усилий; Smart Nation Sensor Platform (SNSP) — платформа сети датчиков, которая собирает и анализирует данные для принятия более разумных решений по городскому планированию и предоставлению услуг; проект National Digital Identity (NDI) — проект по созданию национальной системы цифровой идентификации (цифровой личности); Digital Government Blueprint (DGB, 2018) с конкретными шагами по созданию «бесшовных и проактивных цифровых услуг»; и платформы вроде SGFinDex, использующие государственные ИТ-решения для удобства граждан в частном секторе. Быстрое развертывание цифровых инструментов для отслеживания контактов во время пандемии продемонстрировало способность правительства адаптироваться и внедрять цифровые решения в кризисных ситуациях, опираясь на централизованные базы данных.

В сфере нормативного правового регулирования в Сингапуре были разработаны и приняты следующие законы, определившие важнейшие направления цифровой трансформации государственного управления в данной стране: 1) Закон о защите персональных данных (PDPA, 2012 г.) создал комплексные рамки для защиты конфиденциальности данных, что является основой для управления большими объемами информации в рамках инициатив Smart Nation; 2) Закон о кибербезопасности (2018 г.) наделил Агентство кибербезопасности Сингапура полномочиями по защите критической информационной инфраструктуры, что жизненно важно для безопасного функционирования цифрового государства; 3) Закон об электронных сделках (1998 г., с поправками) признал юридическую силу электронных записей и подписей, обеспечив правовую определенность для цифровых транзакций; 4) Стратегия Smart Nation (инициатива с 2014 г.), хотя и не является законом в строгом смысле, подкрепленная ресурсами и директивными документами (такими как Digital Government Blueprint), выступает в роли нормативного императива, направляющего цифровую трансформацию всех госорганов; 5) ведомственные правила и стандарты, разработанные Управлением по развитию инфокоммуникаций и затем GovTech, устанавливают обязательные технические стандарты, архитектуру (например, Singapore Government Tech Stack) и протоколы для обеспечения интероперабельности и безопасности государственных ИТ-систем.

**Великобритания.** Идея использования информационных технологий для улучшения государственных услуг начала активно обсуждаться в Великобритании в конце 1990-х годов, с первоначальным фокусом на предоставлении информации и простых транзакций онлайн. Инициатива Government Online (1998) была одной из первых целенаправленных программ, при этом на тот момент не существовало единой, скоординированной стратегии по базам данных, каждое ведомство продолжало управлять своими собственными системами, что приводило к дублированию и несовместимости. Началась постепенная цифровая модернизация важных, хотя и разрозненных, баз данных, таких как различные ведомственные реестры населения, системы налоговой службы (HMRC) и регистр транспортных средств (DVLA). Стратегия электронного правительства начала 2000-х годов ставила амбициозные цели, включая 100% услуг онлайн к 2005 году, и привела к запуску платформы Directgov (2004) и единого портала gds.blog.gov.uk. Directgov стал важным шагом к централизации доступа, однако он все еще опирался на множество не связанных между собой систем и баз данных, что ограничивало его эффективность.

Переломным моментом стал период после финансового кризиса 2008 года и формирования коалиционного правительства в 2010 году, когда было признано, что предыдущие крупные ИТ-проекты были чрезмерно дорогими, неэффективными и часто не отвечали потребностям пользователей. Это осознание привело к рождению концепции цифровой трансформации в ее современном понимании и созданию Government Digital Service (GDS) в 2010–2011 годах. Эта система получила мандат на радикальную перестройку государственных цифровых услуг вокруг потребностей пользователя с применением принципов дизайн-мышления и гибкой разработки (agile) и, что принципиально важно, на разработку общих платформ и стандартов в рамках концепции «правительство как платформа» (GaaS). Запуск GOV.UK в 2012 году как единого, централизованного веб-сайта для всех государственных услуг и информации стал символом этого нового подхода, заменив Directgov и тысячи других государственных сайтов и установив новый стандарт ориентированного на пользователя дизайна. Однако даже GOV.UK, объединив доступ к информации, не решил одномоментно проблему внутренней интеграции баз данных. Программа GOV.UK Verify (2013–2023) по созданию единой цифровой идентификации столкнулась с проблемами внедрения и низким уровнем принятия, что привело к ее сворачиванию и поиску более простых и централизованных решений. Тем не менее другие платформенные решения GDS, такие как GOV.UK Notify для массовых сообщений и GOV.UK Pay для онлайн-платежей, а также портал открытых данных Data.gov.uk, оказались успешными и продемонстрировали преимущества GaaS. Несмотря на эти успехи, глубинная интеграция разрозненных баз данных в старых унаследованных системах оставалась серьезной проблемой, так как GDS изначально фокусировалась больше на внешнем, ориентированном на пользователя слое.

Вторая половина 2010-х годов и начало 2020-х ознаменовались дальнейшим развитием цифровой трансформации в Великобритании с акцентом на использование данных как стратегического актива и внедрение ИИ. Принятие Digital Economy Act 2017 стало ключевым шагом, облегчившим обмен данными между государственными органами (при строгом соблюдении конфиденциальности) для предотвращения мошенничества, улучшения предоставления услуг и формирования политики на основе данных. Правительство Великобритании осознало необходимость централизованного управления мастер-данными (Master Data Management) и прилагает усилия по созданию «золотых записей» о гражданах и предприятиях, что отражено в планах по созданию более централизованной системы цифровой идентичности (Government Digital Identity). National Data Strategy (2020) еще раз подчеркнула важность данных для экономического роста и общественного блага. Продолжается активное внедрение облачных решений (Government Cloud First Policy) и пилотирование применения ИИ в госсекторе, что требует доступа к качественным и интегрированным наборам данных. Помимо этого, такие важнейшие централизованные базы данных, как системы NHS Digital, управляющие огромными объемами медицинских записей, и Police National Computer (PNC), используемый правоохранительными органами, продолжают играть критическую роль и подвергаются постоянной модернизации.

Как и в случае с другими странами, в Великобритании в сфере нормативного правового регулирования разрабатывались и принимались следующие законы, определившие важнейшие направления цифровой трансформации государственного управления: 1) Акт о цифровой экономике (Digital Economy Act 2017) выступил в качестве ключевого закона, обеспечивающего обмен данными между органами государственного управления в целях улучшения услуг, борьбы с мошенничеством и формирования политики на основе данных, а также создания правовой основы для использования данных как стратегического актива; 2) Хартия открытых данных (2012 г.) заложила основы политики открытости данных, обязав государственные органы публиковать данные в открытом

и машиночитаемом формате, что привело к созданию портала Data.gov.uk; 3) Директива Cloud First (2013 г.) обязала государственные органы рассматривать облачные решения при закупке ИТ-услуг, стимулируя модернизацию инфраструктуры; 4) Стратегия Government as a Platform была принята, как и в случае с Сингапуром, в формате государственной стратегии, реализуемой через мандат Government Digital Service и нормативно закрепляющей подход к созданию общих цифровых компонентов (GOV.UK Pay, Notify) и стандартов для всего правительства; 5) Национальная стратегия по данным (National Data Strategy, 2020) установила общенациональные приоритеты в области управления, навыков и использования данных для стимулирования экономического роста и улучшения госуслуг, закрепив роль данных в государственном управлении на стратегическом уровне.

### ***Сравнительный анализ примеров информационной трансформации***

В рамках сравнительно-исторического анализа цифровой трансформации государственного управления следует отметить роль открытых данных как общедоступной машиночитаемой информации, создаваемой или собираемой государственными органами и ставшей неотъемлемым элементом цифровой трансформации, выступящей катализатором инноваций, повышения прозрачности и подотчетности государственного управления. Во всех четырех исследуемых странах проводится политика в области открытых данных, однако ее реализация и нормативное закрепление имеют свои особенности. Великобритания является одним из мировых пионеров в этой сфере. Еще в 2012 году была запущена одна из самых передовых платформ открытых данных Data.gov.uk, агрегирующая тысячи наборов данных от различных ведомств. Нормативной основой послужила Хартия открытых данных, принятая в 2012 году, а также Акт о цифровой экономике 2017 года, который среди прочего упростил обмен данными между государственными органами для улучшения услуг, создав правовые основания и для их последующей публикации. Британская модель делает акцент на данных как на активе для экономического роста и инструменте повышения прозрачности государственных расходов.

Эстония интегрировала принципы открытости данных в свою децентрализованную архитектуру. Правовой основой выступает Закон о публичной информации, который устанавливает презумпцию открытости государственных данных. Эстонский портал открытых данных (avaandmed.eesti.ee) тесно связан с экосистемой X-Road, что теоретически позволяет предоставлять доступ к данным в режиме, близком к реальному времени. Однако акцент в Эстонии смещен в сторону безопасности и контроля граждан над своими персональными данными, поэтому публикуются в первую очередь обезличенные и агрегированные данные, не нарушающие приватность.

Сингапур рассматривает открытые данные прежде всего как ресурс для инновационного развития в рамках стратегии Smart Nation. Платформа Data.gov.sg предоставляет хорошо структурированные наборы данных, особо востребованные для развития умного города, логистики и финансовых технологий. Нормативная база включает Закон о защите персональных данных, который, обеспечивая конфиденциальность, создает рамки для публикации обезличенных данных. Сингапурская модель отличается прагматизмом: данные публикуются с четким фокусом на их коммерческую и социальную полезность.

Россия развивает направление открытых данных в рамках реализации Национальной программы «Цифровая экономика». Ключевой нормативной основой является Федеральный закон от 9 февраля 2009 г. № 8-ФЗ<sup>4</sup>, который был существенно дополнен положениями об открытых данных. Координирующую роль играет Портал открытых данных РФ (data.gov.ru), на котором публикуются

<sup>4</sup> Федеральный закон от 9 февраля 2009 г. № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» (с изменениями и дополнениями) // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/194874/> (дата обращения: 22.10.2025).

наборы данных от федеральных и региональных органов власти. Российская практика находится в стадии активного формирования, и ключевыми вызовами остаются обеспечение машиночитаемых форматов, высокого качества и актуальности данных, а также их востребованность со стороны бизнеса и граждан.

Изучение опыта России, Эстонии Сингапура и Великобритании в области цифровой трансформации государственного управления выявляет как общие тренды, так и значительные страновые особенности, обусловленные историческим контекстом и уникальными вызовами. Сгруппируем их по различным основаниям:

1. Первоначальные импульсы к цифровизации. В России цифровая трансформация была детерминирована необходимостью повышения эффективности разросшегося госаппарата, оптимизации взаимодействия с населением и бизнесом, а также обеспечения информационной прозрачности и противодействия коррупции. Для Эстонии ключевым импульсом стало построение независимости и необходимость создания нового государственного аппарата в начале 1990-х годов, что открыло уникальную возможность ориентации на новейшие электронные и в дальнейшем цифровые решения. Сингапур, напротив, уже обладая развитой экономикой, видел в ИКТ стратегический инструмент для преодоления ограничений в трудовых ресурсах, повышения производительности и дальнейшего укрепления своих глобальных позиций, начав этот путь еще в 1980-х. Для Великобритании значительным импульсом стала реакция на неэффективность и высокую стоимость предыдущих крупных ИТ-проектов, а также общественное давление в пользу модернизации и повышения удобства государственных услуг.

2. Подходы к интеграции данных и интероперабельности. Все четыре страны признали критическую важность интеграции данных, но выбрали разные архитектурные и организационные подходы. Россия создала Систему межведомственного электронного взаимодействия как основу для обмена данными между органами власти, что позволило реализовать принцип одного окна. Эстония сделала ставку на децентрализованную платформу X-Road, обеспечивающую безопасный обмен данными между различными системами без создания единой центральной базы данных, что стало ее визитной карточкой. Сингапур также развивал собственные шлюзы для обмена данными, такие как Government Data Exchange (GDX), и активно внедрял концепцию GaaS через Singapore Government Tech Stack (SGTS), предоставляя общие платформы и инструменты для разработки услуг. Великобритания, особенно после создания GDS, также приняла концепцию GaaS, разрабатывая общие компоненты (GOV.UK Pay, Notify) и стандарты API, хотя и столкнулась с большими трудностями при интеграции унаследованных систем.

3. Решения для цифровой идентификации. Наличие надежной системы цифровой идентификации стало ключевым фактором успеха во всех странах. Россия создала Единую систему идентификации и аутентификации (ЕСИА) в 2010 году, которая стала основой доступа к электронным госуслугам, а позже была дополнена Единой биометрической системой. Эстония внедрила универсальную электронную ID-карту (e-ID) еще в 2005 году, используемую для широкого спектра операций, включая электронное голосование. Сингапур развил систему SingPass, дополненную платформой MyInfo для предзаполнения форм и биометрической аутентификацией. Опыт Великобритании был более сложным, ведь федеративная система GOV.UK Verify столкнулась с проблемами внедрения и была свернута, после чего началась работа над более централизованной Government Digital Identity (GDI).

4. Управление цифровой трансформацией. В России ключевую роль в реализации национальных программ играет Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций (Минцифры). В Эстонии же успех во многом был обусловлен сильной и последовательной

политической волей сменяющих друг друга правительств и эффективной координацией между различными ведомствами без ярко выраженного единого доминирующего агентства на всех этапах, при этом роль центрального координирующего органа также варьировалась. В Сингапуре последовательно создавались мощные центральные агентства, такие как Infocomm Development Authority (IDA), а затем GovTech, которые координировали и реализовывали ИТ-стратегию правительства. В Великобритании переломным моментом стало создание Government Digital Service в 2010–2011 годах с широкими полномочиями по перестройке цифровых услуг.

5. Проблема унаследованных систем. Данная проблема оказалась наиболее острой для стран с длительной историей автоматизации и сложной административной структурой. Россия столкнулась с колоссальной задачей обновления и интеграции десятилетий разрозненных ИТ-систем. В Великобритании это также является одним из ключевых актуальных вызовов цифровизации государственного управления. Эстония, строя свою цифровую инфраструктуру с нуля, смогла в значительной степени избежать этой проблемы. Сингапур также относительно рано начал уделять внимание модернизации и консолидации ИТ-инфраструктур, в том числе через переход к облачным решениям.

6. Фокус на клиентоцентричность. Все рассмотренные страны на определенном этапе декларировали и реализовывали переход к клиентоцентричной модели предоставления услуг. Россия движется в направлении клиентоцентричности с 2017 года вместе с развитием Цифрового профиля, суперсервисов и принципа жизненных ситуаций. Эстония с самого начала ориентировалась на удобство граждан (принцип «один раз и навсегда», стремление к «невидимому правительству»). Сингапур активно внедрял группировку услуг по жизненным событиям, персонализацию и проактивность в рамках концепции Smart Nation. В Великобритании создание GDS ознаменовало поворот к перестройке услуг вокруг потребностей пользователя, что нашло отражение в дизайне портала GOV.UK.

7. Знаковые национальные программы и стратегии. Успех цифровой трансформации во многом определялся наличием четких национальных стратегий. В России это ФЦП «Электронная Россия», госпрограмма «Информационное общество» и текущая нацпрограмма «Цифровая экономика РФ». В Эстонии это были программа «Прыжок тигра», создание X-Road и концепция e-Residency. В Сингапуре — последовательная реализация планов от National Computerisation Plan до Smart Nation и Digital Government Blueprint. В Великобритании — инициатива Government Online, создание GDS и продвижение концепции GaaS, а также National Data Strategy.

Сравнительный обзор показывает, что не существует единого, универсального рецепта цифровой трансформации государственного управления. Однако успешные примеры демонстрируют важность стратегического видения, политической воли, создания адекватных институциональных механизмов, эффективной интеграции данных и систем, а также неизменного фокуса на потребности граждан и бизнеса (Таблица 1).

Таблица 1. Факторы успеха и нерешенные проблемы цифровой трансформации<sup>5</sup>

Страна	Факторы успеха	Нерешенные проблемы
<b>Эстония</b>	<p>Построение цифровой инфраструктуры с нуля. Централизованная и интероперабельная архитектура (X-Road). Универсальный цифровой идентификатор (e-ID) и высокий уровень его использования. Принцип «один раз и навсегда». Сильная и последовательная политическая воля, культура инноваций</p>	<p>Обеспечение кибербезопасности в условиях высокого уровня цифровизации. Защита данных и соответствие стандартам (GDPR). Масштабирование и развитие ИИ-решений</p>
<b>Сингапур</b>	<p>Долгосрочное стратегическое видение и лидерская роль правительства. Централизованное управление ИКТ через мощные агентства (IDA, GovTech). Постоянные инвестиции в инфраструктуру и человеческий капитал. Принцип «правительство как платформа» (GaaS) и создание общих сервисов (SGTS). Высокая степень интеграции данных и ориентация на проактивные услуги (Smart Nation)</p>	<p>Обеспечение конфиденциальности и этического использования больших объемов собираемых данных. Сложность управления масштабными городскими IoT-системами и сенсорными сетями. Постоянная адаптация к быстрым технологическим изменениям</p>
<b>Россия</b>	<p>Массовое проникновение электронных госуслуг через портал «Госуслуги». Формирование базовой (ЕСИА, СМЭВ) и перспективной (ФРСН) инфраструктуры для цифрового взаимодействия. Реализация принципа одного окна благодаря СМЭВ. Внедрение проактивных и клиентоцентричных сервисов (суперсервисы). Акцент на данных как стратегическом ресурсе</p>	<p>Интеграция унаследованных ведомственных информационных систем. Обеспечение высокого качества, полноты и достоверности данных в государственных регистрах. Обеспечение кибербезопасности критической инфраструктуры и персональных данных. Перестройка традиционных бюрократических процессов и развитие цифровых компетенций. Задача импортозамещения в ИТ</p>
<b>Великобритания</b>	<p>Создание Government Digital Service с сильным акцентом на изменения и фокусированием на пользователе. Разработка и внедрение единого портала GOV.UK как образцового и ориентированного на пользователя дизайна. Продвижение концепции «правительство как платформа» (GaaS) и создание общих компонентов. Принятие законодательства, облегчающего обмен данными для улучшения услуг (Digital Economy Act 2017). Развитие портала открытых данных Data.gov.uk</p>	<p>Наследие устаревших и разрозненных ИТ-систем, затрудняющее интеграцию. Сложность децентрализованной структуры госуправления для общенациональной интеграции. Проблемы с управлением крупными государственными ИТ-проектами (перерасход средств, задержки). Обеспечение баланса между использованием данных и защитой конфиденциальности. Необходимость постоянного обучения и развития цифровых навыков у госслужащих</p>

Результаты качественного анализа выявляют прямую корреляцию между достигнутым уровнем цифровой трансформации государственного управления и его способностью обеспечить следующие ключевые условия:

- глубокую интеграцию данных и интероперабельность систем. Преодоление исторически сложившейся ведомственной разобщенности и создание единого, бесшовного информационного пространства являются критически важными для цифровой

<sup>5</sup> Составлено автором.

трансформации государственного управления, что наглядно демонстрируют примеры успешного функционирования интегрированных реестров (таких как Народный реестр Эстонии) и платформ обмена данными (X-Road, СМЭВ, GDX в Сингапуре, компоненты GaaP в Великобритании);

- эффективное использование больших данных и передовых аналитических инструментов. Современное цифровое государство переходит от простой автоматизации рутинных административных операций к принятию управленческих решений, основанных на глубоком анализе данных и производству проактивных персонализированных услуг. Этот тренд активно реализуется, например, в Сингапуре с его инициативой Smart Nation и является стратегической целью в Российской Федерации в рамках развития Цифрового профиля гражданина и концепции суперсервисов;
- надежную кибербезопасность и защиту данных. В условиях тотальной цифровизации и роста киберугроз в сфере государственного управления данное условие становится не просто технической задачей, а фундаментальным условием обеспечения национального суверенитета и доверия граждан. Важность обеспечения кибербезопасности и защиты данных подчеркивается во всех рассмотренных примерах, находя отражение как в законодательных инициативах (например, Digital Economy Act 2017 в Великобритании), так и в развитии специализированных национальных центров и технологий киберзащиты.

### **Заключение**

Проведенное исследование демонстрирует, что на цифровую трансформацию государственного управления ключевое влияние оказывают нормативные правовые акты, лежащие в основе государственного управления. Обсуждение результатов исследования, основанное на погружении в опыт России, Эстонии, Сингапура и Великобритании, а также на их последующем сравнительном анализе, подтверждает, что программное обеспечение и базы данных являются технической основой цифровой трансформации государства, определяющей ее темпы, успешность и устойчивость. Выбор архитектурных решений (будь то X-Road в Эстонии, российская СМЭВ или сингапурский подход к созданию Government Tech Stack), стратегии управления данными (включая сингапурский подход к данным как национальному активу или формирование в России федерального регистра сведений о населении) и обеспечение комплексной безопасности критической информационной инфраструктуры — все эти аспекты напрямую влияют на качество государственных услуг, уровень прозрачности государственного управления и степень доверия граждан. При этом, несмотря на существенные различия в стартовых условиях, исторических траекториях и выбранных моделях цифровой трансформации, все четыре страны демонстрируют общее стратегическое стремление к построению более эффективного клиентоориентированного и прозрачного государства. Важно признать, что вызовы, связанные с необходимостью интеграции унаследованных информационных систем, обеспечения полноты и качества данных в государственных реестрах, а также преодоления фрагментации информационных ландшафтов, остаются остро актуальными и требуют постоянного внимания.

### **Список литературы:**

Боднарук Т.Р., Боднарук М.Р. Аналитика больших данных в государственном управлении: от проблем к решениям // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 10–1(116). С. 83–86. DOI: [10.24412/2411-0450-2024-10-1-83-86](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-10-1-83-86)

Брычев А.С. Применение искусственного интеллекта в органах государственной власти: вызовы и перспективы // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № S6. URL: <https://esj.today/PDF/11FAVN624.pdf>

- Горшков Е.С., Тарасова В.Н. Развитие российских облачных платформ в первой четверти XXI века // История и педагогика естествознания. 2024. № 3–4. С. 55–60. DOI: [10.24412/2226-2296-2024-3-4-55-60](https://doi.org/10.24412/2226-2296-2024-3-4-55-60)
- Калганов И.С. Этапы становления электронного правительства // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 12–1(106). С. 83–85. DOI: [10.24412/2411-0450-2023-12-1-83-85](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-12-1-83-85)
- Мирошниченко М.А., Городничая Д.И., Хейшхо М.Ю. Государство как платформа: к чему идет цифровая трансформация госуправления // Вестник Академии знаний. 2023. № 2(55). С. 450–458.
- Токмачева Н.В., Бородина Ю.И., Пушкарь Е.А. Концепция электронного правительства: подходы, критерии оценки, перспективы // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 3. С. 52–60. DOI: [10.22394/2079-1690-2024-1-3-52-60](https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-3-52-60)
- Троян Н.А. Влияние современных платформенных решений как ключевого инструмента государственного управления в условиях цифровой трансформации // Мониторинг правоприменения. 2025. № 1(54). С. 36–44. DOI: [10.24412/2226-0692-2025-1-36-44](https://doi.org/10.24412/2226-0692-2025-1-36-44)
- Фальшина Н.А. Влияние развития цифровых технологий на национальную систему законодательства: опыт Сингапура // Философия права. 2022. № 4(103). С. 81–88.
- Carter L., Desouza K., Dawson G., Pardo T. (2024) Digital Transformation of the Public Sector: Designing Strategic Information Systems // The Journal of Strategic Information Systems. Vol. 33. Is. 3. DOI: [10.1016/j.jsis.2024.101853](https://doi.org/10.1016/j.jsis.2024.101853)
- Engin Z., Crowcroft J., Hand D., Treleaven P. The Algorithmic State Architecture (ASA): An Integrated Framework for AI-Enabled Government // Arxiv. 2025. Preprint. DOI: [10.48550/arXiv.2503.08725](https://doi.org/10.48550/arXiv.2503.08725)
- Linåker J., Robles G., Bryant D., Muto M. Open Source Software in the Public Sector: 25 Years and Still in Its Infancy // IEEE Software. 2023. Vol. 40. Is. 4. P. 39–44. DOI: [10.1109/MS.2023.3266105](https://doi.org/10.1109/MS.2023.3266105)
- Lo O., Buchanan W., Sayeed S., Papadopoulos P., Pitropakis N., Chrysoulas C. GLASS: A Citizen-Centric Distributed Data-Sharing Model within an e-Governance Architecture // Sensors. 2022. Vol. 22. Is. 6. DOI: [10.3390/s22062291](https://doi.org/10.3390/s22062291)

#### References:

- Bodnaruk T.R., Bodnaruk M.R. (2024) Big Data Analytics in Public Administration: From Problems to Solutions. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. No. 10–1(116). P. 83–86. DOI: [10.24412/2411-0450-2024-10-1-83-86](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-10-1-83-86)
- Brycheev A.S. (2024) Application of Artificial Intelligence in Government Bodies, Challenges and Prospects. *Vestnik evraziyskoy nauki*. Vol. 16. No. S6. Available at: <https://esj.today/PDF/11FAVN624.pdf>
- Carter L., Desouza K., Dawson G., Pardo T. (2024) Digital Transformation of the Public Sector: Designing Strategic Information Systems. *The Journal of Strategic Information Systems*. Vol. 33. Is. 3. DOI: [10.1016/j.jsis.2024.101853](https://doi.org/10.1016/j.jsis.2024.101853)
- Engin Z., Crowcroft J., Hand D., Treleaven P. (2025) The Algorithmic State Architecture (ASA): An Integrated Framework for AI-Enabled Government. *Arxiv*. Preprint. DOI: [10.48550/arXiv.2503.08725](https://doi.org/10.48550/arXiv.2503.08725)
- Falshina N.A. (2022) The Impact of Digital Technology Development on the National Legal System: The Experience of Singapore. *Filosofiya prava*. No. 4(103). P. 81–88.
- Gorshkov E.S., Tarasova V.N. (2024) Development of Russian Cloud Platforms in the First Quarter of the 21<sup>st</sup> Century. *Istoriya i pedagogika estestvoznaniya*. No. 3–4. P. 55–60. DOI: [10.24412/2226-2296-2024-3-4-55-60](https://doi.org/10.24412/2226-2296-2024-3-4-55-60)
- Kalganov I.S. (2023) Stages of Formation of Electronic Government. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. No. 12–1(106). P. 83–85. DOI: [10.24412/2411-0450-2023-12-1-83-85](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-12-1-83-85)
- Linåker J., Robles G., Bryant D. and Muto M. (2023) Open Source Software in the Public Sector: 25 Years and Still in Its Infancy. *IEEE Software*. Vol. 40. Is. 4. P. 39–44. DOI: [10.1109/MS.2023.3266105](https://doi.org/10.1109/MS.2023.3266105)

Lo O., Buchanan W., Sayeed S., Papadopoulos P., Pitropakis N., Chrysoulas C. (2022) GLASS: A Citizen-Centric Distributed Data-Sharing Model within an e-Governance Architecture. *Sensors*. Vol. 22. Is. 6. DOI: [10.3390/s22062291](https://doi.org/10.3390/s22062291)

Miroshnichenko M.A., Gorodnichaya D.I., Heishho M.YU. (2023) The State as a Platform: What Is the Digital Transformation of State Administration Going to. *Vestnik Akademii znaniy*. No. 2(55). P. 450–458.

Tokmacheva N.V., Borodina Yu.I., Pushkar E.A. (2024) The Concept of E-Government: Approaches, Evaluation Criteria, Prospects. *Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye. Uchenyye zapiski*. No. 3. P. 52–60. DOI: [10.22394/2079-1690-2024-1-3-52-60](https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-3-52-60)

Troian N.A. (2025) Impact of Modern Platform Solutions as Key Tools of Public Administration in the Context of Digital Transformation. *Monitoring pravoprimereniya*. No. 1(54). P. 36–44. DOI: [10.24412/2226-0692-2025-1-36-44](https://doi.org/10.24412/2226-0692-2025-1-36-44)

Управление образованием  
Education management

УДК 334.7

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-192-206

**Предпринимательская модель vs гумбольдтовская модель вуза:  
институционализация университетского предпринимательства.  
Методология процесса**

**Гумерова Гюзель Исаевна**

Доктор экономических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [4426-5494](#), ORCID: [0000-0002-5198-7576](#), [GIGumerova@fa.ru](mailto:GIGumerova@fa.ru)

Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, РФ.

**Шаймиева Эльмира Шамилевна<sup>1</sup>**

Доктор экономических наук, SPIN-код РИНЦ: [5592-5270](#), ORCID: [0000-0002-9588-0199](#), [shaimieva@ieml.ru](mailto:shaimieva@ieml.ru)

Казанский инновационный университет им. В.Г. Тимирязова (ИЭУП), Казань, РФ.

**Аннотация**

Университетское предпринимательство с начала XXI века является инструментом интеграции вузов с реальным сектором экономики ведущих стран, включая БРИКС, развиваясь в рамках эволюции модели вуза от гумбольдтовской к предпринимательской. Объектом данного исследования является университетское предпринимательство как отдельное направление вузовской активности; предметом — институциональная основа университетского предпринимательства в нормативно-правовом регулировании, статистическом наблюдении, стандартизации деятельности и продукции по направлениям университетского предпринимательства. Цель — рассмотреть вопрос институционализации университетского предпринимательства в российском образовательном пространстве посредством раскрытия сущности предпринимательской и гумбольдтовской моделей вузов и рассмотрения университетского предпринимательства с точки зрения статистического наблюдения. Методы включают общенаучные методы и способы, анализ совместного цитирования. В результате выявлены работы, формирующие исследовательский ландшафт по теме университетского предпринимательства, в НЭБ с выделением периодов с максимальным уровнем цитирования данных работ (2015–2021 гг. и 2020–2025 гг.); выявлены работы, обладающие диаметрально противоположными точками зрения на отдельные аспекты университетского предпринимательства; систематизированы данные Глобального инновационного индекса по странам — членам БРИКС за период 2011–2024 гг. с отражением значительного усиления позиций Китая, Индии; выявлены отсутствие терминов «преподаватель», «профессорско-преподавательский состав», «наставник», «обучающийся»; «команда стартап-проекта» и др., недостаток учета объектов интеллектуальной собственности по вузовским малым инновационным предприятиям, а также недостаток учета сферы университетского социального предпринимательства в целом. Полученные результаты могут быть использованы для продвижения университетского технологического, социального предпринимательства на рынках стран БРИКС, MENA (страны Магриба и Ближнего Востока), LATAM (Латинская Америка).

**Ключевые слова**

Предпринимательская модель, гумбольдтовская модель, социальное предпринимательство, технологическое предпринимательство, институциональные основы.

**Для цитирования**

Гумерова Г.И., Шаймиева Э.Ш. Предпринимательская модель vs гумбольдтовская модель вуза: институционализация университетского предпринимательства. Методология процесса // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 114. С. 192–206. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-192-206

**Entrepreneurial Model vs Humboldt University Model: Institutionalization of University  
Entrepreneurship. Methodology of the Process**

**Guzel I. Gumerova**

DSc (Economics), Professor, ORCID: [0000-0002-5198-7576](#), [GIGumerova@fa.ru](mailto:GIGumerova@fa.ru)

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

**Elmira Sh. Shaimieva<sup>2</sup>**

DSc (Economics), ORCID: [0000-0002-9588-0199](#), [shaimieva@ieml.ru](mailto:shaimieva@ieml.ru)

Kazan Innovative University named after V.G. Timiryasov (IEML), Kazan, Russian Federation.

**Abstract**

Since the beginning of the 21<sup>st</sup> century, university entrepreneurship has been a tool for integrating universities with the real sector of the economy of leading countries, including BRICS, developing as part of the university model evolution from Humboldt to entrepreneurial. The object of research covers university entrepreneurship as a separate area of university activity. The subject is the institutional framework of university entrepreneurship in regulatory and legal regulation, statistical monitoring, standardization of activities and products in the areas of university entrepreneurship. The aim is to institutionalize university entrepreneurship in

<sup>1</sup> Корреспондирующий автор.

<sup>2</sup> Corresponding author.

the Russian educational space by revealing the essence of entrepreneurial, Humboldt models of universities; considering university entrepreneurship from statistical observation point of view. Methods include general scientific methods, joint citation analysis. As a result, the works forming the research landscape on the topic of university entrepreneurship in the NEB are identified, highlighting the periods with the highest level of citations of these works (2015–2021 and 2020–2025); the works with diametrically opposed points of view on certain aspects of university entrepreneurship are identified; the Global Innovation Ranking data for the BRICS member countries for the period 2011–2024 is systemized, reflecting the significant strengthening of the positions of China and India; the absence of the terms “teacher”, “academic staff”, “mentor”, “student”, “startup project team”, etc., the lack of accounting for intellectual property objects in university small innovative enterprises, as well as the lack of accounting for the field of university social entrepreneurship in general, was revealed. The results obtained can be used to promote university technology and social entrepreneurship in the markets of the BRICS, MENA, and LATAM countries.

#### **Keywords**

Entrepreneurial model, Humboldt model, social entrepreneurship, technological entrepreneurship, institutional foundations.

#### **For citation**

**Gumerova G.I., Shaimieva E.Sh. (2026) Entrepreneurial Model vs Humboldt University Model: Institutionalization of University Entrepreneurship. Methodology of the Process. Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik. No. 114. P. 192–206. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-192-206**

Дата поступления/Received: 09.09.2025

### **Введение**

Университетское предпринимательство (УП), формировавшееся в условиях традиционной (гумбольдтовской) модели вуза с ориентированием на внутренние вузовские проекты, в рамках предпринимательской модели вуза трансформируется и ориентируется на реализацию внешних проектов, в том числе по заказу индустриальных, социальных партнеров вузов, акселерационных программ, платформ, инициатором многих из которых — ввиду понимания роли одаренной вузовской молодежи для роста экономики страны — является государство<sup>3</sup>.

В цифровой экономике УП, являясь инструментом интеграции вузов с реальным сектором экономики ведущих стран, обеспечивает стремительный взлет стран — членов БРИКС в Глобальном инновационном индексе (ГИИ) за период 2011–2024 гг. (в частности, Китая, Индии). Данные показатели отражены в практике и теоретических осмыслениях феномена, в частности, китайской модели УП [Чэнь, Андрушина 2025]<sup>4</sup>.

В настоящем исследовании внимание сфокусировано на анализе и развитии институциональных условий для развития УП в российском образовательном пространстве.

### **Методы исследования**

Объектом исследования является УП как отдельное направление вузовской активности. Предметом является институциональная основа университетского предпринимательства, отражающаяся в нормативно-правовом регулировании, статистическом наблюдении, стандартизации деятельности и продукции по направлениям университетского предпринимательства.

Задачи исследования: 1) раскрыть сущность предпринимательской, гумбольдтовской моделей вузов; 2) рассмотреть УП с точки зрения статистического наблюдения.

Теоретической и методологической основой исследования послужили:

— научные разработки по вопросам теории и организации университетского предпринимательства как части инновационного менеджмента вузов;

<sup>3</sup> Определены ТОП-50 лучших университетских стартапов 2024 года // Платформа университетского технологического предпринимательства [Электронный ресурс]. URL: <https://univertechpred.ru/novosti/20241030-opredeleny-top-50-luchshikh-universitetskikh-startapov-2024-goda/> (дата обращения: 09.06.2025). В работе представлены некоторые результаты авторской монографии, где сформированы методологические основы университетского технологического предпринимательства, заключающиеся в его рассмотрении через триаду предпринимательской модели вуза, стандартов, наставничества: Гумерова Г.И., Шаймиева Э.Ш. Университетское предпринимательство и БРИКС: искусственный интеллект, наставничество, стандарты. М., 2025 (в рецензионно-издательском процессе). Издание монографии ожидается в 2026–2027 гг. В монографии отсутствует классификация Р. Росвелла, сравнительный анализ предпринимательской, гумбольдтовской моделей вуза. В настоящей работе использованы следующие исследовательские аспекты монографии: Таблица 3, некоторые выводы.

<sup>4</sup> Необходимо отметить отечественные сервисы искусственного интеллекта (в частности, YandexGPT, GigaChat), созданные ведущими российскими компаниями, в разработке которых опосредованно заняты вузовские сотрудники (речь идет об АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка» (СберУниверситет), а также АНО ДПО «Образовательные технологии Яндекса» с особым вниманием к IT-образованию разных ступеней обучения).

— нормативно-правовые акты, стандарты в российской практике университетского предпринимательства, систематизация которых отражает траекторию развития от гумбольдтовской модели к предпринимательской модели вуза [Rothwell 1994]<sup>5</sup>.

В работе анализ трудов в Научной электронной библиотеке (НЭБ) в рамках объекта и предмета исследования проведен на основе анализа совместного цитирования<sup>6</sup>, который позволяет определить работы, оказавшие наибольшее влияние на исследовательский ландшафт в области УП в российском образовательном пространстве.

Методология исследования включает два этапа: научно-исследовательский и научно-методический.

### *1. Первый (научно-исследовательский) этап анализа трудов в НЭБ.*

1. Условия поиска в НЭБ были следующие: за все время (с 2005 г.); количество трудов в 9 типах публикаций: статьи в журнале, книги, депонированные рукописи, диссертации, отчеты, патенты, наборы данных, гранты, материалы конференции. Параметры поиска: с учетом морфологии; поиск в публикациях, доступных для авторов.

Для включения работы в выборку соблюдалось условие минимального числа цитирований для каждой из групп ключевых слов (Таблица 1). Полученные результаты первого этапа выявили значимые работы, однако ни одна из них не была опубликована в период с 2020 г. по настоящее время<sup>7</sup>. Результаты первого этапа исследования обусловили необходимость перехода ко второму этапу.

### *2. Второй этап анализа трудов в НЭБ.*

Условия поиска в НЭБ следующие: с 2020–2025 гг.; количество трудов в 9 типах публикаций: статьи в журнале, книги, депонированные рукописи, диссертации, отчеты, патенты, наборы данных, гранты, материалы конференции. Параметры поиска: с учетом морфологии; поиск в публикациях, доступных для авторов.

Для включения работы в выборку соблюдалось условие минимального числа цитирований для каждой из групп ключевых слов (Таблица 2).

### *3. Третий этап анализа трудов по результатам 1-го и 2-го этапов.*

Цель — методом анализа совместного цитирования сузить выборку работ по тематике УП до наиболее значимых статей, соответствующих следующим требованиям: период индексации работ в НЭБ — 2020–2025 гг.

Условия анализа:

- первая группа: максимальное количество цитирования; пересечение по трем группам ключевых слов «гумбольдтовская модель университета», «университетское технологическое предпринимательство», «университетское социальное предпринимательство», количество цитирований — от 14;
- вторая группа: пересечение по двум группам ключевых слов («предпринимательская модель вузов»; «университетское технологическое предпринимательство»), количество цитирований — от 18;
- третья группа: количество цитирований — 10, ключевые слова — «университетское технологическое предпринимательство» (Таблица 2).

<sup>5</sup> G1 — модель технологического толчка (technology push); G2 — модель рыночного притяжения (market pull); G3 — сопряженная инновационная модель; G4 — интегрированная инновационная модель; G5 — инновационная модель стратегических систем и сетей [Тебекина, Тебекин 2015].

<sup>6</sup> В некоторых исследованиях данный метод применен для анализа работ по лидерству в высшем образовании с целью выявления наиболее значимых статей по исследуемой теме [Багратиони, Филонович 2024]. Данный метод (или метод влиятельных публикаций) использован также в [Lobo et al. 2025]. Здесь анализируются предпринимательские экосистемы во взаимосвязи с открытыми инновациями и стратегическим сотрудничеством.

<sup>7</sup> Требование по количеству публикаций в списке литературы за последние 5 лет является обязательным в соответствии рекомендациями журнала.

В процессе исследования работ, выявленных методом анализа совместного цитирования, авторы рассматривали также иные работы, которые отвечали на исследовательские вопросы, возникающие в данном контексте. К таким подвопросам отнесены следующие:

- сущность академического лидерства [Куракова, Цветкова 2021];
- предпринимательские компетенции [Рубин, Можжухин 2022]<sup>8</sup>.

*II. Второй (научно-методический) этап исследования.*

Этап включал анализ статистических сборников и систематизацию соответствующих стандартов.

В целях уточнения институциональных основ УП в российском образовательном пространстве необходимо ответить на следующий исследовательский вопрос: по каким показателям осуществляется анализ УП в российских вузах со стороны статистического наблюдения?

Авторский подход в исследовании инновационной деятельности в сфере образования, представленный в публикациях, монографии, в настоящем исследовании находит свое дальнейшее развитие (Таблица 3).

Базовыми документами по статистическому наблюдению за образовательными организациями в области их инновационной деятельности (ИД) являются:

- Приказ от 31.07.2024 г. № 332<sup>9</sup>;
- сборник «Наука. Технологии. Инновации: 2024: краткий статистический сборник»<sup>10</sup>;
- сборник «Индикаторы инновационной деятельности: 2025: статистический сборник» (Таблица 3)<sup>11</sup>.

**Таблица 1. Результаты в НЭБ по четырем группам ключевых слов за весь период (2005–2025 гг.): первый этап поиска<sup>12</sup>**

Ключевые слова	Количество публикаций, всего, ед.	Работы с максимальным количеством цитирований		
		Количество цитирований в каждой группе	Ссылка на работу, год публикации	Кол-во цитирований
Гумбольдтовская модель университета	25	n = 15	[Коннов, Репина 2015]	36
			[Грудзинский, Петрова 2012]	15
Предпринимательская модель вузов	228	n = 40	[Нариманова 2019]	56
			[Чепуренко 2017]	74
			[Жук 2019]	42
			[Курбатова и др. 2018]	48
			[Овчинникова 2018]	40
Университетское технологическое предпринимательство	74	n = 15	[Вертакова 2018]	42
			[Журкевич, Ци 2018]	18
			[Лавроов 2014]	18
Университетское социальное предпринимательство	41	n = 25	[Вертакова 2018]	42
			[Широкова и др. 2015]	30
			[Кураков, Цветков 2021]	27

<sup>8</sup> Данные работы систематизированы авторами в процессе подготовки настоящего исследования в период 2022–2025 гг.  
<sup>9</sup> В новой форме Росстата коды ОКВЭД (85, 84.3, 88, 88.10, 88.99 и др.), отражающие в совокупности деятельность УТП в сфере образования в виде организаций, находящихся под контролем образовательных учреждений либо ассоциированных с ними, отсутствуют: Росстат ввел новую отчетность для сферы образования, науки и инноваций // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/news/1749587/> (дата обращения: 10.06.2025).  
<sup>10</sup> Данный сборник «...содержит основные показатели, характеризующие научный и инновационный потенциал Российской Федерации...»: Наука. Технологии. Инновации: 2024: краткий статистический сборник. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. С. 3.  
<sup>11</sup> Индикаторы инновационной деятельности: 2025: статистический сборник. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025.  
<sup>12</sup> Составлено авторами по результатам поисковых запросов в НЭБ (см. Приложение 1).

По результатам поисковых запросов в НЭБ проведены следующие методические работы: статья М.А. Мазниченко и соавторов исключена из дальнейшего систематического исследования ввиду несовпадения фокуса исследования (Таблица 1, 2) [Мазниченко и др. 2021]; перечень авторов, работы которых не анализировались в настоящем исследовании, сформирован в Приложении 1<sup>13</sup>.

**Таблица 2. Результаты в НЭБ по четырем группам ключевых слов, 2020–2025 гг.:  
второй этап поиска<sup>14</sup>**

Ключевые слова	Количество публикаций, ед.	Работы с максимальным количеством цитирований		
		Количество цитирований в каждой группе	Ссылка на работу, год публикации	Кол-во цитирований
Гумбольдтовская модель университета	10	n = 10	[Куракова, Цветков 2021]	27
			[Земцов 2023]	14
			[Игропуло и др. 2020]	14
Предпринимательская модель вузов	101	n = 10	[Рубин и др. 2022]	19
			[Куркина и др. 2021]	14
			[Мазниченко и др.]	19
			[Балацкий и др., 2021]	31
			[Корчагин 2021]	11
Университетское технологическое предпринимательство	63	n = 10	[Земцов 2023]	14
			[Осипова 2023]	11
			[Лабзина 2022]	12
			[Яфасов, Кострикова 2022]	10
			[Белозеров, Заболоцкая 2021]	18
			[Куракова, Цветкова 2021]	27
			[Игропуло и др. 2020]	14
Университетское социальное предпринимательство	24	n = 10	[Земцов 2023]	14
			[Куракова, Цветкова 2021]	27
			[Игропуло и др. 2020]	14

В период 2020–2025 гг. возрос интерес к теме «университетское технологическое предпринимательство» (63 ед., или 32% от общего числа публикаций в данный период). В период 2005–2025 г. данный показатель равен 74 ед., или 20% от общего числа публикаций. Можно предположить, что в российском образовательном пространстве УП более связывают с «технологическим предпринимательством», чем с «социальным предпринимательством».

На основе полученных методом совместного цитирования данных выявлено, что наиболее популярной за весь период наблюдения в НЭБ (2005–2025 гг.) является тема «предпринимательская модель вузов», наименее — «гумбольдтовская модель университета»; выделены три группы авторов, формирующие исследовательский ландшафт в области УП в российском образовательном пространстве, на площадке НЭБ за период 2020–2025 гг. по критериям «пересечение по трем группам ключевых слов» (первая группа работ)<sup>15</sup>; количество цитирований от 18 (вторая группа работ); работы, не вошедшие в первую и вторую группу формируют третью группу работ (см. Таблицу 2)<sup>16</sup>.

<sup>13</sup> Анализ данных работ представлен в авторской монографии.

<sup>14</sup> Составлено авторами по результатам поисковых запросов в НЭБ.

<sup>15</sup> Пересечение по трем группам ключевых слов «гумбольдтовская модель университета», «университетское технологическое предпринимательство», «университетское социальное предпринимательство».

<sup>16</sup> Данные работы анализируются фрагментарно в настоящем исследовании.

**Анализ результатов предшествующих работ, формирующих исследовательский ландшафт по теме университетского предпринимательства**

Первую группу работ, формирующих исследовательский ландшафт в области УП в российском образовательном пространстве, на площадке НЭБ за период 2020–2025 гг. составляют работы [Игропуло и др. 2020; Куракова, Цветкова 2021; Земцов 2023].

В исследовании Н.Г. Кураковой, Л.А. Цветковой региональные вузы рассматриваются как основа «...катализаторов технологического предпринимательства ...в формировании региональных предпринимательских экосистем...» [Куракова, Цветкова 2021, 171]. Роль предпринимательских экосистем вузов в реализации Федерального проекта «Платформа университетского технологического предпринимательства» (далее — ПУТП) авторы связывают с решением задач по четырем направлениям: «...массовое вовлечение студентов в технологическое предпринимательство и приобретение ими необходимых компетенций; развитие инфраструктуры для апробации идеи и запуска стартапов; формирование инструментов грантовой поддержки студентов; создание долгосрочных стимулов для перехода инвесторов с поздних стадий инвестирования на самые ранние...» [Там же]. Авторы отмечают взаимосвязь между «...международной репутацией университета в области передачи знаний и продуктивностью созданной вокруг него академической экосистемы...» [Там же, 173]. Упомянув термин «академическое лидерство» вузов, авторы не раскрывают данный термин в полной мере с точки зрения соотношения предпринимательской и гумбольдтовской моделей вуза.

Понятие академического лидерства раскрывается в другой работе на примере российской практики повышения конкурентоспособности российских вузов в период с 2021 г. по настоящее время и связывается с реализацией Постановления Правительства РФ от 13.05. 2021 года № 729<sup>17</sup> («Приоритет 2030») [Молитвин, Суязов 2021]. Согласно авторам, «...установлено, что участие в проекте “Приоритет 2030” смогут принять вузы, которые соответствуют следующим критериям: 1) не менее 4 000 обучающихся по очной форме обучения; 2) не менее 1 млрд руб. финансового обеспечения из всех источников; 3) не менее 5% дохода от НИОКР...» [Там же, 441].

Понятие предпринимательских экосистем, введенное в научный оборот в глобальном масштабе в 1993 г. и примененное в образовании в начале 2010 г. как экосистема предпринимательского образования, рассматривается в работе [Игропуло и др. 2020]. «Университет 4.0» является ядром инновационных региональных экосистем, в основе которых — «...инновационно-предпринимательская культура и социальный капитал вузов...» [Там же, 21]. Авторами разработано понятие «экосистема социально-предпринимательского образования», понимаемое как «...целостная совокупность структурно-функциональных компонентов... [с]... целями формирования ...обновления компетенций субъектов социального предпринимательства...» [Там же, 21]<sup>18</sup>.

В работе Д.И. Земцова исследуются университетские сообщества технологических энтузиастов и площадки, на которых они работают: фаблабы, ЦМИТы (Центры молодежного инновационного творчества), кружки, которые формируют основу университетского предпринимательства [Земцов 2023, 36]. На основе этого исследования представляется возможным уточнить эволюцию УП в РФ с периода царской России, а также в глобальном масштабе: создание Воздухоплавательного кружка (1908 г., Н. Жуковский, Московское техническое училище (сегодня —

<sup>17</sup> Постановление Правительства РФ от 13 мая 2021 г. № 729 «О мерах по реализации программы стратегического академического лидерства “Приоритет-2030”» // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/400793960/> (дата обращения: 10.06.2025).

<sup>18</sup> В ранней работе авторов рассматриваются вопросы развития социально-предпринимательского образования в вузе [Шаповалов и др. 2019, 210]. Необходимо также отметить работу, где исследуется роль университетов в технологическом предпринимательстве в регионе в целом (опыт стран Южной Америки) [Zapata-Huaman et al. 2022].

МГТУ имени Н.Э. Баумана)); старт движения планерных кружков (1921 г., В. Ветчинкин)<sup>19</sup>; ЦМИТ как развитие «...системы открытых кружков по интересам [сравнимое с опытом] ... СССР...»<sup>20</sup> (с 2015 г., НТИ)<sup>21</sup>. В зарубежной практике: открытие первого фаблаба (1998–2001 гг., Н. Гершенфельд, Массачусетский технологический институт); движение фаблабов (2009–2010 гг.<sup>22</sup>); провозглашение приближения революции «персональных фабрик» (2005 г., Н. Гершенфельд).

Научно-практический интерес для настоящего исследования имеет рассмотрение в работе Д.И. Земцова университетов, университетских технологических энтузиастов как открытых площадок для коворкинга. В качестве основных векторов обновления образовательных практик автор выделяет: «...переход к проектоцентричной модели междисциплинарного образования на основе инженерного подхода к математике и естественным наукам ...STEM<sup>23</sup>-образование; смещение ориентации образовательных технологий с трансляционных, ориентированных на учителя, на интерактивные, ориентированные на ученика и его проактивность; расширения доступа к образованию для молодёжи из неблагополучных семей и социальных слоев ...» [Там же, 40].

Вторая группа работ, формирующая исследовательский ландшафт в области УП в российском образовательном пространстве, на площадке НЭБ за период 2020–2025 гг. состоит из работ [Балацкий, Екимова 2021; Белозеров, Заболоцкая 2021; Рубин, Можжухина 2022].

В исследовании Е.В. Балацкого, Н.А. Екимова исследуются формы положительных практик интегрирования образования и производства в российском образовательном пространстве с 2017 г. по настоящее время [Балацкий, Екимова 2021]. Авторы выделяют следующие группы видов интеграции высшего образования и экономики:

1) первая группа, наиболее распространенные виды интеграции: научно-образовательные центры (НОЦ) и инфраструктурные инициативы; опорные вузы и сетевые инициативы; целевое обучение и практико-ориентированные программы; интеграция производства и образования на площадке вузов: учебные центры; интеграция производства и образования на площадке предприятий: базовые кафедры;

2) вторая группа интеграции, содержащая радикальные формы академического аутсорсинга, актуальные для магистратуры (пример — филиал МГУ-Саров)<sup>24</sup>;

3) третья группа, характеризуемая как «... предпринимательский университет, который в своей коммерческой деятельности ориентирован на внешние заказы от разных хозяйствующих субъектов», или «...предпринимательские университеты и модель глобального академического партнерства...» (пример — Университет Иннополис, г. Казань) [Там же, 69];

4) четвертая группа: «Институт уникальных коллабораций» и «Центры коллективного пользования» (пример — «...Северо-Восточный федеральный университет (СВФУ) им. М.К. Аммосова, в состав которого в 2011 г. вошел известный в Якутии Музей мамонта им. П.А. Лазарева...») [Там же].

Авторы настоящего исследования поддерживают один из выводов в работе Е.В. Балацкого, Н.А. Екимова, согласно которому, во-первых, институт предпринимательского университета является самым передовым подходом к обеспечению интеграции системы высшего образования и реальной экономики; во-вторых, этот подход относится к разряду наиболее трудоемких, требующему —

<sup>19</sup> В 1961 г. С.П. Королёв вывел первого человека в космос. С.П. Королёв — участник планерного кружка при Одесском морском порте [Земцов 2023, 38].

<sup>20</sup> В РФ в настоящее время насчитывается около 70 ЦМИТ, где занимаются более 30 тысяч школьников и студентов. Инженерное ноу-хау со школьной скамьи // Наука и жизнь [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nkj.ru/prtnews/25843/> (дата обращения: 28.06.2025).

<sup>21</sup> Основа ЦМИТ — модель FabLab (fabrication laboratory, производственная лаборатория, впервые разработанная Н. Гершенфельдом): ЦМИТ «ПРОГРЕСС».

<sup>22</sup> В мире функционирует 2134 фаблаба [Земцов 2023, 40].

<sup>23</sup> STEM — Science (наука), Technology (технологии), Engineering (инженерия) и Mathematics (математика).

<sup>24</sup> Здесь авторы исследования имеют в виду «...создание вузом практически автономных учебных площадок за пределами своей территории. В этом случае можно говорить о полном аутсорсинге высшего образования...» [Балацкий, Екимова 2021, 69].

в аспекте нашего исследования — институционализации в российском образовательном пространстве.

В исследовании Ю.Б. Рубина, Д.П. Можжухина дискуссии развертываются в следующих областях: (а) признание предпринимательства самостоятельным направлением российского высшего образования ввиду принятия факта, что «менеджмент и предпринимательство — разные виды профессиональной деятельности...» [Рубин, Можжухина 2022, 117]; (б) необходимость становления системы предпринимательского образования в российском образовательном пространстве; (в) необходимость разработки ФГОС<sup>25</sup> по предпринимательству. Выбранная авторами теоретическая основа настоящего исследования (классификация моделей инновационного процесса Р. Росвелла) позволяет сформулировать следующую авторскую позицию в отношении дискуссий в рассматриваемой работе: авторы согласны с п. (а); области (б–в) выходят за рамки настоящего исследования. Однако опора на теорию Р. Росвелла позволяет оценить значение УП для:

- масштабного вовлечения студентов в технологическое, социальное предпринимательство и приобретения ими необходимых компетенций в образовательной среде [Куракова, Цветкова 2021];
- выявления социально-экономических проблем региона — локации вуза, общества как глобального сетевого взаимодействия и нахождения оригинального решения в формате «обучающийся — преподаватель/наставник — социально-индустриальный партнер вуза» на системной основе, с созданием идей, инновационных продуктов (товаров, услуг), что формирует отдельное направление деятельности вуза<sup>26</sup>. С другой стороны, УП формирует характер ориентирования на внешние проекты вуза, связанные с внешней средой. Последнее делает обучение в вузах привлекательным для практико-ориентированной талантливой молодежи, стремящейся получить результат обучения не только в виде диплома как документа, но и прототипа своего продукта (товара, услуги), как опыта создания и развития (или фиаско) своего стартапа, инженерной, творческой команды проекта и т. д. [Чепуренко 2017].

В исследовании А.Ю. Чепуренко (работа, формирующая исследовательский ландшафт по теме УП в период 2005–2025 гг.) на основе западного опыта внедрения бакалавриатов по предпринимательству, понимания того, что «...предпринимательство в строгом смысле слова — не профессия, а деятельность, являющаяся в такой же мере ремеслом, как и искусством...», высказывается диаметрально противоположная точка зрения относительно введения ФГОС по предпринимательству (см. [Рубин, Можжухина 2022]). В целом положительно оценивая необходимость развития УП в российском образовательном пространстве, автор критически оценивает качество вузовских стартапов (на момент исследования): «...подавляющее большинство бакалаврских проектов замыкается на потребности университетского кампуса, носит “игрушечный” характер и редко может быть тиражировано в реальной экономике...» [Чепуренко 2017, 255].

В развитие описанной дискуссии авторы настоящего исследования, в целях преодоления «игрушечного» характера бакалаврских стартапов, видят решение в систематизации и адаптации системы стандартов УП к системе образования в целом, к потребностям экономики посредством их «привязки» к направлениям ПУТП в частности.

В исследовании С.А. Белозерова, В.В. Заболоцкой отмечается «...низкая интеграция академической и университетской науки с государственными и частными индустриальными

<sup>25</sup> ФГОС — федеральный государственный образовательный стандарт.

<sup>26</sup> Значение процесса генерации идей для, в частности, социальных инноваций представлен в работе [Лившин, Сидорова 2025].

партнерами...» в исследовании вопросов государственного стимулирования инновационной деятельности в Швейцарии и России [Белозеров, Заболоцкая 2021, 118]. В работе отражена позиция России в Глобальном инновационном индексе, характеристика швейцарской модели инновационного развития, опирающейся на «...развитие государственно-корпоративных форм поддержки малого и среднего предпринимательства ...высокий научно-образовательный уровень... инструменты многоканальной и адресной системы финансовой поддержки студенческих и молодежных стартапов...» [Там же, 109–119]. В данной связи необходимо отметить, что авторами проанализированы и систематизированы позиции стран — членов БРИКС в ГИИ за период 2011–2024 гг. За данный период отмечается: значительное усиление позиций Китая, Индии; нестабильные позиции РФ, Бразилии; стабильно невысокие позиции Южной Африки. В ГИИ-2024 внимание уделено социальному предпринимательству<sup>27</sup>. Здесь необходимо отметить роль ESG-повестки, включающей решения экологических, социальных и управленческих проблем для реализации цифровой трансформации, с одной стороны, и для качественного корпоративного развития организаций, реализующих ESG-повестку, с другой стороны, что исследуется в [Sun et al. 2025].

В третьей группе работ, в исследовании А.Я. Яфасова, Н.А. Костриковой на примере разработки механизмов конверсии университетских точек кипения в предпринимательские на базе «предпринимательской точки кипения “Калининград” исследуются вопросы создания... ГОСТов на промышленную и сельскохозяйственную продукцию... перехода на новые стандарты всех уровней ГОСТов, ОСТов и корпоративных стандартов (СТП)...», что обусловлено «...необходимостью обеспечения технологической безопасности России...» [Яфасов, Кострикова 2022, 139–140].

#### ***Университетское предпринимательство и инновационная деятельность вузов: статистическое наблюдение Росстата. Критические аспекты***

Согласно данным статистических сборников Росстата, коды ОКВЭД, за которыми происходит статистическое наблюдение в сфере инновационной деятельности, — 58, 61, 62, 63, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 86<sup>28</sup>.

Критические замечания к статистическому наблюдению за инновационной деятельностью вузов, включая УТП, на основе анализа данных описанных выше сборников представлены в Таблице 3.

<sup>27</sup> Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship Geneva // WIPO [Электронный ресурс]. URL: [https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024\\_WEB3lite.pdf](https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB3lite.pdf) (дата обращения: 09.01.2025); The Global Innovation Index 2011: Accelerating Growth and Development // WIPO [Электронный ресурс]. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii\\_2011.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2011.pdf) (дата обращения: 29.06.2025).

<sup>28</sup> ОКВЭД (Новый 2025) // Центр Регистрации и Сопровождения Бизнеса [Электронный ресурс]. URL: <https://www.regfile.ru/okved2.html> (дата обращения: 10.06.2025).

Таблица 3. Статистические наблюдения за инновационной деятельностью вузов со стороны Росстата: критический анализ<sup>29</sup>

Критический пункт	Нормативный документ	Комментарий авторов
<p>Форма Приказа от 31.07.2024 г. № 332 предназначена для научных предприятий, чья основная деятельность связана с производством продукции или услуг в целях продажи (отличных от услуг сектора высшего образования)</p>	<p>Приказ от 31.07.2024 г. № 332</p>	<p>1. Вуз рассматривается через призму МИП, научных предприятий, созданных при данном вузе. Отсюда для статистического наблюдения у каждого вуза должны быть несколько МИП, извлекающих прибыль, а также социальных предприятий как «...субъект[ов] малого или среднего предпринимательства, осуществляющих деятельность в сфере социального предпринимательства...», не извлекающих прибыль, а решающих социально-экономические задачи региона<sup>30</sup>. Если таковых нет, ИД вузов со стороны Росстата не оценивается в области УТП<sup>31</sup>.</p> <p>2. Согласно Росстату, социальное предпринимательство вузов, находящееся под контролем вузов либо ассоциированное с ними, в статистическом наблюдении ИД не рассматриваются</p>
<p>Исследователи — работники, профессионально занимающиеся исследованиями и разработками и непосредственно осуществляющие создание новых знаний, продуктов, процессов, методов и систем, а также управление указанными видами деятельности. Исследователи обычно имеют законченное высшее образование</p>	<p>Наука. Технологии. Инновации: 2024: краткий статистический сборник</p>	<p>1. Отсутствует МИП по кодам 58, 61, 62, 63, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 86, ассоциированные с каждым вузом, осуществляющим ИД.</p> <p>2. Код 85 (образование), 84.3 (Деятельность в области обязательного социального обеспечения); 88 (Предоставление социальных услуг без обеспечения проживания) и др. социально-значимого характера отсутствуют в статистическом наблюдении.</p> <p>3. Отсутствуют данные по количеству ОИС (патентов, объектов авторского права, зарегистрированные в Роспатенте) по каждому МИП, ассоциированному с вузом по кодам 58, 61, 62, 63, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 86.</p> <p>4. Отсутствуют данные по количеству ОИС (патентов, объектов авторского права, зарегистрированные в зарубежных патентных ведомствах) по каждому МИП, ассоциированному с вузом по соответствующим кодам.</p> <p>5. Отсутствуют данные по продуктовым, процессным инновациями по МИП, ассоциированному с вузом по кодам 58, 61, 62, 63, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 86</p>
<p>Персонал, занятый исследованиями и разработками, — совокупность лиц, чья творческая деятельность, осуществляемая на систематической основе, направлена на увеличение и поиск новых областей применения знаний, а также на оказание прямых услуг, связанных с выполнением исследований и разработок</p>		<p>Отсутствуют термины: преподаватель, ППС, наставник, обучающийся; команда стартап-проекта (согласно платформе УТП)</p>

<sup>29</sup> Составлено авторами на основе [Курбатова и др. 2018; Куркина и др. 2021; Лабзина 2022; Осипова 2023; Лившин, Сидорова 2025]; Наука. Технологии. Инновации: 2024: краткий статистический сборник. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024; Индикаторы инновационной деятельности: 2025: статистический сборник. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. Примечание: ИД — инновационная деятельность; МИП — малое инновационное предприятие; ОИС — объект интеллектуальной собственности; ППС — профессорско-преподавательский состав; УТП — университетское технологическое предпринимательство.

<sup>30</sup> Федеральный закон от 24.07.2007 № 09-ФЗ (ред. от 23.05.2025) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.06.2025). Статья 3. Основные понятия, используемые в настоящем Федеральном законе // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/ea6f7bb32cdb797dc30aca18be2a215cd0211ad2/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ea6f7bb32cdb797dc30aca18be2a215cd0211ad2/) (дата обращения: 10.06.2025).

<sup>31</sup> Или рассматривается иначе, что неясно из анализируемого статистического сборника.

Инновационная активность организации характеризует степень участия организации в осуществлении инновационной деятельности в целом или отдельных ее видов в течение определенного периода времени	Индикаторы инновационной деятельности: 2025: статистический сборник	Отсутствуют термины «научно-технический потенциал региона», «научно-технический кластер» в основе которого — университет(ы) данного региона
--	---	---

В сборнике «Индикаторы инновационной деятельности: 2025» в специальных разделах рассмотрены основные показатели инновационной деятельности в сфере услуг, сельском хозяйстве и строительстве. Публикация содержит данные специального мониторинга, раскрывающие проблемы импортозамещения средств производства и обеспеченности инновационных организаций высококвалифицированными специалистами. Однако роль университетов, УТП во взаимосвязи с представленными сферами экономики неясна.

### Обсуждение

Необходимо отметить ограничения, выявленные авторами в процессе проведения настоящего исследования: во-первых, в результате использования метода анализа совместного цитирования недостаточно изучены термины «университетское социальное предпринимательство», «гумбольдтовская модель вуза». Однако опора на упомянутые в работе нормативно-правовые акты, полученные результаты, развивающие и дополняющие исследования зарубежных авторов, позволяет, по мнению авторов, преодолеть данный недостаток<sup>32</sup>. Во-вторых, не исследована нормативно-правовая база в области УП у стран — лидеров ГИИ-2024 (Китай, Индия). Данная область является предметом отдельного исследовательского изучения.

Кроме того, за рамками настоящего исследования остались вопросы анализа нормативно-правовой базы УТП в странах — членах БРИКС, занимающих ведущие позиции в ГИИ (Китай, Индия). Учитывая масштаб, значение данной области исследования, отметим, что ее основу может сформировать исследование ИСИЭЗ ВШЭ в области научно-технической политики, где отмечено значение институциональных условий для развития науки, технологий, инноваций в рамках вузовской проектной деятельности, в частности в области «...интеграции моделей и алгоритмов ИИ в разные области науки в целях ускоренного решения исследовательских проблем...» на примере Китая<sup>33</sup>. В другом исследовании рассматривается пример создания курса, способствующего трансферу знаний из вуза во внешнюю среду [Duval-Couetil et al. 2021]. В работе [Zapata-Huaman al. 2022] изучается ряд вопросов относительно роли университета как регионального фактора, определяющего развитие технологического предпринимательства. ESG-проблематика отражена в работе [Sun et. al. 2025], где исследуются вопросы эффективности ESG в условиях финансовых ограничений на фоне цифровой трансформации в Китае.

### Заключение

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

- использованный метод анализа совместного цитирования позволил:
  - выявить работы, формирующие исследовательский ландшафт по теме университетского предпринимательства в российском образовательном пространстве;
  - выявить работы, обладающие диаметрально противоположными точками зрения на отдельные аспекты университетского предпринимательств (дискуссия Ю.Б. Рубина, Д.П. Можжухина —А.Ю. Чепуренко);

<sup>32</sup> Речь идет о работе: Duval-Couetil N., Ladisch M., Yi S. [Duval-Couetil et al. 2021]

<sup>33</sup> Научно-техническая политика: глобальные стратегии достижения технологического лидерства. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. С. 50.

- подтвердить обоснованность выбора теоретической рамки исследования (классификации Р. Росвелла), позволяющей провести сравнительный анализ гумбольдтовской и предпринимательской моделей вузов с формированием рекомендаций по институционализации университетского предпринимательства.
- 2) в работе систематизированы данные рейтинга ГИИ по странам — членам БРИКС за период 2011–2024 гг. с отражением значительного усиления позиций Китая, Индии за анализируемый период;
- 3) на основе анализа трех базовых нормативных, статистических документов за период 2024–2025 гг. выявлено: отсутствие терминов «преподаватель», «профессорско-преподавательский состав», «наставник», «обучающийся», «команда стартап-проекта» и др.; недостаток учета ОИС по вузовским МИП, а также недостаток учета показателей УСП в целом.

#### **Список литературы:**

- Багратиони К.А., Филонович С.Р. Чем лидерство в высшем образовании отличается от лидерства в традиционных бизнес-организациях // Вопросы образования. 2024. № 2. С. 42–74. DOI: [10.17323/vo-2024-16271](https://doi.org/10.17323/vo-2024-16271)
- Балацкий Е.В., Екимова Н.А. Механизмы интеграции вузов и реального сектора экономики // Journal of Economic Regulation. 2021. Т. 12. № 3. С. 58–75. DOI: [10.17835/2078-5429.2021.12.3.058-075](https://doi.org/10.17835/2078-5429.2021.12.3.058-075)
- Белозеров С.А., Заболоцкая В.В. Государственное стимулирование инновационной деятельности в Швейцарии и России // Современная Европа. 2021. № 1(101). С. 108–120. DOI: [10.15211/soveurope12021108120](https://doi.org/10.15211/soveurope12021108120)
- Земцов Д.И. Сообщества практик будущего в российских университетах: фаблабы, ЦМИТы, кружки // Высшее образование в России. 2023. Т. 32, № 5. С. 36–55. DOI: [10.31992/0869-3617-2023-32-5-36-55](https://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-5-36-55)
- Игропуло И.Ф., Шаповалов В.К., Арутюнян М.М. Моделирование экосистемы социально ориентированного предпринимательского образования в университете // Вестник Армавирского государственного педагогического университета. 2020. № 3. С. 19–27.
- Куракова Н.Г., Цветкова Л.А. Технологическое предпринимательство в региональных университетах России: факторы сдерживания и ускорения // Экономика науки. 2021. Т. 7. № 3. С. 170–187. DOI: [10.22394/2410-132X-2021-7-3-170-187](https://doi.org/10.22394/2410-132X-2021-7-3-170-187)
- Курбатова М.В., Каган Е.С., Вшивкова А.А. Региональное развитие: проблемы формирования и реализации научно-технического потенциала // Terra Economicus. 2018. Т. 16. № 1. С. 101–117. DOI: [10.23683/2073-6606-2018-16-1-101-117](https://doi.org/10.23683/2073-6606-2018-16-1-101-117)
- Куркина Н.Р., Стародубцева Л.В., Шулугина Г.А. Развитие предпринимательских компетенций у студентов педагогического вуза // Современные проблемы науки и образования. 2021. № 1. DOI: [10.17513/spno.30489](https://doi.org/10.17513/spno.30489)
- Лабзина П.Г. Тьюторское сопровождение как педагогическое условие реализации проектной деятельности студентов вуза // Вестник Мининского университета. 2022. Т. 10. № 3(40). DOI: [10.26795/2307-1281-2022-10-3-4](https://doi.org/10.26795/2307-1281-2022-10-3-4)
- Лившин А.Я., Сидорова А.А. Создание социальных инноваций в некоммерческом секторе в условиях неопределенности // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 110. С. 101–114. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-110-2025-101-114](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-110-2025-101-114)
- Мазниченко М.А., Нескоромных Н.И., Садилова О.П., Бревнов С.В., Григоращенко-Алиева Н.М., Фоменко В.А. Выявление и поддержка одаренных детей средствами сетевого взаимодействия // Science for Education Today. 2021. Т. 11. № 2. С. 7–31. DOI: [10.15293/2658-6762.2102.01](https://doi.org/10.15293/2658-6762.2102.01)

Молитвин М.Н., Суязов В.В. Программы стратегического академического лидерства в России: прошлое и будущее // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2021. Т. 20. № 3. С. 432–452. DOI: [10.21638/11701/spbu08.2021.307](https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2021.307)

Осипова О.С. Эволюция студенческого инновационного предпринимательства в России // Экономика. Налоги. Право. 2023. Т. 16. № 5. С. 6–15. DOI: [10.26794/1999-849X-2023-16-5-6-15](https://doi.org/10.26794/1999-849X-2023-16-5-6-15)

Рубин Ю.Б., Можжухин Д.П. Высшее предпринимательское образование: ориентиры становления и смягчения ограничений // Высшее образование в России. 2022. Т. 31. № 11. С. 106–121. DOI: [10.31992/0869-3617-2022-31-11-106-121](https://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-31-11-106-121)

Тебекина А.А., Тебекин А.В. Эволюция развития моделей инновационного процесса // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2015. № 3(14). С. 15–20.

Чепуренко А.Ю. Как и зачем обучать студентов предпринимательству: полемические заметки // Вопросы образования. 2017. № 3. С. 248–276. DOI: [10.17323/1814-9545-2017-3-250-276](https://doi.org/10.17323/1814-9545-2017-3-250-276)

Чэнь Х., Андрюшина Е.В. Основные направления развития моделей интернационализации российских и китайских вузов // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 109. С. 157–166. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-109-2025-157-166](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-109-2025-157-166)

Шаповалов В.К., Игропуло И.Ф., Арутюнян М.М., Минкина О.В. Развитие экосистемных характеристик социально-предпринимательского образования // Современные наукоемкие технологии. 2019. № 11–1. С. 210–214. DOI: [10.17513/snt.37793](https://doi.org/10.17513/snt.37793)

Яфасов А.А., Кострикова Н.А. Предпринимательские «точки кипения» в университетах — эффективный механизм вовлечения молодежи в технологическое предпринимательство // Известия КГТУ. 2022. № 67. С. 131–150. DOI: [10.46845/1997-3071-2022-67-131-150](https://doi.org/10.46845/1997-3071-2022-67-131-150)

Duval-Couetil N., Ladisch M., Yi S. Addressing Academic Researcher Priorities through Science and Technology Entrepreneurship Education // The Journal of Technology Transfer. 2021. Vol. 46. Is. 2. P. 288–318. DOI: [10.1007/s10961-020-09787-5](https://doi.org/10.1007/s10961-020-09787-5)

Lobo C.A., Marinho A., Santos Pereira C., Azevedo M., Moreira F. The Role of Leadership and Strategic Alliances in Innovation and Digital Transformation for Sustainable Entrepreneurial Ecosystems: A Comprehensive Analysis of the Existing Literature // Sustainability. 2025. Vol. 17. Is. 13. DOI: [10.3390/su17136182](https://doi.org/10.3390/su17136182)

Rothwell R. Towards the Fifth-Generation Innovation Process // International Marketing Review. 1994. Vol. 11. Is. 1. P. 7–31.

Sun X., Shao Y., Han J. ESG Performance Drives Enterprise High-Quality Development Through Financing Constraints: Based on the Background of China's Digital Transformation // Sustainability. 2025. Vol. 17. DOI: [10.3390/su17136094](https://doi.org/10.3390/su17136094)

Zapata-Huaman G. A., Fernández-López S., Andreassi T. The Role of the University as a Regional Determinant of Technological Entrepreneurship // Technology Analysis & Strategic Management. 2022. Vol. 36. Is. 4. P. 651–664. DOI: [10.1080/09537325.2022.2049740](https://doi.org/10.1080/09537325.2022.2049740)

### References:

Bagrationi K.A., Filonovich S.R. (2024) How Leadership in Higher Education Is Different from Leadership in Traditional Business Organizations? *Voprosy obrazovaniya*. No. 2. P. 42–74 DOI: [10.17323/vo-2024-16271](https://doi.org/10.17323/vo-2024-16271)

Balatsky E.V., Ekimova N.A. (2021) Integration Mechanisms of Universities and Real Economy Sector. *Journal of Economic regulation*. Vol. 12. No. 3. P. 58–75. DOI: [10.17835/2078-5429.2021.12.3.058-075](https://doi.org/10.17835/2078-5429.2021.12.3.058-075)

Belozеров S.A., Zabolockaja V.V. (2021) State Stimulation of Innovation Activities in Switzerland and Russia. *Sovremennaya Yevropa*. No. 1(101). P. 108–120. DOI: [10.15211/soveurope12021108120](https://doi.org/10.15211/soveurope12021108120)

Чепуренко А. (2017) How and Why Entrepreneurship Should Be Taught to Students: Polemical Notes. *Voprosy obrazovaniya*. No. 3. P. 248–276. DOI: [10.17323/1814-9545-2017-3-250-276](https://doi.org/10.17323/1814-9545-2017-3-250-276)

- Duval-Couetil N., Ladisch M., Yi S. (2021) Addressing Academic Researcher Priorities through Science and Technology Entrepreneurship Education. *The Journal of Technology Transfer*. Vol. 46. Is. 2. P. 288–318. DOI: [10.1007/s10961-020-09787-5](https://doi.org/10.1007/s10961-020-09787-5)
- Igropulo I.F., Shapovalov V.K., Arutjunjan M.M. (2020) Modeling the Ecosystem of Socially Oriented Entrepreneurial Education at the University. *Vestnik Armavirskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta*. No. 3. P. 19–27.
- Kurakova N.G., Tsvetkova L.A. (2021) Technological Entrepreneurship in Regional Universities of Russia: Factors of Containment and Acceleration. *The Economics of Science*. Vol. 7. No. 3. P. 170–187. DOI: [10.22394/2410-132X-2021-7-3-170-187](https://doi.org/10.22394/2410-132X-2021-7-3-170-187)
- Kurbatova M.V., Kagan E.S., Vshivkova A.A. (2018) Regional Development: Addressing the Problems of Building and Realization of Scientific and Technological Capacities. *Terra Economicus*. Vol. 16. No. 1. P. 101–117. DOI: [10.23683/2073-6606-2018-16-1-101-117](https://doi.org/10.23683/2073-6606-2018-16-1-101-117)
- Kurkina N.R., Starodubceva L.V., Shulgina G.A. (2021) Development of Entrepreneurial Competences of Students of a Pedagogical University. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*. No. 1. DOI: [10.17513/spno.30489](https://doi.org/10.17513/spno.30489)
- Labzina P.G. (2022) Tutor Support as a Pedagogical Condition for the Project Activities Implementation of University Students. *Vestnik Mininskogo universiteta*. Vol. 10. No. 3(40). DOI: [10.26795/2307-1281-2022-10-3-4](https://doi.org/10.26795/2307-1281-2022-10-3-4)
- Livshin A.Ya., Sidorova A.A. (2025) Fostering Social Innovations in the Nonprofit Sector in an Uncertain Environment. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 110. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-110-2025-101-114](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-110-2025-101-114)
- Lobo C.A., Marinho A., Santos Pereira C., Azevedo M., Moreira F. (2025) The Role of Leadership and Strategic Alliances in Innovation and Digital Transformation for Sustainable Entrepreneurial Ecosystems: A Comprehensive Analysis of the Existing Literature. *Sustainability*. Vol. 17. Is. 13. DOI: [10.3390/su17136182](https://doi.org/10.3390/su17136182)
- Maznichenko M.A., Neskromnyh N.I., Sadilova O.P., Brevnov S.V., Grigorashhenko-Alieva N.M., Fomenko V.A. (2021) Identification and Support of Gifted Children within the Framework of School-University Networks. *Science for Education Today*. Vol. 11. No. 2. P. 7–31. DOI: [10.15293/2658-6762.2102.01](https://doi.org/10.15293/2658-6762.2102.01)
- Molitin M.N., Suyazov V.V. (2021) Strategic Academic Leadership Programs in Russia: Past and Future. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment*. Vol. 20. No. 3. P. 432–452. DOI: [10.21638/11701/spbu08.2021.307](https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2021.307)
- Osipova O. S. (2023) Evolution of Student Innovative Entrepreneurship in Russia. *Ekonomika. Nalogi. Pravo*. Vol. 16. No. 5. P. 6–15. DOI: [10.26794/1999-849X-2023-16-5-6-15](https://doi.org/10.26794/1999-849X-2023-16-5-6-15)
- Rothwell R. (1994) Towards the Fifth-Generation Innovation Process. *International Marketing Review*. Vol. 11. Is. 1. P. 7–31.
- Rubin Yu.B., Mozhzhukhin D.P. (2022) Higher Entrepreneurship Education: Guidelines for the Formation and Mitigation of Restrictions. *Vysshee obrazovanie v Rossii*. Vol. 31. No. 11. P. 106–121. DOI: [10.31992/0869-3617-2022-31-11-106-121](https://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-31-11-106-121)
- Shapovalov V.K., Igropulo I.F., Arutjunjan M.M., Minkina O.V. (2019) Development of Ecosystem Characteristics of Socio-Entrepreneurial Education. *Sovremennyye naukoymkiye tekhnologii*. No. 11–1. P. 210–214. DOI: [10.17513/snt.37793](https://doi.org/10.17513/snt.37793)
- Sun X., Shao Y., Han J. (2025) ESG Performance Drives Enterprise High-Quality Development Through Financing Constraints: Based on the Background of China's Digital Transformation. *Sustainability*. Vol. 17. DOI: [10.3390/su17136094](https://doi.org/10.3390/su17136094)
- Tebekina A.A., Tebekin A.V. (2015) Evolution of Development of Models of Innovative Process. *Vestnik Moskovskogo universiteta im. S.YU. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravleniye*. No. 3(14). P. 15–20.

Yafasov A.Ya., Kostrikova N.A. (2022) “Entrepreneurial Boiling Points” at Universities — an Effective Mechanism to Engage Youth in Technology Entrepreneurship. *Izvestiya KGTU*. No. 67. P. 131–150. DOI: [10.46845/1997-3071-2022-67-131-150](https://doi.org/10.46845/1997-3071-2022-67-131-150)

Zapata-Huaman G.A., Fernández-López S., Andreassi T. (2022) The Role of the University as a Regional Determinant of Technological Entrepreneurship. *Technology Analysis & Strategic Management*. Vol. 36. Is. 4. P. 651–664. DOI: [10.1080/09537325.2022.2049740](https://doi.org/10.1080/09537325.2022.2049740)

Zemtsov D.I. (2023) Communities of Practice of the Future in Russian Universities: Fablabs, Centers for Youth Innovative Creativity, Kruzhoks. *Vysshee obrazovanie v Rossii*. Vol. 32. No. 5. P. 36–55. DOI: [10.31992/0869-3617-2023-32-5-36-55](https://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-5-36-55)

Chen H., Andryushina E.V. (2025) The Main Directions of Internationalization Models’ Development of Russian and Chinese Universities. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 109. P. 157–166. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-109-2025-157-166](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-109-2025-157-166)

### Приложение 1. Перечень работ, сформировавших исследовательский ландшафт по теме университетского предпринимательства за период 2005–2025 гг.

Вертакова Ю.В. Роль университетов в процессах цифровой трансформации экономики // Экономика и управление. 2018. № 7(153). С. 54–64.

Грудзинский А.О., Петрова О.А. Мотивационная готовность научно-педагогических работников университета к предпринимательству в научно-образовательной сфере // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2012. № 2–1. С. 11–16.

Жук О.Л. Предпринимательская трансформация университетов в условиях четвертой промышленной революции // Журнал Белорусского государственного университета. Журналистика. Педагогика. 2019. № 1. С. 108–116.

Журкевич М., Ци Ц. Организационно-экономический механизм управления инновационной деятельностью // Наука и инновации. 2018. № 9(187). С. 42–45.

Коннов В.И., Репина М.И. Эволюция моделей университетского управления от «studium generale» до «предпринимательского университета» // Международные процессы. 2015. Т. 13. № 1(40). С. 35–47. DOI: [10.17994/IT.2015.13.40.3](https://doi.org/10.17994/IT.2015.13.40.3)

Курбатова М.В., Каган Е.С., Вшивкова А.А. Региональное развитие: проблемы формирования и реализации научно-технического потенциала // Terra Economicus. 2018. Т. 16. № 1. С. 101–117. DOI: [10.23683/2073-6606-2018-16-1-101-117](https://doi.org/10.23683/2073-6606-2018-16-1-101-117)

Лавров Н.Н. Проблемы подготовки педагогических кадров для технологического образования // Вестник Московского государственного областного университета. 2014. № 1. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_21421425\\_55737130.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_21421425_55737130.pdf)

Нариманова О.В. Концепция Университет 3.0: перспективы реализации в России в условиях новой технологической революции // Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие. 2019. Т. 7. № 2(25). С. 350–363. DOI: [10.23888/humj20192350-363](https://doi.org/10.23888/humj20192350-363)

Овчинникова Н.Э. Взаимодействие университета с индустрией 2.0 // Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22. № 3(115). С. 61–72. DOI: [10.15826/umpa.2018.03.027](https://doi.org/10.15826/umpa.2018.03.027)

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.