

**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ЮЖНО-РОССИЙСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

ISSN 2079-1690

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ
И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.
УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ**

*Журнал включен в перечень рецензируемых научных изданий,
в которых должны быть опубликованы основные научные
результаты диссертаций на соискание ученой степени
кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук
по группам научных специальностей:
5.2. Экономика; 5.4. Социология; 5.5. Политология*

№ 2

**Ростов-на-Дону
2025**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.
УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ**

*Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС77-71827
от 08 декабря 2017 г. выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)*

*Учредитель – Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»*

Главный редактор

- **Черкасова Т. П.**, доктор экономических наук, профессор, декан факультета политологии, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).

Заместитель главного редактора

- **Арсеньева В. А.** – доктор экономических наук, доцент, декан факультета экономики, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).

Состав редакционной коллегии

- **Alexakis Christos** – PhD, Professor, Business School Renne (France).
 - **Eugene Nivorozhkin** – PhD, Associate Professor in Finance, School of Slavonic and East European Studies, University College, London (Great Britain).
 - **Ford Lumban Gaol** – PhD, University Bina Nusantara, Jakarta (Indonesia).
 - **Атанесян А. В.** – доктор политических наук, профессор, заведующий кафедрой прикладной социологии факультета социологии, Ереванский государственный университет (Армения, г. Ереван).
 - **Кадол Н. Ф.** – доктор экономических наук, доцент кафедры экономической теории и мировой экономики, Гомельский государственный университет им. Ф. Скорины (Беларусь, г. Гомель).
 - **Саидова М. Х.** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Менеджмент, маркетинг и экономика труда», Таджикский государственный университет коммерции (Таджикистан, г. Душанбе).
 - **Султонов З. С.** – кандидат экономических наук, доцент, Таджикский государственный университет коммерции (Таджикистан, г. Душанбе).
 - **Ушаков Д. С.** – Doctor of Economics, Professor, Suan Sunandha Rajabhat University (Thailand, Bangkok).
-
- **Васильчиков А. В.** – доктор экономических наук, доцент, директор Института инженерно-экономического и гуманитарного образования, Самарский государственный технический университет (Россия, г. Самара).
 - **Дзахова Л. Х.** – доктор политических наук, профессор, заведующий кафедрой философии и политологии, Северо-Осетинский государственный университет им. К. Л. Хетагурова (Россия, Республика Северная Осетия – Алания, г. Владикавказ).
 - **Дробышевская Л. Н.** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономического анализа, статистики и финансов, Кубанский государственный университет (Россия, г. Краснодар).
 - **Змияк С. С.** – доктор экономических наук, доцент, и.о. заведующего кафедрой экономической теории и предпринимательства, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).

- **Золочевская Е. Ю.** – доктор экономических наук, профессор, заместитель директора ЮРИУ РАНХиГС, профессор кафедры налогообложения и бухгалтерского учета, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).
- **Капустина Н. В.** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической безопасности и управления рисками, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Россия, г. Москва).
- **Кислицын С. А.** – доктор исторических наук, профессор, профессор кафедры политологии и этнополитики, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).
- **Козлюк Н. В.** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры налогообложения и бухгалтерского учета, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).
- **Колядин А. П.** – доктор экономических наук, профессор, проректор по социально-экономической политике и безопасности университета, профессор кафедры экономики, менеджмента и финансов, Пятигорский государственный университет (Россия, г. Пятигорск).
- **Крюкова Е. М.** – кандидат экономических наук, доцент, заместитель заведующего кафедрой журналистики, рекламы и связей с общественностью факультета политических и социальных технологий, Российский государственный социальный университет (Россия, г. Москва).
- **Миляева Л. Г.** – доктор экономических наук, профессор, Заслуженный работник высшей школы РФ, декан экономического факультета, Бийский технологический институт Алтайского государственного технического университета им. И. И. Ползунова (Россия, г. Бийск).
- **Овчаренко Р. К.** – доктор социологических наук, доцент, заведующий кафедрой социологии, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).
- **Понеделков А. В.** – Заслуженный деятель науки РФ, доктор политических наук, профессор, заведующий кафедрой политологии и этнополитики, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).
- **Попова Е. А.** – доктор политических наук, доцент, заведующий кафедрой философии и методологии науки, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).
- **Скворцов Н. Г.** – доктор социологических наук, профессор, декан факультета социологии, профессор кафедры сравнительной социологии, Санкт-Петербургский государственный университет (Россия, г. Санкт-Петербург).
- **Сологуб В. А.** – доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).
- **Чернова О. А.** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры информационной экономики, Южный федеральный университет (Россия, г. Ростов-на-Дону).

Адрес редакции: 344002, г. Ростов н/Д, ул. Пушкинская, 70/54.

Тел. 8-863-279-41-62,

e-mail: jurnal-gmu-uriu@ranepa.ru

<http://upravlenie-uriu.ranepa.ru/>

16+

© ЮРИУ РАНХ и ГС. 2025.

**RUSSIAN PRESIDENTIAL ACADEMY OF NATIONAL ECONOMY
AND PUBLIC ADMINISTRATION
SOUTH-RUSSIA INSTITUTE OF MANAGEMENT**

ISSN 2079-1690

**STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT.
SCHOLAR NOTES**

*The journal is included into the list of reviewed scientific publications
where main research results of dissertations for the degree of Candidate
and Doctor of Science in specific scientific fields:
5.2. – economic science; 5.4. – sociology; 5.5. – politology*

№ 2

**Rostov-on-Don
2025**

**STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT.
SCHOLAR NOTES**

*Certificate of registration of the mass media ПИ № ФС 77 – 71827 from 08.12.2017
issued by Federal Service for Supervision of communications, information technologies
and mass media (Roskomnadzor)*

*Founder – Federal state budget educational institution of higher education
«Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration»*

Editor-in-Chief

- **Tatiana P. Cherkasova** – Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Political Science of the South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).

Deputy Editor-in-Chief

- **Valeria A. Arsenyeva** – Doctor of Economics, Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).

Members of the Editorial Board

- **Christos A. Alexakis** – PhD, Professor, Business School (Renne, France).
 - **Eugene Nivorozhkin** – PhD, Associate Professor in Finance, School of Slavonic and East European Studies, University College (London, Great Britain).
 - **Ford Lumban Gaol** – PhD, University Bina Nusantara (Jakarta, Indonesia).
 - **Arthur V. Atanesyan** – Doctor of Political Sciences, Professor, Head of the Department of Applied Sociology, Faculty of Sociology, Yerevan State University (Yerevan, Armenia).
 - **Natalia F. Kadol** – Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory and World Economy, Gomel State University named after F. Skorina (Gomel, Belarus).
 - **Munavar H. Saidova** – Doctor of Economics, Professor of the Department of Management, Marketing and Labor Economics, Tajik State University of Commerce (Dushanbe, Tajikistan).
 - **Zoirsho S. Sultonov** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Tajik State University of Commerce (Dushanbe, Tajikistan).
 - **Denis S. Ushakov** – Doctor of Economics, Professor, Suan Sunandha Rajabhat University (Bangkok, Thailand).
-
- **Alexey. V. Vasilchikov** – Doctor of Economics, Associate Professor, Director of the Institute of Engineering, Economic and Humanitarian Education, Samara State Technical University (Samara, Russia).
 - **Larisa Kh. Dzakhova** – Doctor of Political Sciences, Professor, Head of the Department of Philosophy and Political Science, K. L. Khetagurov North Ossetian State University (Vladikavkaz, Republic of North Ossetia – Alania, Russia).
 - **Larisa N. Drobyshevskaya** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic Analysis, Statistics and Finance, Kuban State University (Krasnodar, Russia).
 - **Sergey S. Zmiyak** – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economic Theory and Entrepreneurship, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).

- **Elena Yu. Zolochetskaja** – Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Director, Professor of the Department of Taxation and Accounting, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).
- **Nadezhda V. Kapustina** – Doctor of Economics, Professor of the Department of Economic Security and Risk Management, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia).
- **Sergey A. Kislitsyn** – Doctor of Historical Sciences, Professor, Professor of the Department of Political Science and Ethnopolitics, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).
- **Natalya V. Kozlyuk** – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Taxation and Accounting, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).
- **Alexander P. Kolyadin** – Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Socio-Economic Policy and Security of the University, Professor of the Department of Economics, Management and Finance, Pyatigorsk State University (Pyatigorsk, Russia).
- **Elena M. Kryukova** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Deputy Head of the Department of Journalism, Advertising and Public Relations at the Faculty of Political and Social Technologies, Russian State Social University (Moscow, Russia).
- **Larisa G. Milyaeva** – Doctor of Economics, Professor, Honored Worker of Higher Education of the Russian Federation, Dean of the Faculty of Economics, Biysk Institute of Technology of Altai State Technical University named after I. I. Polzunov (Biysk, Russia).
- **Roman K. Ovcharenko** – Doctor of Sociological Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Sociology, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).
- **Alexander V. Ponedelkov** – Honored Scientist of the Russian Federation, Doctor of Political Sciences, Professor, Head of the Department of Political Science and Ethnopolitics, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).
- **Ekaterina A. Popova** – Doctor of Political Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Philosophy and Methodology of Science, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).
- **Nikolay G. Skvortsov** – Doctor of Sociological Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Sociology, Professor of the Department of Comparative Sociology, Saint Petersburg State University (Saint Petersburg, Russia).
- **Vladimir A. Sologub** – Doctor of Sociological Sciences, Professor, Professor of the Department of State and Municipal Administration, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).
- **Olga A. Chernova** – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Information Economics, Southern Federal University (Rostov-on-Don, Russia).

Address: 344002, Russia, Rostov-on-Don, st. Pushkinskaya, 70/54.

Tel: 8-863-279-41-62.

e-mail: jurnal-gmu-uriu@ranepa.ru

<http://upravlenie-uriu.ranepa.ru/>

СОДЕРЖАНИЕ

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ	1 1
<i>Д. В. Ланская, С. В. Фиберт, Е. И. Баркалова</i>	
Конгломеративная модель системы комплаенс-менеджмента в управлении экономическими процессами	11
<i>Р. К. Овчаренко, В. А. Юргин</i>	
К вопросу о дальнейшем реформировании государственной службы современной России: нужна ли новая «Табель о рангах»?	20
<i>Е. В. Попов, И. П. Челак, С. А. Кавецкий</i>	
Управление устойчивым развитием среднего профессионального образования в регионе	31
<i>О. В. Пивоварова</i>	
Управление общественной собственностью: особенности и перспективы развития	48
<i>Е. А. Путинцева</i>	
Вовлечение граждан в проектирование государственных сервисов в Сингапуре	57
ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ	6 8
<i>Н. Н. Ажогина, Л. В. Китаева</i>	
Необходимость создания альтернативной мировой платежной системы в рамках БРИКС в контексте обеспечения национальных интересов	68
<i>А. А. Арсенян, О. В. Попова</i>	
Индивидуальный инвестиционный счет как эффективный инструмент частного инвестирования: возможности, риски и перспективы развития	77
<i>А. В. Васильчиков, Г. И. Беляева</i>	
Теоретико-методологические подходы к оценке социально-экономической системы региона: человекоцентричный аспект	87
<i>О. В. Галанина, Ю. П. Золотарёва</i>	
Применение инструментария агломеративной кластеризации для выявления деградирующих сельскохозяйственных производств и определения основных мер их поддержки	94
<i>Е. Н. Голик</i>	
Анализ целевых ориентиров в преобразовании налоговой системы России	103
<i>В. В. Земсков</i>	
Вызовы энергосбережения в обеспечении экономической безопасности в условиях шестого технологического уклада	117
<i>А. В. Кокин, Д. А. Щербаков</i>	
К новой стратегии природоресурсного и природоохранного регулирования для достижения целей устойчивого развития регионов	127
<i>Х. У. Магомадов, О. А. Акимова</i>	
Мониторинг кассового исполнения бюджета главными распорядителями бюджетных средств (на примере города Ростова-на-Дону за 2024 год) как основа сбалансированного местного бюджета	135
<i>Н. С. Самойлов, Н. В. Капустина</i>	
Модель минимизации рисков при обеспечении экономической безопасности предприятий угольной отрасли	146
<i>Н. С. Шепелова, Н. Н. Шепелов</i>	
Веб-аналитика как инструмент повышения эффективности цифрового маркетинга в России	153

ПОЛИТОЛОГИЯ И ЭТНОПОЛИТИКА	163
<i>О. А. Артюхин, А. А. Крицкая, А. Ш. Самгулов</i>	
Политическая модернизация стран незападной цивилизации: социокультурные и цивилизационные особенности	163
<i>А. В. Баранов</i>	
Функции доверия к власти	171
<i>В. В. Козенюк</i>	
Трансформация механизмов рекрутирования политико-административной элиты в современной России: вызовы и угрозы	181
<i>Т. П. Черкасова, О. В. Позднякова</i>	
Использование искусственного интеллекта в политических процессах: опыт Российской Федерации	191
ЦИФРОВИЗАЦИЯ ИЗБИРАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА: ПЕРСПЕКТИВЫ И РИСКИ	204
<i>М. А. Каплюк, А. А. Кашина</i>	
Инновационные цифровые технологии в избирательном процессе: политико-правовая характеристика	204
<i>Е. Н. Тованчова</i>	
Цифровая политическая социализация и изменение электоральной динамики в условиях социотехнологической трансформации.....	212
<i>А. М. Цалиев, А. С. Лолаева</i>	
Цифровизация избирательного процесса: глобальные тренды и российская практика	222
ПРОБЛЕМЫ СОЦИОЛОГИИ	230
<i>И. А. Газиева</i>	
Эмпирическая модель анализа социальных ценностей студенческой молодежи	230
<i>А. Е. Демкина, Д. А. Шмидт</i>	
Актуальные компетенции современного врача: результаты анализа экспертных интервью ...	241
<i>О. А. Шокина</i>	
Потенциал аксиологического и цивилизационного подходов для развития гражданского воспитания в современной России	252
СЛОВО МОЛОДЫМ УЧЕНЫМ	264
<i>Н. С. Баранов</i>	
Электронное правительство как инструмент в государственном управлении	264
<i>Р. А. Вареца</i>	
Сравнительный анализ государственной политики в области развития цифровых платформ в Китайской Народной Республике и Российской Федерации.....	272
<i>П. Ю. Гребенник</i>	
Внедрение цифровых технологий в управление операционной деятельностью государственных и муниципальных предприятий: вызовы и перспективы.....	282
<i>Н. А. Третьяков</i>	
Трансформация механизмов общественного контроля в цифровую эпоху.....	294
<i>Янь Чжаоцян</i>	
Эмпирическое исследование инноваций устойчивых бизнес-моделей промышленных предприятий Китая на основе цифровых возможностей	301
НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ	314
ЮБИЛЕЙНЫЕ СТРАНИЦЫ	315
В. А. Сологубу – 75.....	315
ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ	317

CONTENTS

PROBLEMS OF MANAGEMENT	1 1
<i>Daria V. Lanskaya, Svetlana V. Fibert, Ekaterina I. Barkalova</i>	
Conglomerative model of compliance management system in economic process management.....	11
<i>Roman K. Ovcharenko, Vladimir A. Yurgin</i>	
On the question of further reform of the civil service in modern Russia (is there a need for a new "Table of ranks"?)	20
<i>Evgeny V. Popov, Igor P. Chelak, Sergey A. Kavetskiy</i>	
Management of sustainable development of secondary vocational education in the region.....	31
<i>Olga V. Pivovarova</i>	
Public property management: features and prospects of development.....	48
<i>Elena A. Putintseva</i>	
Citizen engagement in the design of public services in Singapore	57
PROBLEMS OF ECONOMICS	6 8
<i>Natalia N. Azhogina, Ludmila V. Kitaeva</i>	
The need to create an alternative global payment system within the framework of BRICS in the context of ensuring national interests	68
<i>Alexey V. Vasilchikov, Galina I. Belyaeva</i>	
Theoretical and methodological approaches to assessing the socio-economic system of the region: human-centered aspect.....	87
<i>Olga V. Galanina, Yulia P. Zolotareva</i>	
Application of agglomerative clustering tools to identify degrading agricultural productions and determine key support measures	94
<i>Elena N. Golik</i>	
Analysis of target benchmarks in the transformation of Russia's tax system.....	103
<i>Vladimir V. Zemskov</i>	
Challenges of energy saving in ensuring economic security in the context of the sixth technological order	117
<i>Alexander V. Kokin, Dmitry A. Shcherbakov</i>	
Towards a new strategy of natural resource and environmental protection regulation to achieve the goals of sustainable development of regions.....	127
<i>Hassan U. Magomadov, Olesya A. Akimova</i>	
Monitoring of cash budget execution by the main managers of budget funds (using the example of the city of Rostov-on-Don in 2024) as the basis for a balanced local budget.....	135
<i>Nikita S. Samoilov, Nadezhda V. Kapustina</i>	
A model for minimizing risks while ensuring the economic security of coal industry enterprises.....	146
<i>Natalia S. Shepelova, Nikolai N. Shepelov</i>	
Web analytics as a tool for improving the effectiveness of digital marketing in Russia.....	153
POLITOLOGY AND ETHNOPOLITICS	1 6 3
<i>Oleg A. Artyukhin, Anna A. Kritskaya, Anzor S. Samgurov</i>	
Political modernization of non-Western countries: socio-cultural and civilizational features	163
<i>Alexey V. Baranov</i>	
Functions of trust in authority.....	171
<i>Vladislav V. Kozenyuk</i>	
Transformation of recruitment mechanisms for the political and administrative elite in modern Russia: challenges and threats	181
<i>Tatyana P. Cherkasova, Olga V. Pozdnyakova</i>	
The use of artificial intelligence in political processes: experience of the Russian Federation.....	191

DIGITALIZATION OF THE ELECTORAL PROCESS: PROSPECTS AND RISKS	204
<i>Maksim A. Kaplyuk, Anastasia A. Kashina</i>	
Innovative digital technologies in the electoral process: political and legal characteristics.....	204
<i>Elena N. Tovanchova</i>	
Digital political socialization and changing electoral dynamics in the context of sociotechnological transformation.....	212
<i>Alexander M. Tsaliev, Albina S. Lolaeva</i>	
Digitalisation of the electoral process: global trends and Russian practice	222
SOCIOLOGY PROBLEMS	230
<i>Inna A. Gazieva</i>	
An empirical model for the analysis of Russian state values (based on the results of a survey of students)	230
<i>Alexandra E. Demkina, Daria A. Schmidt</i>	
Actual competencies of a modern doctor: the results of the expert interviews analysis.....	241
<i>Olga A. Shokina</i>	
The potential of axiological and civilizational approaches for the development of civic education in modern Russia.....	252
YOUNG SCIENTISTS	264
<i>Nikita S. Baranov</i>	
E-government as a tool in public administration.....	264
<i>Ruslan A. Varetsa</i>	
Comparative analysis of state policy on the development of digital platforms in the People's Republic of China and the Russian Federation.....	272
<i>Pavel Yu. Grebennik</i>	
Implementation of digital technologies in the management of operational activities of state and municipal enterprises: challenges and prospects	282
<i>Nikita A. Tretyakov</i>	
Public control over public policy in the context of digitalization: new forms of interaction between government and society	294
<i>Yan Zhaoqiang</i>	
Empirical research on sustainable business model innovation for industrial enterprises driven by digital capability in China.....	301
SCIENTIFIC LIFE	314
ANNIVERSARY PAGES	315
V. A. Sologub – 75.....	315
REQUIREMENTS TO REGISTRATION OF ARTICLES	317



Конгломеративная модель системы комплаенс-менеджмента в управлении экономическими процессами

Дарья Владимировна Ланская¹, Светлана Виталиевна Фиберт²,
Екатерина Ивановна Баркалова³

^{1,2,3}Кубанский государственный университет, Краснодар, Россия

¹Lanskayadv@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6074-7252>

²s.o.0@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0000-0165-7985>

³Ekaterinausd@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0001-5963-1910>

Аннотация

Введение. Быстро меняющиеся социально-экономические условия вызывают потребность в пересмотре подходов к регулированию контрольной деятельности. Разнообразие форм и методов контроля приводит к их дублированию в современных условиях цифровой экономики.

Цель. Проведение сравнительного анализа различных точек зрения на формы и содержание контрольной деятельности, рассмотреть элементы комплаенс-системы организации и разработать модель комплаенс-менеджмента.

Методы. Методологическую основу исследования составили концептуальное моделирование, теория рисков и риск-ориентированный подход в построении системы контрольной деятельности, а также методы сравнения и обобщения.

Результаты. Представлена авторская модель, основанная на комплаенс-принципах и комплаенс-элементах, которые позволят обеспечивать эффективность и прозрачность контрольной деятельности в целом, ориентированную на управление рисками. Это обуславливается применением конгломеративной модели на различных уровнях и направлениях контрольной деятельности в управлении регионом. Рассмотрены проблемы контрольной деятельности. Раскрыта проблема профессионализации контрольной деятельности, связанная с использованием новых методов и форм контрольной деятельности в едином контуре управления корпорации. Рассмотрены основные категории комплаенс-рисков, пути их снижения, методы управления рисками в условиях цифровой трансформации, принципы и методы, необходимые для организации высокоэффективной комплаенс-системы корпорации.

Выводы. Решению проблемы качества государственного управления будет содействовать использование комплаенс-контроля как основополагающего инструмента в рамках конгломеративной модели системы контрольной деятельности в управлении регионом. Комплексный подход к организации контроля и мониторинга различных аспектов государственного управления создает условия для выбора ее рациональной модели.

Ключевые слова: комплаенс, конгломеративная модель, контроллинг, контрольная деятельность, система контрольной деятельности, рискориентированное управление, система управления корпорацией, служба комплаенс, цифровая трансформация

Для цитирования: Ланская Д. В., Фиберт С. В., Баркалова Е. И. Конгломеративная модель системы комплаенс-менеджмента в управлении экономическими процессами // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 11–19. EDN [KFWRTQ](#)

Conglomerative model of compliance management system in economic process management

Daria V. Lanskaya¹, Svetlana V. Fibert², Ekaterina I. Barkalova³

^{1,2,3}Kuban State University, Krasnodar, Russia

¹Lanskayadv@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6074-7252>

²s.o.0@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0000-0165-7985>

³Ekaterinausd@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0001-5963-1910>

Abstract

Introduction. Rapidly changing socio-economic conditions require a revision of approaches to regulating control activities. The variety of forms and methods of control leads to their duplication in modern conditions of the digital economy.

Purpose. The purpose of the article is to conduct a comparative analysis of various points of view on the forms and content of control activities, to consider the elements of the organization's compliance system and to develop a compliance management model.

Results. The author's model based on compliance principles and compliance elements is presented, which will ensure the effectiveness and transparency of control activities in general, focused on risk management. This is due to the application of the conglomerate model at various levels and areas of control in the management of the region. The problems of control activity are considered. The article reveals the problem of professionalization of control activities related to the use of new methods and forms of control activities in a single corporate management circuit. The main categories of compliance risks, ways to reduce them, risk management methods in the context of digital transformation, principles and methods necessary for the organization of a highly effective compliance system of the corporation are considered.

Conclusions. The solution to the problem of the quality of public administration will be facilitated by the use of compliance control as a fundamental tool within the framework of the conglomerate model of the control system in the management of the region. An integrated approach to the organization of control and monitoring of various aspects of public administration creates conditions for choosing its rational model.

Keywords: compliance, conglomerate model, controlling, control activity, control activity system, risk-oriented management, corporate management system, compliance service, digital transformation

For citation: Lanskaya D. V., Fibert S. V., Barkalova E. I. Conglomerative model of compliance management system in economic process management. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):11–19. (In Russ.). EDN [KFWRTQ](#)

Введение

Современные системы государственного контроля сталкиваются с необходимостью адаптации к быстро меняющимся социально-экономическим условиям, что требует пересмотра подходов к регулированию контрольной деятельности. А рост и разнообразие форм и методов контроля приводит, в свою очередь, к их дублированию, и к своеобразию регулирования деятельности различных контрольных институтов государственными органами в современных условиях цифровой экономики.

Эти факторы следует учитывать в системе управления региона, ведь возникает необходимость повышения качества работы, оптимизации процессов работы и непрерывного мониторинга текущих изменений в области законодательства. В связи с этим, для эффективного функционирования контрольной деятельности, в соответствии со спецификой выполняемых задач, в управлении региона необходим выбор конкретной модели механизмов комплаенса.

Эффективное сочетание жестких и мягких методов государственного контроля (надзора) послужит базисом для разработки и внедрения гибкой системы контрольной деятельности, ориентированной на управление рисками. Это обуславливается применением конгломеративной модели на различных уровнях и направлениях контрольной деятельности в управлении делами региона.

Теоретические основы

Проблемам контрольной деятельности посвящены работы следующих исследователей: В. Ю. Абрамова [1], Н. А. Ермакова [2], Н. В. Кузнецовой [3], О. П. Франкевич [4], В. А. Дадалко [5], Д. В. Ланской [6–9] и др.

В. Ю. Абрамов считает, что «комплаенс-функция является универсальной системой внутреннего контроля деятельности» [1, с. 12], так как эта система является молодой, а также актуальной и востребованной для российской системы управления бизнес-процессами.

Присутствует в литературе сравнительный анализ различных видов контрольной деятельности.

Так Н. В. Кузнецова пришла к выводу о непротиворечивости государственного контроля и комплаенса и рассматривает их как две модели обеспечения соблюдения обязательных требований, установленных законодательством [3]. Другими словами, государственный контроль – внешний, а комплаенс – внутренний.

О. П. Франкевич рассматривает комплаенс инициативу компании по разработке и обеспечению соблюдения правил и стандартов осуществления своей деятельности как «одну из форм саморегулирования», то есть внутреннего контроля [4]. Ермакова Н. А. рассматривает комплаенс как неотъемлемую часть при совершенствовании процесса принятия управленческих решений. Это значит, что комплаенс «содействует достижению установленных стратегических и тактических целей компании и обеспечивает ей устойчивое развитие» [2].

Д. В. Ланская исследует в единой связке контроллинг и комплаенс, носящих взаимодополняющий характер [6; 8].

Указанные выше, а также и другие авторы в своих исследованиях уделяют особое внимание классификации и содержанию различных форм и методов контрольной деятельности. Они отмечают избыточный и излишний ведомственный характер контроля. Возрастает проблема унификации форм и методов контрольной деятельности, придания им комплексного характера.

В области контрольной деятельности отмечается рост и разнообразие форм и методов контроля, преследующих похожие цели. Идет перекося от реальной деятельности по созданию ценности к контролю. Сформировалась практика излишних проверок, но их влияние на реальное положение дел и на все стороны деловых отношений нерезультативно.

Методологическую основу исследования составили концептуальное моделирование, теория рисков и риск-ориентированный подход в построении системы контрольной деятельности, а также методы сравнения и обобщения.

Результаты и обсуждение

Система комплаенса представляет собой совокупность правил, процедур и методов, которые обеспечивают соответствие деятельности органов власти и организаций требованиям законодательства и внутренним стандартам. В отличие от жестких методов контроля, система комплаенса ориентирована на создание условий для самоконтроля и минимизации рисков через добровольное соблюдение законодательных норм и стандартов.

Обязательными элементами для построения продуктивной комплаенс системы в организации являются [10]:

- четкая антикоррупционная политика;
- наличие локальных документов в отношении комплаенс-политики организации;
- оснащенность комплаенс-отдела всеми необходимыми ресурсами для качественного функционирования;
- прямое подчинение комплаенс-отдела руководителю;
- регулярное выявление и оценка рисков, тщательный анализ итогов такой оценки, применение соответствующих мер по снижению обнаруженных рисков;

- проведение тренингов, курсов повышения квалификации и непрерывное консультирование сотрудников по вопросам комплаенс-принципов;
- применение мер поощрения и дисциплинарного воздействия;
- проведение регулярного мониторинга и аудита независимого характера в отношении взаимоотношений сотрудников организации с третьими лицами;
- прием конфиденциальных звонков на «горячую линию», с анонимными сообщениями о нарушениях внутри организации и проведение внутренних расследований;
- проведение регулярного тестирования и оценки эффективности комплаенс-программы, реализация на практике принципов комплаенса;
- обновление локальных документов в отношении политики комплаенса, в соответствии с «уязвимыми местами» и появлением новых фактов риска и др.

Таким образом, вышеуказанные инструменты комплаенса являются важнейшей частью системы управления. Они окажут эффективное влияние на минимизацию комплаенс-рисков в управлении, а также будут способствовать формированию фундамента внутреннего контроля организации в целом.

Особенности и направления деятельности управления делами региона

Руководство управлением делами администрации Краснодарского края возложено на управляющего делами, которого назначает и освобождает от должности Губернатор Краснодарского края. Губернатор, в свою очередь, координирует и контролирует деятельность управления делами.

Управление делами администрации Краснодарского края является структурным подразделением администрации Краснодарского края и осуществляет материально-техническое, финансовое, кадровое, документационное обеспечение деятельности Губернатора, администрации, а также государственное управление архивным делом на территории края.

Основными направлениями деятельности (задачами) управления делами региона являются:

- материально-техническое, финансовое, документационное обеспечение деятельности Губернатора и администрации Краснодарского края;
- организация кадровой работы в администрации;
- сбор, обобщение, анализ и визуализации информации в целях обеспечения функционирования ситуационного центра Губернатора Краснодарского края;
- обеспечение информационного взаимодействия с ситуационными центрами Президента Российской Федерации и полномочного представителя Президента в Южном федеральном округе, территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, органами местного самоуправления и иными органами, и организациями;
- осуществление от имени администрации полномочий в сфере архивного дела на территории Краснодарского края;
- координация, обеспечение деятельности и осуществление от имени администрации края функций и полномочий учредителя подведомственных государственных предприятий и государственных учреждений Краснодарского края.

В ведении управления делами находятся десять различных подведомственных организаций, такие как постоянное представительство администрации Краснодарского края при Правительстве Российской Федерации, Государственный архив Краснодарского края, комбинат питания, автобаза, учреждение по эксплуатации и содержанию административных зданий администрации и др.¹

Таким образом, важными аспектами деятельности управления делами региона являются контроль за целевым использованием бюджетных средств, регулярный мониторинг, предотвращение коррупционных рисков, непрерывный контроль за соблюдением законодательства,

¹ Об управлении делами администрации Краснодарского края: постановление главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 30 декабря 2015 г. № 1355, ред. от 29.01.2024. Режим доступа – URL: <https://docs.cntd.ru/document/432832940> (дата обращения: 30.03.2025).

а также контроль за выполнением государственных и муниципальных программ, направленных на развитие региона, а также проведение регулярной оценки эффективности деятельности подведомственных организаций на предмет соблюдения законодательных норм и исполнения региональных программ.

Критика элементов системы жесткого государственного контроля (надзора)

Система жесткого государственного контроля (надзора) имеет свои положительные и отрицательные стороны, её элементы можно рассмотреть с разных точек зрения.

К отрицательным аспектам жесткого государственного контроля (надзора) можно отнести следующие:

- избыточная бюрократия;
- при применении высокого уровня контроля может замедляться процесс принятия решений, что негативно отражается на реакции органов власти на быстро меняющиеся обстоятельства;
- недостаточная гибкость и низкая реакция на уникальные ситуации приводит к однотипным решениям, которые не учитывают специфику каждого отдельного случая;
- подавление оперативных инициатив и инноваций из-за страха сотрудников перед жесткими мерами контроля;
- жесткий контроль может привести к попыткам обхода норм и правил, что создает возможности для коррупции и нецелевого использования ресурсов;
- снижение гражданской активности и вовлеченности сотрудников в процессы управления;
- закрытость информации о работе контролирующих органов и их методах, ведет к снижению уровня прозрачности и подотчетности.

Таким образом, хотелось бы отметить, что жесткие методы государственного контроля, такие как проверка, надзор и применение санкций, имеют ряд недостатков, особенно в условиях современных социально-экономических изменений. Например, *отсутствие гибкости*, эффективность контроля снижается из-за применения жестких методов управления, а значит требует высоких *затрат ресурсов*, как человеческих, так и финансовых, что в свою очередь приводит к *формализму*, т.е. к неэффективности и сложности административных процессов.

Для преодоления вышеуказанных недостатков жесткого государственного контроля в качестве альтернативы исследователи предлагают к внедрению более гибкие и адаптивные подходы к управлению и контролю.

- децентрализованный контроль (передача части обязанностей на более низкие уровни управления повышает гибкость и эффективность);
- риск-ориентированный подход (фокусировка ресурсов контроля на областях, обладающих высоким риском, позволяет оптимизировать затраты и повысить эффективность контрольной деятельности);
- использование технологий (применение информационных технологий для автоматизации процессов контроля и повышения уровня прозрачности информации).

Конгломеративная модель представляет собой многогранный подход, при котором различные элементы управления (в том числе контрольные функции) объединяются в более сложную и динамичную систему. Это может включать в себя различные уровни и направления контроля, которые взаимодействуют друг с другом. В контексте управления делами региона это может означать сочетание стратегического, оперативного и тактического контроля. Преимуществами такой модели управления являются:

- *скоординированность действий* (позволяет избежать дублирования функций и ресурсов);
- *гибкость* (быстрая и эффективная адаптация под меняющиеся условия и требования контролируемых объектов);
- *участие заинтересованных сторон* (включение всех заинтересованных сторон в процесс контроля способствует повышению уровня вовлеченности и доверия).

Среди недостатков использования конгломеративной модели в управленческой деятельности можно выделить *сложность в управлении* (увеличение числа участников может привести к усложнению коммуникативных связей и координации деятельности), *риск возникновения*

конфликта интересов, необходимость в регулярной профессиональной переподготовке сотрудников органов власти в области управления. Однако, вышеперечисленные недостатки можно устранить, посредством использования риск-ориентированного подхода в системе контрольной (надзорной) деятельности, в результате чего, повышается эффективность работы государственных органов и результативность контроля.

Потребности в применении мягких методов контроля в регионе при переходе на модель риск-ориентированного подхода в контрольной деятельности

Переход к контролю, основанному на риск-ориентированном подходе носит дифференцированный характер и связан с информационно-аналитической деятельностью со стороны контроллинга. Для этого, на основе методологии риск-ориентированного подхода, необходимо разработать методики самообследования, сформировать классы опасности, критерии и показатели, относящиеся к определенному классу или категории риска, модернизировать системы сбора мониторинга объективных данных для расчета рисков [7].

В качестве потребностей в применении мягких методов контроля в регионе при переходе на модель риск-ориентированного подхода в контрольной деятельности можно выделить следующие:

1. Проведение регулярных консультаций и семинаров для обмена информацией о требованиях и ожиданиях со стороны контрольных органов будет способствовать улучшению взаимодействия с субъектами контроля.
2. Обучение и повышение квалификации. Организация обучающих программ и тренингов для специалистов по контролю (надзору), направленных на использование мягких методов контроля, таких как консультирование и наставничество.
3. Разработка новых методик контроля. Внедрение системы самооценки для оценки рисков и выявлении проблемных мест без строгого вмешательства со стороны надзорных органов.
4. Фокус на профилактику, а не наказание. Создание программ по повышению осведомленности о соблюдении законодательства, в том числе через публичные мероприятия и информационные кампании, направленные на разъяснение норм и правил.
5. Использование механизмов обратной связи, таких как опросы среди бизнес-сообщества о проблемах, с которыми они сталкиваются, и корректировка контроля на основе полученных ответов.
6. Использование технологий для мониторинга информации о соблюдении норм и правил.
7. Гибкость в подходах. Применение дифференцированного подхода к контролю позволит сосредоточить ресурсы на более рискованных областях и ослабить надзор для тех, кто демонстрирует высокие стандарты соблюдения.
8. Поощрение добросовестности – ведение системы поощрения для сотрудников, показывающих высокие результаты в управлении рисками.
9. Создание прозрачной системы отчетности, посредством публикации отчетов о состоянии контроля и выявленных рисках.

Применение мягких методов контроля в регионе при переходе на модель риск-ориентированного подхода к осуществлению контрольно-надзорной деятельности позволит не только выявить потенциальные риски, но и снизить нагрузку на подконтрольные субъекты. Использование таких методов также поможет создать более эффективную и менее конфликтную систему взаимодействия между контролирующими органами и субъектами контроля, что приведет к улучшению общественной атмосферы и повышению соблюдения норм и стандартов.

Трактовка комплаенс, как одной из мягкой формы государственного контроля (надзора)

Комплаенс можно рассматривать как один из элементов мягкого контроля, который эффективно используется в рамках риск-ориентированного подхода. Комплаенс предполагает интеграцию норм и стандартов в корпоративную культуру и управленческую практику.

Н. В. Кузнецова в своих работах рассматривает комплаенс как элемент корпоративной культуры организации, а значит, как часть внутреннего контроля. Автор дает ему следующее

определение: «Комплаенс – система обеспечения соблюдения организацией обязательных законодательных требований, посредством принятия мер по выявлению и предотвращению рисков, обусловленных его нарушением» [3]. Поэтому институт комплаенса следует рассматривать как комплексное явление, охватывающее корпоративные, правовые, этические нормы.

Д. В. Ланская трактует комплаенс как «вид сквозного внутреннего контроля, имеющий мягкий, гуманистический, характер, который направлен на предупреждение нарушений, в котором особое внимание уделяется превентивным мерам: оценке рисков и профилактике нарушений обязательных требований» [8].

Механизмы построения корпоративной комплаенс-культуры предполагают следующие методы «мягкого контроля»:

- обучение и различные тренинги для работников;
- разработка и внедрение кодекса этики;
- непрерывный конструктивный диалог между руководством и сотрудниками;
- использование цифровых технологий позволит улучшить мониторинг, уменьшить нагрузку на контролирующие органы и повысить прозрачность контрольной деятельности;
- риск-ориентированное регулирование позволит сосредоточиться на наиболее рискованных областях, где нарушение норм может иметь наибольшие последствия.

Активное применение «мягких методов» контроля предопределяет переход к модели риск-ориентированного подхода в контрольной деятельности управления делами региона и будет способствовать безболезненному совершенствованию корпоративной культуры.

Можно констатировать, что риск-ориентированный подход направлен на профилактику нарушений, а не на их наказание. Система комплаенс помогает создать такую среду, в которой организации и государственные органы сознательно соблюдают нормы и стандарты, минимизируя риски и повышая прозрачность своей деятельности. Комплаенс в данном контексте становится частью стратегии управления, направленной на предотвращение нарушений до того, как они произойдут, и на решение проблем без применения жестких санкций.

Конгломеративная модель контрольной деятельности в управлении регионом

С целью расширения возможностей государственного контроля (надзора) в рамках системы комплаенс предлагаем применять следующие элементы:

- управленческие элементы в виде внутренних локальных актов (например, программы и положения о комплаенс-политике);
- применение процессного подхода, основанного на четко определенных управленческих процессах, что позволяет вовремя выявлять отклонения и оперативно реагировать на них;
- использование инструментов внедрения комплаенс-контроля;
- элементы мониторинга и контроля за соблюдением соответствия деятельности нормам права, а значит, непрерывное выявление фактов несоответствия законам и требованиям, нормативно-правовым актам, внутренним документам;
- использование элементов, связанных с эффективным использованием автоматизированных информационных систем и технологий всех управленческих процессов, позволяет автоматизировать процессы контроля, собирать и анализировать данные в реальном времени;
- использование аналитических инструментов для оценки эффективности работы и выявления проблемных зон;
- элементы оценки комплаенс-рисков.

Применение конгломеративной модели включает в себя:

- мониторинг исполнения планов и программ на различных уровнях контрольной деятельности, выявлять задержки и проблемы на ранних стадиях;
- эффективность управления ресурсами способствует рациональному использованию бюджетных средств и ресурсов, минимизируя риски коррупции и нецелевого расходования;
- поддержку принятия управленческих решений.

Выводы

Таким образом, использование комплаенс-контроля как основополагающего инструмента в рамках конгломеративной модели системы контрольной деятельности в управлении регионом будет способствовать комплексный подход к организации контроля и мониторинга различных аспектов государственного управления. Данная модель основывается на комплаенс-принципах и комплаенс-элементах, которые позволяют обеспечивать эффективность и прозрачность деятельности и внедрение рис-ориентированного подхода в регионе.

Список литературы

1. Абрамов В. Ю. Руководство по применению комплаенс-контроля в различных сферах хозяйственной деятельности: практическое пособие. М.: Юстицинформ, 2020. 174 с.
2. Ермакова Н. А., Ахуньянова Ч. Ф. Комплаенс-контроль в системе внутреннего контроля корпораций // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 3(297). С. 2–10.
3. Кузнецова Н. В. Комплаенс и государственный контроль: две модели обеспечения соблюдения законодательства субъектами предпринимательской деятельности // Вестник университета имени О.Е. Кутафина. 2022. № 12. С. 139–146. Режим доступа – URL: <https://doi.org/10.17803/2311-5998.2022.100.12.139-146>.
4. Франкевич О. П. Комплаенс как форма саморегулирования // Юрист. 2018. № 1. С. 20–25. DOI 10.18572/1812-3929-2018-1-20-25. EDN YOJEOK.
5. Дадалко В. А., Тимофеев Е. А. Интеграция системы комплаенса в функционирование российских организаций // Инновации и инвестиции. 2019. № 4. С. 151–155.
6. Ланская Д. В. Актуальные проблемы и решения в модели риск-ориентированного комплаенс-менеджмента: монография; под ред. доктора экономических наук В.В. Ермоленко, Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Кубанский государственный университет. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2024. 209 с. ISBN 978-5-8209-2545-0.
7. Ланская Д. В., Ермоленко В. В., Баркалова Е. И. Государственный контроль, аудит, комплаенс, контроллинг в управлении документацией // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 2(52). С. 491–499.
8. Ланская Д. В., Башук М. А., Алексанина В. А. Комплаенс: сущность и механизм имплементации в сферу управления документацией корпорации // Вестник Академии знаний. 2024. № 3(62). С. 816–823.
9. Ланская Д. В., Облиенкова Ю. Д. Анализ моделей управления рисками // Актуальные проблемы экономики и менеджмента знаний в процессе неоиндустриализации России: сборник научных статей молодых исследователей. Выпуск 6. Краснодар: Кубанский государственный университет, 2015. С. 82–88. EDN WYUEKT.
10. Борзаков Д. В. Система комплаенс-менеджмента. Воронеж: ВГУ, 2020. 240 с.

References

1. Abramov V. Yu. *Guidelines for the application of compliance control in various spheres of economic activity: a practical guide*. Moscow: Justicinform; 2020. 174 p. (In Russ.)
2. Ermakova N. A., Akhunyanova C. F. Compliance control in the corporate internal control system. *International accounting*. 2014;3(297):2–10. (In Russ.)
3. Kuznetsova N.V. Compliance and state control: two models for ensuring compliance with legislation by business entities. *Bulletin of O.E. Kutafin University*. 2022;(12):139–146. (In Russ.). <https://doi.org/10.17803/2311-5998.2022.100.12.139-146>
4. Franskevich O. P. Compliance as a form of self-regulation. *Jurist*. 2018;(1):20–25. (In Russ.). DOI 10.18572/1812-3929-2018-1-20-25. EDN YOJEOK.
5. Dadalko V. A., Timofeev E. A. Integration of the compliance system into the functioning of Russian organizations. *Innovations and investments*. 2019;(4):151–155. (In Russ.)

6. Lanskaya D. V. Actual problems and solutions in the risk-based compliance management model: monograph; edited by V.V. Ermolenko, Doctor of Economics, Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Kuban State University. Krasnodar: Kuban State University, vol. 2024. 209 p. ISBN 978-5-8209-2545-0. (In Russ.)
7. Lanskaya D. V., Ermolenko V. V., Barkalova E. I. State control, audit, compliance, controlling in documentation management. *Natural-Humanitarian Studies*. 2024;2(52):491–499. (In Russ.)
8. Lanskaya D. V., Bashuk M. A., Aleksanina V. A. Compliance: the essence and mechanism of implementation in the field of corporate documentation management. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2024; 3(62):816–823. (In Russ.)
9. Lanskaya D. V., Oblienkov Yu. D. Analysis of risk management models. In: *Actual problems of economics and knowledge management in the process of neoindustrialization of Russia*: collection of scientific articles by young researchers. Issue 6. Krasnodar: Kuban State University; 2015:82–88. (In Russ.). EDN WYUEKT
10. Borzakov D. V. *Compliance management system*. Voronezh: VSU; 2020. 240 p. (In Russ.)

Информация об авторах

Д. В. Ланская – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой общего стратегического информационного менеджмента и бизнес-процессов Кубанского государственного университета.

С. В. Фиберт – кандидат экономических наук, доцент кафедры общего стратегического информационного менеджмента и бизнес-процессов Кубанского государственного университета.

Е. И. Баркалова – студент магистерской программы Кубанского государственного университета.

Information about the authors

D. V. Lanskaya – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of General Strategic Information Management and Business Processes, Kuban State University.

S. V. Fibert – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of General Strategic Information Management and Business Processes, Kuban State University.

E. I. Barkalova – Student of the Master's program, Kuban State University.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 25.04.2025; одобрена после рецензирования 29.05.2025; принята к публикации 30.05.2025.

The article was submitted 25.04.2025; approved after reviewing 29.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.



Научная статья
УДК 35.08
EDN [MVHVUQ](#)

К вопросу о дальнейшем реформировании государственной службы современной России: нужна ли новая «Табель о рангах»?

Роман Константинович Овчаренко¹, Владимир Андреевич Юргин²

^{1,2}Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Ростов-на-Дону, Россия

¹ovcharenko-rk@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4974-4962>

²vladimiryurgin07@yandex.ru

Аннотация

Введение. Современная Россия находится в процессе перманентного реформирования системы государственного управления, повышения эффективности и прозрачности работы государственного аппарата. На сегодняшний день система государственной службы Российской Федерации представляет собой сложный механизм, посредством которого достигаются цели публичной власти.

Цель. Обратить внимание на некоторые, ключевые по нашему мнению, проблемы дальнейшего реформирования государственной службы и предложить направления их преодоления, при которых институты государственной и муниципальной службы трансформируются, преобразуясь в единую систему публичной службы. Необходимо совершенствование существующей системы чинов и званий публичной службы.

Методы и результаты. Использовался исторический анализ, который позволил проследить эволюцию системы публичной власти и местного самоуправления в России. Обращение к историческому опыту показало элементы преемственности и возможности адаптации исторических моделей к современным условиям. Проведен анализ действующего законодательства, включая федеральные законы и указы Президента с целью выявления пробелов в правовом регулировании. В свою очередь, использование системного подхода предполагало рассмотрение публичной власти как единой системы. Это позволило проанализировать взаимосвязи между различными уровнями власти и оценить их влияние на эффективность управления, а также выявить системные проблемы и разработать рекомендации для их решения.

Результаты анализа, проведенного с использованием теоретических методов, позволяют выявить ключевые проблемы в действующем законодательстве, которые затрудняют эффективное функционирование системы публичной власти. Применение системного подхода дает возможность выявить взаимосвязи между уровнями и ветвями власти, а также определить их влияние на общую эффективность управления. Все это позволяет разработать комплексные рекомендации по оптимизации взаимодействия между государственной и муниципальной службами, а также предложить механизмы координации, которые повысят эффективность управления на всех уровнях.

Выводы. По мнению авторов, отраженному в работе, формирование системы публичной власти, завершаемое уже и на уровне местного самоуправления, вызывает объективную необходимость формирования единой системы публичной службы, включающей государственную и муниципальную ветви (службы), что является необходимым условием укрепления вертикали власти и улучшения координации между ее уровнями. В статье обращается внимание на целесообразность сохранения двухуровневой модели местного самоуправления, которая играет ключевую роль в обеспечении связи между органами власти и населением.

Ключевые слова: публичная власть, местное самоуправление, государственная служба, муниципальная служба, унификация, реформирование, вертикаль власти, правовое регулирование, чин, звание

Для цитирования: Овчаренко Р. К., Юргин В. А. К вопросу о дальнейшем реформировании государственной службы современной России: нужна ли новая «Табель о рангах»? // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 20–30. EDN [MVHVUO](#)

Problems of Management

Original article

On the question of further reform of the civil service in modern Russia (is there a need for a new "Table of ranks"?)

Roman K. Ovcharenko¹, Vladimir A. Yurgin²

^{1,2}South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia

¹ovcharenko-rk@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4974-4962>

²vladimiryurgin07@yandex.ru

Abstract

Introduction. Modern Russia is in the process of permanent reform of the public administration system, increasing the efficiency and transparency of the work of the state apparatus. Today, the civil service system of the Russian Federation is a complex mechanism that regulates the activities of government authorities and their interaction with society.

Purpose. In our opinion, we would like to draw attention to some key problems of further reforming the civil service and suggest ways to overcome them, in which the institutions of the state and municipal service are transformed into a single system of public service. It is necessary to improve the existing system of ranks and ranks of the public service.

Methods and results. The research methods include the use of historical analysis, which made it possible to trace the evolution of the system of public power and local self-government in Russia. The appeal to historical experience made it possible to identify elements of continuity and determine the possibilities of adapting historical models to modern conditions. An analysis of current legislation, including federal laws and presidential decrees, was also conducted in order to identify gaps and contradictions in legal regulation. In turn, the use of a systematic approach implied the consideration of public authority as a single system, including state and municipal services. This made it possible to analyze the interrelationships between different levels of government and assess their impact on management effectiveness, as well as identify systemic problems and develop recommendations for their solution. The results of the analysis conducted using theoretical methods make it possible to identify key problems in the current legislation that hinder the effective functioning of the public authority system. The use of a systematic approach makes it possible to identify the relationships between levels and branches of government, as well as to determine their impact on the overall effectiveness of management. All this makes it possible to develop comprehensive recommendations for optimizing the interaction between state and municipal services, as well as to propose coordination mechanisms that will increase the effectiveness of management at all levels.

Conclusions. According to the authors, reflected in the work, the formation of a system of public authority, which is already being completed at the local government level, causes the objective need to form a unified system of public service, including the state and municipal branches (services), which is a necessary condition for strengthening the vertical of power and improving coordination between its levels. The article draws attention to the expediency of maintaining a two-tier model of local self-government, which plays a key role in ensuring communication between authorities and the population.

Keywords: public authority, local government, public service, municipal service, unification, reform, vertical of power, legal regulation, rank

For citation: Ovcharenko R. K., Yurgin V. A. On the question of further reform of the civil service in modern Russia (is there a need for a new "Table of ranks"?). *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):20–30. (In Russ.). EDN [MVHVUO](#)

Введение

Современная Россия находится в процессе перманентного реформирования системы государственного управления, повышения эффективности и прозрачности работы государственного аппарата. На сегодняшний день система государственной службы Российской Федерации представляет собой сложный механизм, посредством которого достигаются цели публичной власти.

Проблематика становления института публичной власти нашла свое отражение в научной литературе. В своих работах Е. В. Аристов и В. Н. Щепетильников подробно изучают формирования публичной власти в России, анализируя законодательство Российской Федерации в его хронологии через призму происходящих событий и процессов, затрагивая их взаимосвязи с конституционными поправками 2020 года. Ими установлено, что термин «публичная власть» в процессе конституционной реформы был введен для создания способа объединения государственных органов и органов местного самоуправления в единое целое [1].

На федеральном уровне завершается работа по формированию всей вертикали публичной власти в Российской Федерации, включая уровень местного самоуправления. 20 марта 2025 г. Президент РФ В.В. Путин подписал Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти»¹. Важно, что в нем закреплено право субъектов РФ самостоятельно выбирать ту форму организации местного самоуправления, которая для региона более предпочтительна, директивная ликвидация двухуровневой системы местного самоуправления в России не состоялась.

Необходимо подступиться к методологической проработке вопроса о формировании единой публичной службы, которая должна сменить существующие на сегодняшний день государственную службу и муниципальную службу. Публичная служба Российской Федерации по предлагаемой идее, будучи единой системой, может иметь свои ветви (виды) публичной власти: военная, гражданская, правоохранительная и т.п., а также уровни: федеральная, субъектов, муниципальная.

М. К. Топоркова утверждает, что в государственной службе необходима системность, она должна обеспечивать единство целей, принципов, форм и методов работы, учитывая особенностей различных уровней, сфер, ветвей власти и государственно-управленческую деятельность [2]. Мы же предлагаем пойти еще дальше, инициируем преобразование, трансформацию системы госслужбы в симбиозе с муниципальной службой в институт службы публичной.

Необходима существенная доработка системы соотношения чинов, рангов и званий госслужбы и муниципальной службы. Фактически мы по итогам этой работы должны прийти к некому аналогу Петровской Табели о рангах, которая бы представляла собой единую систему должностных координат для чиновников любого уровня и ветви публичной власти. На сегодняшний день она далеко несовершенна. В настоящее время действует указ Президента РФ о соотношении воинских званий и чинов федеральной госслужбы, но это соотношение не включает в себя чины гражданской службы субъектов РФ, а также чины муниципальной службы, которые, кстати сказать, и не во всех субъектах РФ учреждены, а это на сегодняшний день полномочие субъектов РФ.

Современные вызовы, связанные с развитием публичного управления, ставят вопрос о необходимости пересмотра этой структуры. Говоря о «единстве системы публичной власти», Конституционный Суд Российской Федерации акцентирует внимание на целостности, взаимных функциях государства и местного самоуправления в случае выполнения задач на уровне муниципального образования [3].

Авторы поднимают вопрос создания обновленного аналога «Табели о рангах» – документа, который бы унифицировал и упорядочил систему служебных званий и должностей, учитывая современные реалии. В настоящее время есть некий аналог такой Табели, утвержденный указом Президента РФ от 01.02.2005 №113 «О порядке присвоения и сохранения классных чинов

¹ Официальный интернет-портал правовой информации. [Электронный ресурс] // URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202503200023> (дата обращения: 21.03.2025).

государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим»¹.

Существующая на сегодняшний день система специальных званий и чинов в разных сферах государственной службы сформировалась исторически и часто регулируется разрозненными нормативно-правовыми актами². Это приводит к трудностям в согласовании полномочий, оценке квалификации служащих и выстраивании карьерных траекторий. Разработка унифицированного подхода к соотношению чинов и званий позволит устранить противоречия и создать логичную структуру.

Служащие различных ведомств, включая вооруженные силы, правоохранительные органы, органы юстиции и прокуратуры, по сути являются работниками единой властной системы, ее аппарата. Но при этом единой, скажем так, координатной сетки, позволяющей чиновнику понять свое положение в такой общей системе координат, соотнести его с положением своего коллеги, но из другой ветви публичной службы, нет. Кроме того, наличие различий в статусах и званиях чиновников разных видов государственной службы может привести к возникновению трудностей в коммуникациях, особенно в вопросах подчиненности, компетенций и полномочий. Подчеркнем, что вопрос занимаемого чиновником статуса, его прояснения и понимания, играет важную роль в служебных коммуникациях государственных служащих. Упорядочение соотношения классовых чинов и званий позволит упростить это взаимодействие и повысить эффективность работы государственных органов.

В России уже есть исторический опыт создания единой системы ранжирования чинов и званий [4], однако современные условия требуют учета новых организационных, правовых иных жизненных реалий, таких как цифровизация, развитие новых управленческих механизмов и рост значимости межведомственного взаимодействия и проч. Этот опыт необходимо переосмыслить и адаптировать к текущим условиям.

Полагаем, единая и прозрачная система званий и чинов (табель) поможет завершить создание единой системы государственной и муниципальной (публичной) службы, производной от единой публичной власти. Она устранил разрозненность в чинах, повысит прозрачность и преемственность, упростит взаимодействие между уровнями власти и укрепит вертикальную и горизонтальную интеграцию. Такая система создаст основу для эффективного управления мотивацией чиновников.

В настоящее время уже фактически вызрела единая система государственной и муниципальной (публичной) службы, но де юре это разные виды профессиональной (служебной) деятельности [5].

Наша гипотеза предполагает, что укрепление системы публичной власти через создание единой публичной службы, сохранение двухуровневой системы местного самоуправления и систематизация чинов и званий приведет к повышению эффективности управления, укреплению вертикали власти.

Система классовых чинов в России также изучалась со стороны экспертов Высшей школы государственного управления Президентской академии, в частности И.Б. Шебуракова, Л.Н. Татариновой и М.Ю. Морозова, которые рассмотрели ее исторические аспекты, выделили слабые стороны и предложили рекомендации по ее модернизации³.

Мы также со своей стороны прорабатываем эти идеи и в процессе анализа мы сделаем акцент на четырех ключевых аспектах: 1) историческое развитие чинов и званий в России; 2) совершенствование системы местного самоуправления; 3) формирование единой публичной

¹ Указ Президента РФ от 01.02.2005 №113 "О порядке присвоения и сохранения классовых чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим" // [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/21995> (дата обращения 11.02.2025).

² Там же.

³ Чины, мундиры, звания. Специалисты предлагают реформу госслужбы // [Электронный ресурс]. URL: <https://aif.ru/society/history/chiny-mundiry-zvaniya-specialisty-predlagayut-reformu-gossluzhby> (дата обращения 09.02.2025).

службы; 4) унификация системы соотношения чинов, рангов и званий. В ходе нашего исследования мы будем опираться на ранее проведенные исследования, которые отражают взаимосвязь реформирования системы публичной власти и унификации званий и чинов с повышением эффективности государственного управления.

Методы

Для достижения цели исследования и проверки гипотезы был применен комбинированный методологический подход, сочетающий качественные методы анализа. Нами была проведена аналитическая работа, направленная на изучение существующих нормативных актов, таких как Указ Президента РФ от 01.02.2005 №113 «О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим», Федеральный закон от 27.05.2003 №58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации», Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и Федеральный закон от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Проведен анализ существующей литературы, статей и данных, связанных с корреляцией чинов и званий, организацией местного самоуправления и публичной власти.

Результаты и обсуждение

Историческое развитие чинов и званий в России

Система чинов и званий в России прошла долгий путь становления, начиная с ранних форм феодальной организации и заканчивая реформированными современными структурами государственной службы. Она отражала изменения в социально-экономических и политических условиях, формирование централизованного государства и адаптацию к европейским стандартам управления.

В период до XIV века формальная система званий и чинов отсутствовала. Социальное положение человека определялось его принадлежностью к определенному сословию, а управленческие функции выполняли бояре, князья и дружинники, обладающие соответствующим статусом по происхождению или военной заслуге.

С развитием Московского государства (XIV–XVII вв.) началось формирование централизованной административной системы. Важную роль в управлении играли приказные люди, дьяки и подьячие, выполнявшие функции управления и документационного обеспечения. Однако система оставалась крайне разнородной, а служебный статус во многом определялся личной преданностью монарху [6].

Ключевым этапом в истории чинов и званий в России стало принятие Табели о рангах в 1722 г. по инициативе императора Петра I. Эта реформа стала частью масштабных изменений, направленных на модернизацию государства и приближение его структуры к европейским стандартам.

Цели и задачи Табели о рангах:

- создание единой иерархической системы чинов для всех ветвей власти;
- упорядочение карьерного роста, основанного на заслугах, а не на происхождении;
- стимулирование дворян к службе государству, в том числе через обязательность получения чина для подтверждения дворянского статуса.

Табель о рангах установила 14 классов чинов, распределенных по трем направлениям [4]:

- военные чины;
- гражданские чины;
- придворные чины;

Каждому классу соответствовали определенные права и обязанности, что позволило стандартизировать государственное управление. Система была строго вертикальной, продвижение по службе зависело от заслуг, стажа и образовательного уровня.

В XIX веке система чинов продолжала совершенствоваться, однако оставалась тесно связанной с дворянским сословием. В период реформ Александра II (1860–1870-е годы) были введены изменения, направленные на профессионализацию государственной службы. Открытие

образовательных учреждений, способствовало подготовке квалифицированных кадров для гражданских ведомств [4].

После Октябрьской революции 1917 г. система чинов и званий, установленная Табелью о рангах, была упразднена как часть борьбы с сословным обществом. Однако уже в 1920–1930-х гг. в СССР началось формирование новой системы служебной иерархии, основанной на партийной принадлежности, квалификациях и стаже. Введение генеральских званий в 1940 г. и системы разрядов для государственной службы фактически воссоздавало вертикальную структуру служебной иерархии, хотя идеологически она носила иной характер, при этом вплоть до новейшего этапа в истории российской государственности, в течение всего советского периода, термины «государственная служба», «муниципальная служба», не использовались.

После распада СССР, начиная с 1992 г., стала воссоздаваться государственная служба России. В том числе была разработана система классных чинов, основанная на принципах профессионализма, компетентности и прозрачности.

Возрождение системы чинов в России произошло в начале XXI в. Важным этапом стало принятие Федерального закона № 79-ФЗ от 27 июля 2004 года,¹ который заложил основы современной гражданской службы. В соответствии со статьей 9 данного закона, должности гражданской службы были классифицированы по четырем категориям и пяти группам. Статья 11 закона установила систему из 15 классных чинов, разделенных на пять видов, каждый из которых мог включать 1-й, 2-й или 3-й класс. При этом было закреплено соответствие между классными чинами и группами должностей.

Дальнейшее развитие системы регулирования гражданской службы связано с Указом Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 113². Этот документ определил порядок поступления на государственную службу, присвоения первого чина, а также установил сроки, необходимые для получения последующих чинов. Указ также содержал приложение в виде таблицы, в которой было прописано соотношение классных чинов федеральной государственной гражданской службы с воинскими и специальными званиями, классными чинами юстиции и прокурорских работников [4].

Современная система частично опирается на исторические традиции, включая элементы Табели о рангах. Однако, она остается неоднородной, что создает сложности в приведении статусов разных категорий служащих к единому стандарту и их согласовании.

Совершенствование системы местного самоуправления

Местное самоуправление в Российской Федерации – эта форма осуществления народом своей власти, обеспечивающая в пределах, установленных законодательством³. На сегодняшний день система местного самоуправления (здесь и далее по тексту – МСУ) представляет собой сложный механизм, который играет ключевую роль в обеспечении эффективного управления на местах. Существующая система МСУ имеет свои особенности. Одной из таковых является отсутствие единого подхода к организации МСУ в разных субъектах РФ, в том числе и на воссоединенных территориях.

Двухуровневая система МСУ представляет собой достаточно сложный механизм сдержек и противовесов, обеспечения баланса между интересами разных уровней властной системы. В то же время ликвидация двухуровневой системы, может привести к утрате прямого взаимодействия между населением и органами власти, особенно в сельских и отдаленных районах.

¹ Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" // [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/21210> (дата обращения 15.02.2025).

² Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 113 "О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим" // [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/21995> (дата обращения 11.02.2025).

³ Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" // [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/20035> (дата обращения 11.02.2025)

Итак, федеральные власти вернулись к рассмотрению законопроекта об общих принципах местного самоуправления в единой системе публичной власти, как мы уже указали выше, 20 марта 2025 года Президент РФ В.В. Путин подписал Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти»¹. В законную силу он вступит через 90 дней после подписания. Важно, что в данном правовом документе закреплено право субъектов РФ самостоятельно выбирать ту форму организации МСУ, которая наиболее соответствует их специфике.

Ведение термина «публичная власть» в конституционную реформу, по-видимому, было необходимо для создания способа объединить государственные органы и органы местного самоуправления в единое целое [1]. Тем не менее, совершенствование системы местного самоуправления должно учитывать особенности каждого региона. И предоставление новым законом о МСУ субъектам РФ права самостоятельно выбирать оптимальные формы организации МСУ позволит адаптировать систему управления к местным условиям и потребностям населения. Наиболее целесообразной формой управления, было бы сочетание оперативного подчинения и соподчинения с сохранением конституционных гарантий самостоятельности, что обеспечит единство системы органов публичной власти [1].

В настоящее время двухуровневая система МСУ сформирована в 85 субъектах из 89, в воссоединенных территориях (ДНР, ЛНР, Херсонская и Запорожская области) согласно Федеральными конституционным законам до 1 января 2026 г. действует переходный период, в течение которого в указанных субъектах РФ сформированы городские и муниципальные округа, то есть действует один уровень местного самоуправления². После окончания переходного периода эти четыре субъекта смогут пересмотреть свою систему МСУ, равно как и все остальные регионы, которым до 1 января 2027 года субъектам необходимо принять законы, регулирующие вопросы организации местного самоуправления на территории.

Полагаем, что двухуровневая система МСУ доказала свою эффективность. Однако, нам сейчас сложно прогнозировать, какой она станет уже в 2027 г. Уж очень велик соблазн для региональных властей «убрать лишний уровень», упростить систему, сократить издержки и таким образом повысить управляемость и предсказуемость муниципального уровня системы.

Как бы то ни было, отметим, что совершенствование организационной модели местного самоуправления требует комплексного подхода, который учитывает как необходимость сохранения единства публичной власти в целом, региональные особенности, так и запрос местных сообществ на возможность самостоятельного решения вопросов местного значения, на самоорганизацию, на самоуправления на уровне поселений.

Формирование единой публичной службы

На сегодняшний день в РФ функционируют государственная и муниципальная службы, они вполне самостоятельны, хотя законодательно и предусмотрена их взаимосвязь. Мы полагаем, что такое разделение профессиональной деятельности чиновников разных уровней публичной власти создает на практике ряд проблем, которые снижают эффективность управления и затрудняют координацию между властными уровнями. Одной из ключевых проблем является отсутствие единых стандартов и требований к служащим, что приводит к разрозненности

¹Официальный интернет-портал правовой информации. [Электронный ресурс].//URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202503200023> (дата обращения: 21.03.2025).

² Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 № 5-ФКЗ «О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта - Донецкой Народной Республики», Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 № 6-ФКЗ «О принятии в Российскую Федерацию Луганской Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта - Луганской Народной Республики», Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 № 7-ФКЗ «О принятии в Российскую Федерацию Запорожской области и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта - Запорожской области», Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 № 8-ФКЗ «О принятии в Российскую Федерацию Херсонской области образования в составе Российской Федерации нового субъекта - Херсонской области»// Консультант Плюс. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения 21.03.2025).

в кадровой политике [2]. Мы считаем, что создание единой публичной службы способно устранить эти недостатки и стать важным шагом укрепления публичной власти.

Муниципальная служба, будучи важным элементом местного самоуправления, зачастую оказывается вторичной по отношению к государственной службе. Это проявляется в различиях в уровне оплаты труда, социальных гарантиях и карьерных перспективах, что делает муниципальную службу менее привлекательной для квалифицированных специалистов. Кроме того, отсутствие единой системы подготовки и повышения квалификации кадров для государственной и муниципальной служб приводит к недостатку профессионализма и низкой эффективности управления на местах.

Для преодоления указанных проблем предлагается создание единой публичной службы, которая объединит государственную и муниципальную службы в рамках одной системы. Единая публичная служба должна быть структурирована по ветвям (видам) власти, включая военную, гражданскую и правоохранительную, а также по уровням: федеральный, региональный и муниципальный.

Такая система позволит унифицировать требования к служащим, создать единые стандарты подготовки и повышения квалификации, а также обеспечить равные условия труда и карьерного роста для всех категорий служащих. Важно отметить, что единая публичная служба упростит координацию между уровнями власти, создаст прозрачность в соотношении чинов и званий и повысит эффективность реализации государственной политики на местах.

Создание единой публичной службы имеет ряд преимуществ. Во-первых, это позволит устранить существующий дисбаланс между государственной и муниципальной службами, сделав последнюю более привлекательной для квалифицированных кадров. Интеграция позволит повысить статус муниципальной службы, обеспечить равные условия труда и социальные гарантии для всех служащих.

Во-вторых, единая система обеспечит более эффективное управление кадрами, включая ротацию служащих между уровнями и ветвями власти, что будет способствовать обмену опытом и повышению профессионализма.

В-третьих, она упростит процесс внедрения новых технологий и методов управления, что особенно важно в условиях цифровизации государственного управления. Это также позволит снизить административные издержки и повысить прозрачность работы органов власти.

Формирование единой публичной службы обладает значительным потенциалом для повышения эффективности управления. Реализация данной инициативы потребует комплексного подхода, включающего внесение изменений в нормативно-правовую базу, для закрепления принципов и структуры публичной службы, и проведение обучающих мероприятий. Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку конкретных механизмов внедрения единой публичной службы и оценку ее возможных социальных и организационных последствий. Также, важно предусмотреть переходный период, в течение которого будут разработаны и внедрены необходимые подзаконные акты и методические рекомендации. Это позволит минимизировать возможные риски и обеспечить плавный переход к новой системе.

Формирование единой системы публичной службы представляет собой возможность повышения эффективности управления и укрепления вертикали власти. Это позволит создать единое правовое и организационное пространство для всех категорий служащих, что будет способствовать повышению качества государственного и муниципального управления.

Унификация системы соотношения чинов, рангов и званий

На сегодняшний день в России не существует единой, учитывающей все уровни государственной гражданской службы, муниципальную службу таблицы соотношения чинов, рангов и специальных званий, а также отсутствует полноценный, общий порядок учета уже имеющегося у государственного или муниципального служащего чина, звания при переходе с одного вида/уровня службы на другой. Существующие нормативные акты, такие как указ Президента РФ от 01.02.2005 №113 «О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским

служащим»¹, предусматривает соотнесение чинов только федеральной гражданской службы с воинскими и специальными званиями, классными чинами юстиции, классными чинами прокурорского работника. Но чины субъектов РФ выпадают из этой системы. Кроме того, муниципальные чины также остаются вне единой системы координат: правовое регулирование вопроса присвоения чинов муниципальным служащим согласно федеральному законодательству осуществляется на уровне субъекта РФ, следовательно, в одном субъекте РФ чины муниципальным служащим присваиваются, а в другом нет (например, в Ростовской области присвоение чинов муниципальным служащим областным законодательством не предусмотрено).

Правовой механизм соотнесения чинов при переводе служащего с одного вида госслужбы на другой следующий. Согласно части 3 статьи 13 Федерального закона от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»², при переводе государственного служащего с одного вида государственной службы на другой ранее присвоенный классный чин, дипломатический ранг, воинское или специальное звание, а также период пребывания в нем учитываются при последующем присвоении чинов и званий. Конкретизация этой нормы производится региональными правовыми актами. Согласно статье 9 Областного закона Ростовской области от 26 июля 2005 г № 344-ЗС «О государственной гражданской службе Ростовской области»³ если первый классный чин гражданской службы, который должен быть присвоен гражданскому служащему, ниже имеющегося у гражданского служащего классного чина федеральной государственной гражданской службы, воинского или специального звания, классного чина юстиции, классного чина прокурорского работника с учетом установленного частями 6–10 статьи 11 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации»⁴ соотношения классных чинов федеральной государственной гражданской службы и классных чинов государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации и таблицы соотношения классных чинов федеральной государственной гражданской службы, воинских и специальных званий, классных чинов юстиции, классных чинов прокурорских работников, утвержденной указом Президента Российской Федерации, то гражданскому служащему присваивается классный чин гражданской службы на одну ступень выше того классного чина, который должен быть ему присвоен.

Пример для понимания того, как это работает на практике: военнотружующий, уволившийся с военной службы в звании полковника и поступивший на гражданскую службу субъекта РФ на должность ведущего или главного специалиста (обе должности относятся к старшей группе должностей, по которой предусмотрено присвоение классного чина «референт государственной гражданской службы Ростовской области 1, 2 и 3 класса», где первым является классный чин – «референт государственной гражданской службы Ростовской области 3 класса») «получит» классный чин согласно группе должностей, к которой относится его должность гражданской службы Ростовской области, но не первый в рамках группы должностей – «референт государственной гражданской службы Ростовской области 3 класса», как все иные, а на одну ступень выше – «референт государственной гражданской службы Ростовской области 2 класса». При этом классный чин «референт государственной гражданской службы Ростовской области 2 класса» никак с классными чинами федеральной гражданской службы и воинскими званиями не соотносится. Мы можем лишь провести некую весьма условную аналогию с классным чин федеральной гражданской службы «референт государственной гражданской службы Российской Федерации

¹ Указ Президента РФ от 01.02.2005 №113 "О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим" // [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/21995> (дата обращения 11.02.2025)

² Федеральный закон от 27.05.2003 №58-ФЗ "О системе государственной службы Российской Федерации" // [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/19524> (дата обращения 15.02.2025)

³ Областной закон Ростовской области от 26.07.2005 №344-ЗС "О государственной гражданской службе Ростовской области" // [Электронный ресурс]. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=144019667&backlink=1&&nd=144016041> (дата обращения 02.03.2025)

⁴ Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" // [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/21210> (дата обращения 15.02.2025)

2 класса», который, согласно указу Президента РФ №113¹, обозначенному нами выше, соотносится с воинским званием «старший прапорщик». Подобная ситуация может произойти и с федеральным гражданским служащим, переходящим на должность гражданской службы субъекта РФ и имеющим более высокий классный чин федеральной гражданской службы, чем тот, который предусмотрен по его новой должности гражданской службы субъекта РФ (муниципальной службы).

Итак, мы видим наличие определенных пробелов в правовом регулировании госслужбы, что создает, по нашему мнению, дополнительные барьеры для мобильности кадров и снижает эффективность управления в целом [6].

Заключение

В заключение отметим, что наше исследование подтверждает выдвинутую гипотезу о необходимости дальнейшего укрепления системы публичной власти, включая формирование единой публичной службы, унификацию системы чинов и званий, а также совершенствование местного самоуправления, что способно значительно повысить эффективность управления, укрепить вертикаль власти и усилить доверие граждан к государственным и муниципальным институтам. Изучение данного вопроса иллюстрирует, что предложенные меры не только устраняют существующие проблемы, но и создадут основу для устойчивого развития системы публичной власти.

Однако для достижения устойчивых результатов необходим комплексный подход, который учитывает как правовые, так и организационные аспекты реформ. Практическое применение результатов данного исследования может быть реализовано через разработку и внедрение стратегий, направленных на интеграцию государственной и муниципальной служб, создание единой системы чинов и званий, а также оптимизацию двухуровневой системы местного самоуправления.

Таким образом, дальнейшие исследования должны быть направлены на анализ эффективности предлагаемых реформ, а также на разработку более целенаправленных и адаптированных к региональным условиям стратегий. Это позволит минимизировать возможные риски и обеспечить гармоничное развитие системы публичной власти.

Список источников

1. Аристов Е. В., Щепетильников В. Н. Формирование единой системы публичной власти в России как вектор новой конституционности // Вестник Пермского университета. Юридические науки. 2023. Вып. 2(60). С. 194–214.
2. Топоркова М. К. Актуальные вопросы совершенствования института государственной службы в системе государственного управления России // Образование и право. 2022. № 2. С. 122–125.
3. Григонис В. П., Немова Н. Ю., Зубарев Н. В., Матюшичева Е. А. Местное самоуправление и публичная власть // Аграрное и земельное право. 2023. № 11(227). С. 66–70.
4. Белых А. А. Три века Табели о рангах // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2023. № 58(2). С. 97–113.
5. Овчаренко Р.К. О формировании системы публичной службы // Власть и элита в эпоху цифровой трансформации: новые вызовы и угрозы, траектории социально-политического развития современного общества: материалы Четвертого Всероссийского элитологического конгресса с международным участием. Ростов н/Д.: Изд-во ЮРИУ РАНХиГС, 2022. С. 135–136.
6. Орлов Д. В., Соборнов П. Е. К вопросу о проблеме соотношения различных видов // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. 2019. № 4 (48). С. 87–92.

¹ Указ Президента РФ от 01.02.2005 №113 "О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим" // [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/21995> (дата обращения 11.02.2025)

References

1. Aristov E. V., Shchepetilnikov V. N. Formation of a unified system of public power in Russia as a vector of new constitutionality. *Bulletin of Perm University. Legal sciences*. 2023;2(60):194–214. (In Russ.)
2. Toporkova M. K. Current issues of improving the institution of public administration in the Russian public administration system. *Education and Law*. 2022;(2):122–125. (In Russ.)
3. Grigonis V. P., Nemova N. Yu., Zubarev N. V., Matyushicheva E. A. Local self-government and public authority. *Agrarian and Land law*. 2023;11(227):66–70. (In Russ.)
4. Belykh A. A. Three centuries of Table of ranks. *Bulletin of the Moscow University. Series 6. Economics*. 2023;58(2):97–113. (In Russ.)
5. Ovcharenko R. K. On the formation of the public service system. In: *Power and elite in the era of digital transformation: new challenges and threats, trajectories of socio-political development of modern society: proceedings of the Fourth All-Russian Congress of Elitism with international participation*. Rostov-on-Don, 2022:135–136. (In Russ.)
6. Orlov D. V., Sobornov P. E. On the problem of the correlation of different types. *Legal science and practice: Bulletin of the Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2019; 4(48):87–92. (In Russ.)

Информация об авторах

Р. К. Овчаренко – доктор социологических наук, доцент, заведующий кафедрой социологии ЮРИУ РАНХиГС.

В. А. Юргин – студент магистратуры факультета политологии ЮРИУ РАНХиГС.

Information about the authors

R. K. Ovcharenko – Dr. Sci. (Sociology), Professor, Head of the Department of Sociology, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

V. A. Yurgin – Master's degree student at the Faculty of Political Science, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 28.03.2025; одобрена после рецензирования 07.05.2025; принята к публикации 12.05.2025.

The article was submitted 28.03.2025; approved after reviewing 07.05.2025; accepted for publication 12.05.2025.



Научная статья
УДК 338.242
EDN [MWQVEE](#)

Управление устойчивым развитием среднего профессионального образования в регионе

Евгений Васильевич Попов¹, Игорь Павлович Челак²,
Сергей Александрович Кавецкий³

^{1, 2, 3}Уральский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Екатеринбург, Россия

¹epopov@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5513-5020>

²chelak@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8770-0533>

³skavetskiy@inbox.ru, <https://orcid.org/0009-0002-1990-9428>

Аннотация

Введение. Данное исследование акцентирует внимание на роли среднего профессионального образования в экономическом развитии региона и представляет анализ текущего состояния системы и выявление проблем. От механизма управления этой системой зависит качество подготовки специалистов, их конкурентоспособность на рынке труда, а, следовательно, и общее экономическое развитие региона. Однако, несмотря на ключевую роль среднего профессионального образования, существующие механизмы управления в этой области требуют доработки и оптимизации. Это обуславливает необходимость глубокого анализа текущего состояния системы, а также выявления проблем и перспектив её развития.

Цель. Разработка методики управления устойчивым развитием среднего профессионального образования в регионе на основе транзакционной томографии процессов цифровизации и взаимодействия органов управления со стейкхолдерами экономической экосистемы территории.

Материалы и методы. В работе проводится обзор литературы и раскрываются понятия экономической экосистемы территории, её устойчивого развития, транзакционной томографии и др. В качестве исследовательского инструментария использованы: метод обобщения, обзор литературных источников, а также количественный и качественный анализ данных.

Результаты. В результате исследования был разработан и апробирован алгоритм управления устойчивым развитием среднего профессионального образования на примере Пермского края. Определены основные проблемы среднего профессионального образования на уровне региона и разработаны рекомендации по их решению.

Выводы. Предложенная методика цифрового управления средним профессиональным образованием предназначена для региональных органов власти, также может применяться образовательными учреждениями и другими участниками экономической экосистемы, заинтересованными в устойчивом развитии системы среднего профессионального образования.

Ключевые слова: экономическая экосистема территории, стейкхолдеры экономической экосистемы, устойчивое развитие экосистемы территории, управление устойчивым развитием экономической экосистемы, целевые показатели устойчивого развития региона, сквозные цифровые технологии, цифровая зрелость, томография устойчивого развития, транзакционная томография, среднее профессиональное образование в регионе, цифровые технологии в управлении регионом

Благодарности: Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда и Правительства Свердловской области № 24-18-20036, <https://rscf.ru/project/24-18-20036/>

Для цитирования: Попов Е. В., Челак И. П., Кавецкий С. А. Управление устойчивым развитием среднего профессионального образования в регионе // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 31–47. EDN [MWQVEE](#)

Management of sustainable development of secondary vocational education in the region

Evgeny V. Popov¹, Igor P. Chelak², Sergey A. Kavetskiy³

^{1, 2, 3}Ural Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Yekaterinburg, Russia

¹epopov@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5513-5020>

²chelak@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8770-0533>

³skavetskiy@inbox.ru, <https://orcid.org/0009-0002-1990-9428>

Abstract

Introduction. This study focuses on the role of secondary vocational education in the economic development of the region and provides an analysis of the current state of the system and identification of problems. The quality of training of specialists, their competitiveness in the labor market, and, consequently, the overall economic development of the region depend on the management mechanism of this system. However, despite the key role of secondary vocational education, the existing management mechanisms in this area need to be improved and optimized. This necessitates an in-depth analysis of the current state of the system, as well as identification of problems and prospects for its development.

Purpose. The purpose of the article is to develop a methodology for managing the sustainable development of medium-sized enterprises. vocational education in the region based on transactional tomography of digitalization processes and interaction of government bodies with stakeholders of the economic ecosystem of the territory.

Materials and methods. The paper provides a review of the literature and reveals the concepts of the economic ecosystem of the territory, its sustainable development, transactional tomography, etc. The following research tools were used: the method of generalization, a review of literary sources, as well as quantitative and qualitative data analysis.

Results. As a result of the research, an algorithm for managing the sustainable development of secondary vocational education was developed and tested using the example of the Perm Region. The main problems of secondary vocational education at the regional level have been identified and recommendations for their solution have been developed.

Conclusions. The proposed methodology of digital management of secondary vocational education is intended for regional authorities, and can also be used by educational institutions and other participants in the economic ecosystem interested in the sustainable development of the secondary vocational education system.

Keywords: economic ecosystem of the territory, stakeholders of the economic ecosystem, sustainable development of the ecosystem of the territory, management of sustainable development of the economic ecosystem, targets for sustainable development of the region, end-to-end digital technologies, digital maturity, tomography of sustainable development, transaction tomography, secondary vocational education in the region, digital technologies in regional management

Acknowledgements: The research was carried out at the expense of a grant from the Russian Science Foundation and the Government of the Sverdlovsk Region No. 24-18-20036, <https://rscf.ru/project/24-18-20036/>

For citation: Popov E. V., Chelak I. P., Kavetskiy S. A. Management of sustainable development of secondary vocational education in the region. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):31–47. (In Russ.). EDN [MWQVEE](#)

Введение

Актуальность исследования СПО (среднего профессионального образования)

Ускоренное технологическое развитие и обеспечение производств высококвалифицированными кадрами относятся к числу важнейших задач экономического роста регионов. До сих пор в Российской Федерации остаётся острой проблема демографии и, как следствие, нарастающий дефицит кадров в высокотехнологическом секторе экономики. Для устранения этого дефицита необходимо обеспечить рост производительности труда и увеличить число высокопроизводительных рабочих мест, что потребует значительных вложений. Задачи по реиндустриализации экономики включают в себя модернизацию системы управления средним профессиональным образованием и подготовки профессиональных кадров на новой технологичной основе.

Вопросы укомплектования экономики квалифицированными кадрами поднимались на заседаниях президиума Совета законодателей РФ (16.12.2019), а также на совместном заседании президиума Госсовета РФ и Совета при Президенте РФ по науке и образованию (06.02.2020). В связи с меняющимися условиями и потребностями рынка труда, особенно в период реализации мер по борьбе с кризисом, существенно возрастает значимость учреждений среднего профессионального образования (далее – учреждения СПО) в подготовке, в первую очередь, квалифицированных рабочих и профильных специалистов. В настоящее время колледжам отводится ключевая роль в создании высококвалифицированного кадрового потенциала. Именно от этого зависит развитие российской промышленности и улучшение социальной обстановки в стране.

К проблемам СПО, требующим решения, относят:

- Несоответствие между запросами рынка труда в отношении рабочих специальностей и специалистов среднего звена, их фактическим предложением и уровнем квалификации, удовлетворяющим запросы работодателей.
- Недостаточная результативность действующей системы определения объемов приема в учреждения среднего профессионального образования.
- Низкое качество образовательного процесса и подготовки кадров рабочих профессий и специалистов среднего уровня.
- Ограниченные возможности для полноценной организации всех видов практического обучения.
- Увеличение среднего возраста преподавательского состава.
- Назревающая необходимость обновления материально-технической базы образовательных учреждений СПО.
- Диспропорции в структуре сети организаций СПО.
- Неравенство финансовых и управленческих ресурсов в различных регионах страны.
- Значительные различия в экономическом развитии регионов, количестве доступных рабочих мест, уровне безработицы и прожиточном минимуме.
- Миграция молодых людей и квалифицированных специалистов из одних регионов в другие.
- Невысокий статус рабочих профессий, недостаточная востребованность рабочих и средних квалификаций среди населения и др.¹ [1, 2]

СПО представляет собой образовательную ступень, ориентированную на формирование у студентов профессиональных компетенций и навыков, востребованных для выполнения конкретных трудовых функций и решения специализированных задач.

Этот уровень образования играет существенную роль в прогрессе общества, поскольку обеспечивает экономику квалифицированными кадрами, обладающими знаниями и умениями, необходимыми для работы в различных секторах. СПО способствует повышению конкурентоспособности рабочей силы и содействует инновационному развитию [3].

В Пермском крае среднее профессиональное образование является важным компонентом развития региональной экономики и обеспечения кадрового потенциала [4].

¹ «Актуальные вопросы развития системы среднего профессионального образования в Российской Федерации». <http://council.gov.ru/activity/activities/roundtables/114783/>

Следовательно, необходимо акцентировать внимание на эффективности организационно – экономического механизма управления СПО. Этот механизм, основан на применении цифровых технологий и играет ключевую роль в функционировании образовательной системы и успешном достижении поставленных целей. Основной целью данной статьи является проведение литературного обзора и анализа управления СПО в Пермском крае. Цель исследования: разработка методики управления устойчивым развитием среднего профессионального образования в регионе на основе транзакционной томографии процессов цифровизации и взаимодействия органов управления со стейкхолдерами экономической экосистемы территории. По мнению ряда исследователей, механизмы управления СПО нуждаются в доработке и адаптации к современным реалиям. Таким образом, критический анализ существующих методик и последующая интеграция цифровых технологий в управление СПО органами власти региона может сыграть ключевую роль в улучшении качества среднего профессионального образования в Пермском крае.

В данном исследовании регион представляет собой социально- экономическую экосистему, в которой ядром экосистемы выступают органы власти региона. В экосистеме органы власти взаимодействуют с участниками экосистемы: муниципалитетами, средствами массовой информации (далее СМИ), образовательными учреждениями, бизнесом и обществом. В экономической экосистеме эти участники играют роль стейкхолдеров (заинтересованных сторон).

Данное представление экономической экосистемы позволяет в полной мере добиться синергетического эффекта в процессе взаимодействия участников экосистемы для достижения целевых показателей устойчивого развития (далее – УР) региона, а также способствует внедрению цифровых технологий при взаимодействии участников экосистемы. В исследовании применяется транзакционная томография УР экосистемы, определяющая этап взаимодействия органов власти со стейкхолдерами, а также уровня цифровой зрелости. Данный анализ позволяет определить возможности для внедрения сквозных цифровых технологий в процессы функционирования экосистемы и, следовательно, снизить транзакционные издержки.

Научная новизна данного исследования заключается в создании нового подхода к управлению устойчивым развитием экономической экосистемы региона с использованием сквозных цифровых технологий, в частности в системе управления СПО в регионе. Этот подход базируется на использовании транзакционной томографии, анализирующей этап взаимодействия между участниками экосистемы, и оценки уровня ее цифровой зрелости. Разработанная методология позволяет расширить возможности экосистемного анализа в управлении развитием региона в разрезе цифровой экономики общества.

Цифровое управление устойчивым развитием регионом

Пермский край обладает значительным экономическим потенциалом. Региональная экономика преимущественно промышленная. Крупнейшие работодатели включают предприятия оборонного комплекса, авиа и двигателестроения, энергетики и приборостроения. Обширные природные ресурсы, научный потенциал и богатое культурное наследие создают прочную основу для определения приоритетных направлений развития Пермского края. Профессиональные образовательные учреждения Пермского края активно сотрудничают с ведущими предприятиями региона в подготовке квалифицированных кадров. Это позволяет обеспечить практико-ориентированность обучения и развить материально-техническую базу колледжей и техникумов¹.

Для формирования цифровой экономической среды в России, базирующейся на использовании цифровых технологий, существует ряд нормативных актов. Среди них – «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы»², утвержденная президентским указом, и «Программа цифровая экономика Российской Федерации»³, утвержденная распоряжением Правительства.

¹ <https://www.kommersant.ru/doc/6665109>

² Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203. О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы. <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919/page/1>

³ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. №1632-р <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>

В национальных приоритетах развития Российской Федерации до 2030 г. выделены направления, включающие цифровую трансформацию государственного и муниципального управления, а также ключевых отраслей экономики и социальной сферы, включая здравоохранение и образование¹. Помимо национальных целей, разработаны и реализуются различные нацпроекты и госпрограммы, которые включают в себя цифровизацию и цифровую трансформацию.

Также Президентом РФ были утверждены показатели, по которым будет оцениваться эффективность региональных властей. Соответствующий указ опубликован на интернет-портале правовой информации. Данный перечень KPI (Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности) включает в себя 21 пункт. В рамках настоящего исследования рассматривается пункт «Цифровая зрелость» государственного и муниципального управления, ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования².

Данная цель перекликается с целями, отражёнными в программе УР организации объединённых наций (далее – ЦУР ООН) принятыми странами-членами ООН в 2015 г. Программа представляет собой глобальный план действий («дорожную карту»), где обозначены главные направления УР до 2030 г. В общей сложности в программе представлено 17 целей в социальной, экономической и экологической сферах. Выделено 169 связанных с ними подзадач и целевые показатели их выполнения, зафиксированные в резолюции Генеральной Ассамблеи ООН от 25 сентября 2015 года. Федеральная служба государственной статистики (Росстат) координирует процесс мониторинга достижения ЦУР ООН в стране [5].

Исходя из проведенного анализа, в целях демонстрации достижения одной из ЦУР экономической экосистемы региона, предлагается выбрать цель по устойчивому развитию СПО в регионе, которая перекликается во всех перечисленных документах. Результатом будет являться проект по обеспечению показателей УР экономической экосистемы территории на основе внедрения цифровых технологий и проведения транзакционной томографии.

Термин «томография» означает послойный анализ объекта. В данном случае объектом является экономическая экосистема региона, её УР.

Транзакционная томография означает проведение анализа УР экономической экосистемы (этапов развития) в основе которого рассматриваются производственные и непроизводственные управленческие издержки (транзакции), этапы взаимодействия участников экономической экосистемы – органов власти и стейкхолдеров, а также этапы цифровой зрелости этих отношений. Термин «Томография», применительно к экономической экосистеме региона, является авторским определением и уже использовался в ряде научных публикациях [6–7].

В работе «Индикаторы устойчивого развития экономической экосистемы территории» (Е.В. Попов, И.П. Челак, С.А. Кавецкий) [8] выделены социальные и экономические цели и индикаторы ЦУР ООН экосистемы территории, которые будут использованы в проекте, основанном на применении транзакционной томографии с применением сквозных цифровых технологий.

Цифровые инструменты в управлении устойчивым развитием территории

Цифровая трансформация стала неизбежной тенденцией в управлении, которая выигрывает от быстрого развития информационных технологий. Технология взаимодействия человека и компьютера стала основной движущей силой этого преобразования, предлагая существенные преимущества в повышении эффективности управления.

Примеры применения сквозных цифровых технологий в управлении:

- Интеллектуальный ассистент руководителя регионом использует мощные возможности искусственного интеллекта и может глубоко анализировать ситуации, включая прогресс и трудности. Основываясь на вышесказанном, умные ассистенты руководителя регионом могут разработать индивидуальные планы для стейкхолдеров и предоставить точные данные и рекомендации. В то же время он обеспечивает обратную связь в режиме реального времени,

¹ 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. <http://kremlin.ru/events/president/news/73986>

² Указ Президента Российской Федерации от 28.11.2024 г. № 1014. Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации. <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51378>

чтобы помочь стейкхолдерам вовремя понять свою текущую ситуацию и скорректировать свои стратегии, тем самым повышая эффективность управления. Подводя итог, можно сказать, что появление интеллектуальных ассистентов снижает нагрузку органов власти региона и предоставляет независимые, гибкие и эффективные методы управления.

- Технология виртуальной реальности являются еще одним важным нововведением в цифровой трансформации управления. Она использует технологию виртуальной реальности для создания иммерсивной среды для органов власти. В этой среде органы власти погружаются в смоделированную реальную среду, которая позволяет принимать оперативные, правильные решения.

- Дополненная реальность привнесла инновационные изменения в методы управления. Технология может накладывать виртуальную информацию на окружающую среду, делая абстрактные идеи и ключевые моменты легкими для восприятия. Благодаря технологии дополненной реальности органы власти могут глубже понимать сложные концепции [9].

- Онлайн платформы позволяют органам власти получать доступ ко многим ресурсам в любое время и в любом месте, будь то видеоролики, электронные таблицы или онлайн конференции. Кроме того, органы власти могут участвовать в онлайн-дискуссиях, сотрудничать с другими органами власти и вместе решать проблемы. Этот кросс- региональный и временной метод управления устраняет ограничения и делает управление автономным и эффективным. Подводя итог отметим, онлайн- платформы предлагают индивидуальный подход к управлению и облегчают совместное использование ресурсов [10].

Технология облачных вычислений обеспечивает удобный доступ для хранения, совместного использования и извлечения ресурсов, позволяя органам власти получать доступ к необходимым ресурсам в любое время и в любом месте.

Технология больших данных посредством анализа данных помогает органам власти лучше понимать ситуации для разработки стратегий дальнейшего развития.

Применение технологий искусственного интеллекта от интеллектуальных систем и виртуальных ассистентов до автоматизированных инструментов оценки трансформируют традиционные методы управления [11].

Цифровые технологии способствуют эффективному и прозрачному процессу управления, позволяя оценивать достижение целевых показателей в режиме реального времени и получать мгновенную обратную связь. Это снижает нагрузку на органы власти и повышает эффективность управления. Цифровые технологии предлагают экономически эффективные альтернативы традиционному управлению. Их применение позволяет сэкономить на транзакционных издержках [12].

На сегодняшний день система государственного и муниципального управления устарела. Текущие тенденции современного мира требуют применения новых подходов к управлению. В рамках нашего исследования предлагается совершенно новая концепция управления, в которой регион рассматривается как экономическая экосистема, где ядром системы являются региональные органы власти взаимодействующие со стейкхолдерами (заинтересованными сторонами) экосистемы региона – муниципалитетами, средства массовой информации, образовательными учреждениями, бизнесом и обществом. Экосистемный подход к рассмотрению региона позволяет обеспечить и реализовать цифровое взаимодействие между элементами экосистемы региона посредством применения сквозных цифровых технологий [13].

Такое взаимодействие демонстрирует рис. 1.

Проведённый анализ существующих исследований выявил наличие проблемы отсутствия системы цифрового управления УР региона.

В целях обеспечения УР экономической экосистемы региона при реализации ЦУР ООН, показателей регионального бюджета и иных целевых показателей предлагается использовать сквозные цифровые технологии. В качестве инструмента определения этапов взаимодействия между участниками экосистемы и уровня цифровой зрелости в управлении этими взаимодействиями, в рамках данного исследования, предлагается применять томографический анализ УР экономической экосистемы территории для последующего обеспечения реализации целевых показателей. Внедрение сквозных цифровых технологий в управление СПО должно осуществляться с помощью проектного управления.

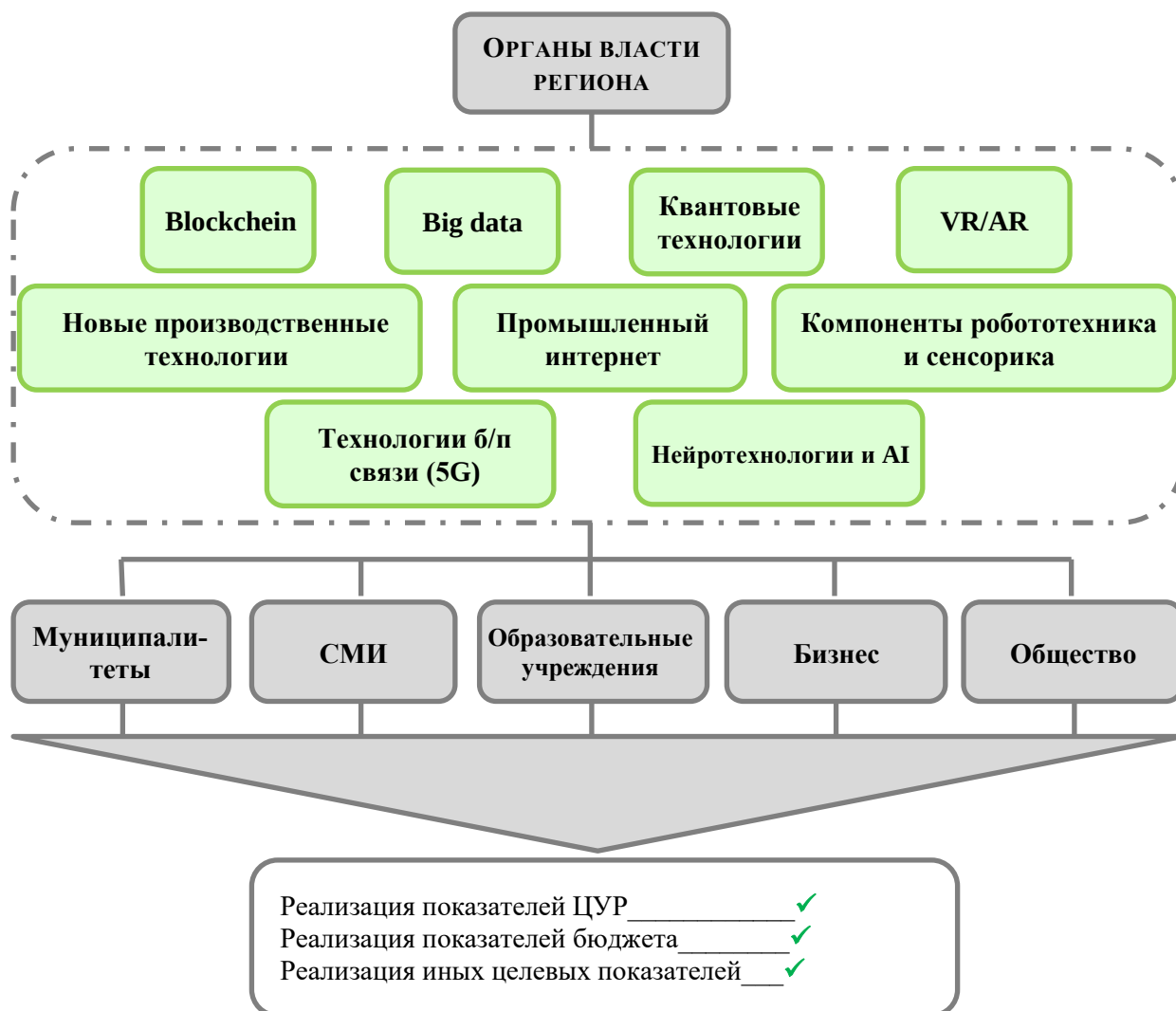


Рис. 1. Модель цифрового управления устойчивым развитием экономической экосистемы региона*

Fig. 1. A digital management model for the sustainable development of the region's economic ecosystem

Материалы и методы

Объект исследования – экономическая экосистема территории, предмет исследования – экономические отношения по проектированию УР стейкхолдеров экосистемы. В качестве методов исследования были применены метод системного логического анализа и структурно-функциональный подход к анализу региональных команд управления и функций региональных управленцев. Информационная база – публикации в открытом доступе из баз данных Science Direct, E-Library, а также авторские разработки по методике цифрового управления УР территории, транзакционной томографии УР территории, индикаторам УР территории и уровням цифровой зрелости.

Методика управления изменениями показателей УР СПО на основе транзакционной томографии и применения сквозных цифровых технологий

В основе проектного управления изменениями лежит модель (алгоритм) управления УР экономической экосистемы с использованием томографии УР и транзакционной томографии уровня цифровой зрелости. Алгоритм цифрового управления УР экономической экосистемы региона, включает входной сигнал по выбору цели программы УР территории и выходной сигнал

* Разработано авторами.

по управлению индикатором этого развития с сигналами обратной связи от анализа применения томографического анализа УР территории, транзакционных издержек на основе транзакционной томографии, а также томографического анализа уровня цифровой зрелости.

Алгоритм состоит из последовательных взаимосвязанных этапов.

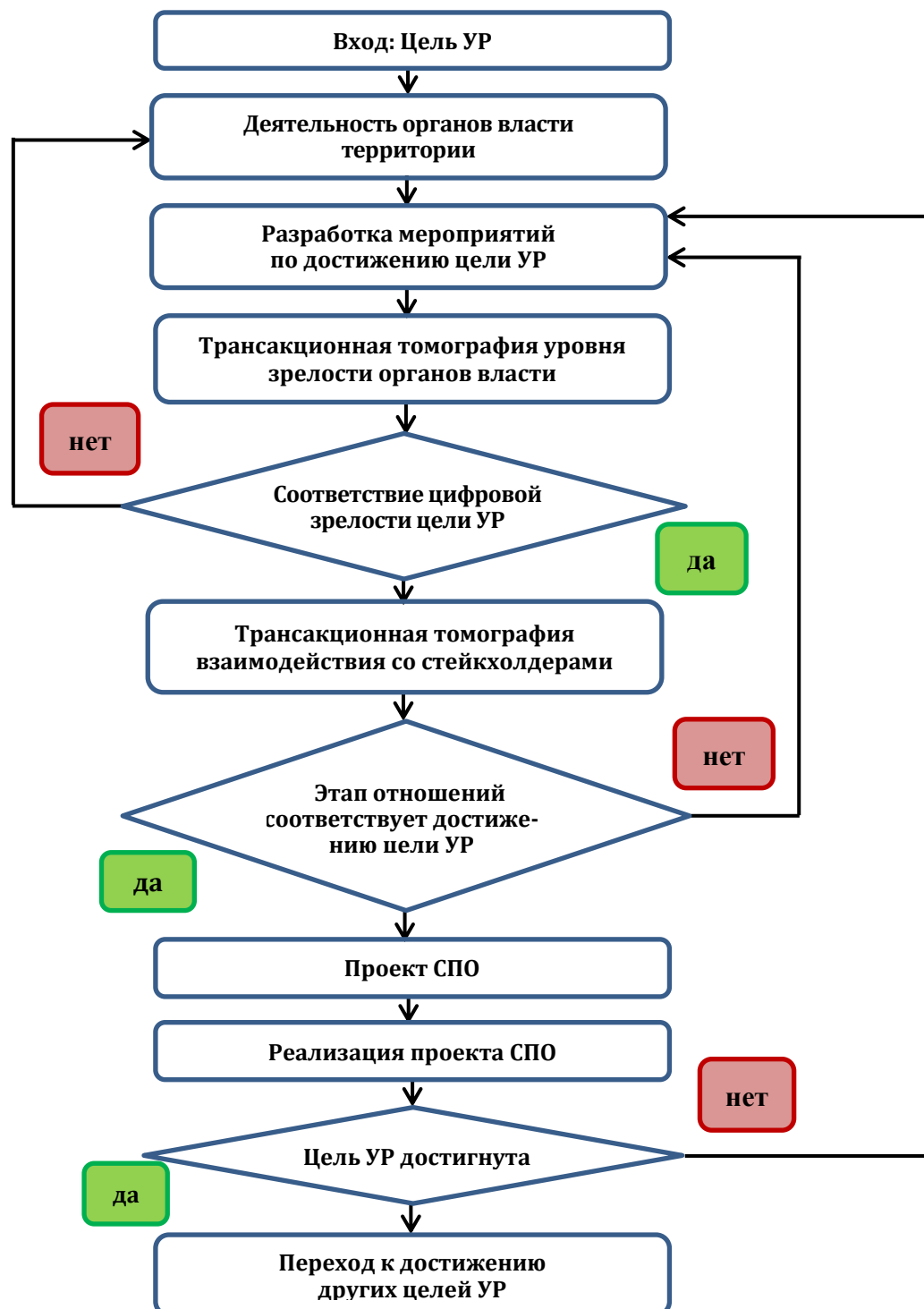


Рис. 2. Алгоритм управления изменением показателей устойчивого развития среднего профессионального образования на основе транзакционной томографии и применения сквозных цифровых технологий
 Fig. 2 Algorithm for managing changes in indicators of sustainable development of secondary vocational education based on transactional tomography and the use of end-to-end digital technologies*

* Разработано авторами.

Алгоритм начинается с определения ЦУР экономической экосистемы региона.

На начальном этапе органы власти ставят задачу по достижению данной цели и разрабатывают соответствующие мероприятия.

Далее производится транзакционная томография с целью определения текущего уровня цифровой зрелости органов власти, которая характеризуется насыщенностью цифровыми технологиями, применяемыми в процессе управления УР региона.

Результаты исследований цифровой зрелости и развития механизмов цифровой трансформации промышленных предприятий могут помочь оценить и определить уровень цифровой зрелости экономической экосистемы региона.

Цифровая зрелость предполагает замену интеллектуальных и физических усилий человека, а также его участия в управлении регионом, цифровыми технологиями. Цель – устранение временных и пространственных барьеров в общении людей, машин и систем, а также уменьшение влияния человеческих факторов (эмоций, предрассудков, скорости мышления и др.) на организацию работы и взаимодействие.

Важно отметить, что данное явление можно рассматривать на разных уровнях, от отдельного действия до всего организации процесса управления. Такое видение цифровой зрелости стало основой для разработки концепций и классификации уровней цифровой зрелости компании.

Результат фокус – опроса группы экспертов показал, что выделяется шесть уровней цифровой зрелости:

Первый уровень – «Отсутствие», характеризуется полностью ручным управлением. Единственная цифровая технология, которая применяется на данном этапе – мобильная связь.

Второй уровень, называемый «Существование», отражает использование цифровых инструментов в личных целях, но не затрагивает управление регионом. На этом этапе активно применяются мобильные коммуникации, анализ больших массивов данных и системы искусственного интеллекта.

Третий уровень, «Применение», отличается использованием цифровых технологий для решения конкретных задач. На данном этапе задействованы следующие цифровые технологии: мобильная связь, большие данные, искусственный интеллект, блокчейн, дополненная реальность.

Четвёртый уровень – «Использование», характеризуется построением процессов управления на основе цифровых технологий. На данном этапе применяется мобильная связь, большие данные, искусственный интеллект, блокчейн, дополненная реальность, Интернет вещей, виртуальная реальность.

Пятый уровень – «Замещение», характеризуется замещением функций управления цифровыми технологиями. На текущем этапе применяются: мобильная связь, большие данные, искусственный интеллект, блокчейн, дополненная реальность, Интернет вещей, виртуальная реальность, нейротехнологии, робототехника.

Шестой уровень – «Автономность». На этом уровне цифровой зрелости управление регионом осуществляется без участия человека. На текущем этапе применяются все сквозные цифровые технологии: мобильная связь, большие данные, искусственный интеллект, блокчейн, дополненная реальность, Интернет вещей, виртуальная реальность, нейротехнологии, робототехника, квантовые технологии.

Для объективной оценки уровня цифровой зрелости допустимо использовать метод, основанный на измерении удельного веса затрат на взаимодействие, возникающих при использовании цифровых решений, в общем объеме расходов. Помимо анализа объема затрат, важно принимать во внимание достижение запланированных показателей с использованием цифровых технологий. Максимальный уровень цифровой зрелости при этом может быть оценен в 100% достижению целевых показателей [14].

После проведения транзакционной томографии и определения уровня цифровой зрелости органов власти анализируем соответствие цифровой зрелости цели УР. Если не соответствует то возвращаемся к блоку деятельности органов власти региона, если соответствует то переходим к проведению транзакционной томографии взаимодействия со стейкхолдерами.

После определения стейкхолдеров, влияющих на изменение показателя УР, переходим к томографическому анализу УР экосистемы территории.

В предыдущем исследовании, основываясь на результатах изучения экосистемы предприятия, были выделены 4 этапа взаимодействия участников экосистемы территории: «рождение», «укрепление», «лидерство» и «обновление» экосистемы. Эти этапы характеризуются эффективностью согласованности действий между участниками экосистемы посредством применения цифровых технологий, а также обмена знаниями, опытом и людьми в контексте уровня УР экосистемы [15].

На этапе «Рождения» создаётся база данных участников экосистемы, происходит процесс формирования взаимодействия между участниками экосистемы, проводится работа по определению уровня вовлеченности участников экосистемы. На данном этапе в экосистеме имеется малое количество ресурсов и поступает небольшое количество новых ресурсов.

На этапе «Укрепления» уровень взаимодействия между участниками экосистемы достигает качественно нового уровня. Возникают дополнительные возможности для обмена сведениями, информацией, активами, что способствует более продуктивному взаимодействию. Растет процент выполненных задач, а также появляются ресурсы.

На следующем этапе «Лидерство» происходит интенсивное взаимодействие между элементами системы. Сохраняются устойчивые позиции, обеспечивается стратегия, направленная на создание благоприятной среды для совместной работы. Формируются новые источники ресурсов и распределяются между участниками экосистемы. Привлекаются существенные внешние ресурсы [16].

На этапе «Обновления» в экосистеме происходит генерация инновационных идей и обновление существующих процессов взаимодействия. Создаются высокие требования для новых участников экосистемы.

Следует отметить, что взаимодействие ядра экосистемы с каждым стейкхолдером может находиться на различных этапах развития – рождение, укрепление, лидерство и обновление отношений. В этом случае необходима транзакционная томография как послойный анализ взаимодействия ядра системы (органов власти территории) с каждым элементом (стейкхолдером системы). В зависимости от этапа развития отношений будут применимы различные управленческие воздействия.

Следовательно, далее определяем этап УР экосистемы территории при формировании цифрового взаимодействия между ядром (органами власти) и каждого стейкхолдера (участника экосистемы) для определения текущего состояния уровня взаимодействия участников экосистемы, а также для разработки последующих шагов, позволяющих достичь целевого состояния, при котором система будет самодостаточной.

Данный этап позволяет определить текущий уровень цифрового взаимодействия органов власти с выбранным стейкхолдером экосистемы региона – образованным посредством использования сквозных цифровых технологий. Если данный этап отношений не соответствует достижению цели УР, то возвращаемся к блоку по разработке мероприятий по достижению цели УР. Если соответствует, то переходим к проекту СПО.

На следующем этапе начинается проект СПО, где производится постановка цели, инициация разработки и определение сроков регионального проекта развития СПО на основе транзакционной томографии и цифровизации взаимодействия регионального органа власти со стейкхолдерами среднего специального образования. Целью проекта будет являться обеспечение 100% завершения СПО в течение 5 лет.

Следующим этапом будет являться реализация проекта СПО, выполнение всех мероприятий.

Результатом реализации проекта СПО должно быть достижение показателей УР – 100% завершения СПО.

Если цель не была достигнута, то возвращаемся к разработке мероприятий по достижению цели УР. Если цель УР достигнута, то можно переходить к реализации других целей УР.

Результаты и обсуждение

Алгоритм управления УР СПО на примере Пермского края

Рассмотрим описанную методику достижения целевого показателя на примере Пермского края. Для этого была определена цель «Обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех» и в качестве целевого показателя был выбран индикатор «Коэффициент завершения образования (начальное образование, неполное среднее образование, полное среднее образование)». Органы власти Пермского края решают задачи в этом направлении и разрабатывают соответствующие мероприятия для обеспечения УР СПО.

Далее применяется транзакционная томография уровня цифровой зрелости органов власти и проводится анализ её соответствия уровню цифрового развития для достижения целевого показателя. Для Пермского края уровень цифровой зрелости, предположительно можно определить как этап «Применения», этап «Использования» пока ещё не достигнут. То есть на сегодняшний день цифровые технологии применяются для решения отдельных задач. Данный этап характеризуется применением таких технологий как: мобильная связь, большие данные, искусственный интеллект, блокчейн, дополненная реальность. С каждым этапом цифровой зрелости возникают улучшения, связанные с применением цифровых технологий в управлении.

Следующим шагом алгоритма является применение транзакционной томографии взаимодействия органов власти со стейкхолдерами и проверяется соответствие этапа отношений достижению цели УР. Этапы взаимодействия характеризуются количеством проектов, применяемых в управлении.

Таблица 1 – Этапы взаимодействия органов власти со стейкхолдерами экономической экосистемы территории

Table 1 – Stages of interaction between authorities and stakeholders of the economic ecosystem of the territory

Этап	Количество проектов в управлении
Рождение	0-2
Укрепление	3-5
Лидерство	6-8
Обновление	9 и более

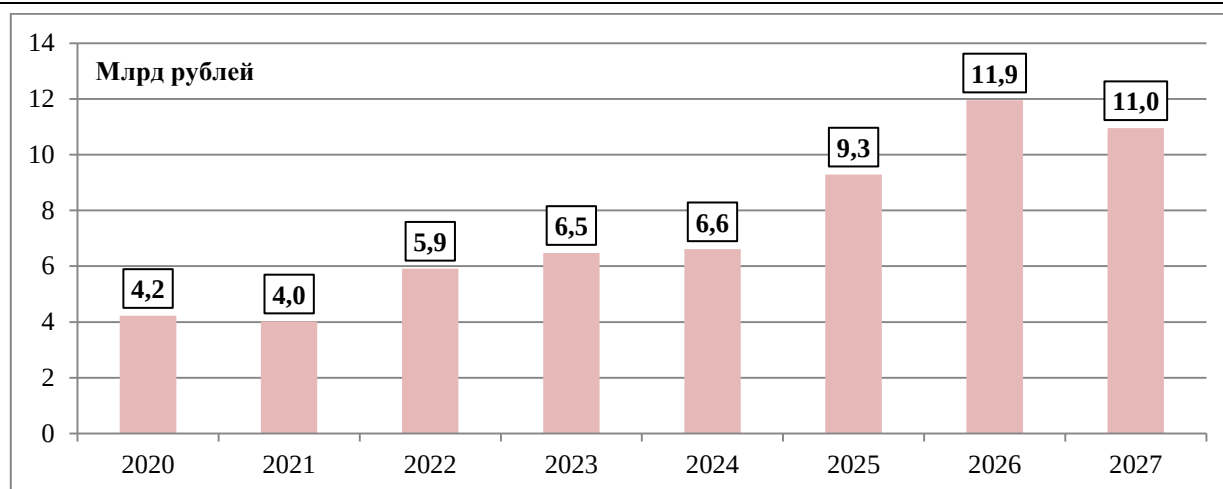
*Разработано авторами

Исходя из критериев табл. 1, можно предположить, что этап взаимодействия, применительно к Пермскому краю, находится на уровне «Рождения». Далее проводим анализ на соответствие этап отношений достижению цели УР. Если этап не обеспечивает достижение цели УР, то возвращаемся к шагу алгоритма «Разработка мероприятий по достижению цели УР», разрабатываются соответствующие мероприятия и выполняются шаги алгоритма до тех пор, пока текущий этап не будет обеспечивать реализацию цели УР. Если же этап обеспечивает цель УР, то переходим непосредственно к инициации проекта СПО.

Входные данные проекта

Транзакционная томография УР отражает зависимость изменения транзакционных издержек от цифрового уровня взаимодействия (томография УР и уровня цифровой зрелости) между элементами экосистемы, органами власти и стейкхолдерами при управлении УР экономической экосистемой региона. Чем выше уровень цифрового взаимодействия, тем меньше объём транзакционных издержек в процессе управления и взаимодействия органами власти со стейкхолдерами экономической экосистемы территории.

Определив уровень УР экосистемы переходим к следующему этапу оценки финансового взаимодействия с ядром экосистемы (органами власти), для понимания конкретных затрат и объёмов при взаимодействии с участниками экосистемы. Данное мероприятие позволит нам провести предварительный анализ того, где данные затраты можно компенсировать применением сквозных цифровых технологий. Конкретные затраты и стоимость мероприятий на реализацию целей и индикаторов УР предлагается выделять из бюджета правительства региона, а также национальных проектов, представленных в официальных источниках субъектов территорий.

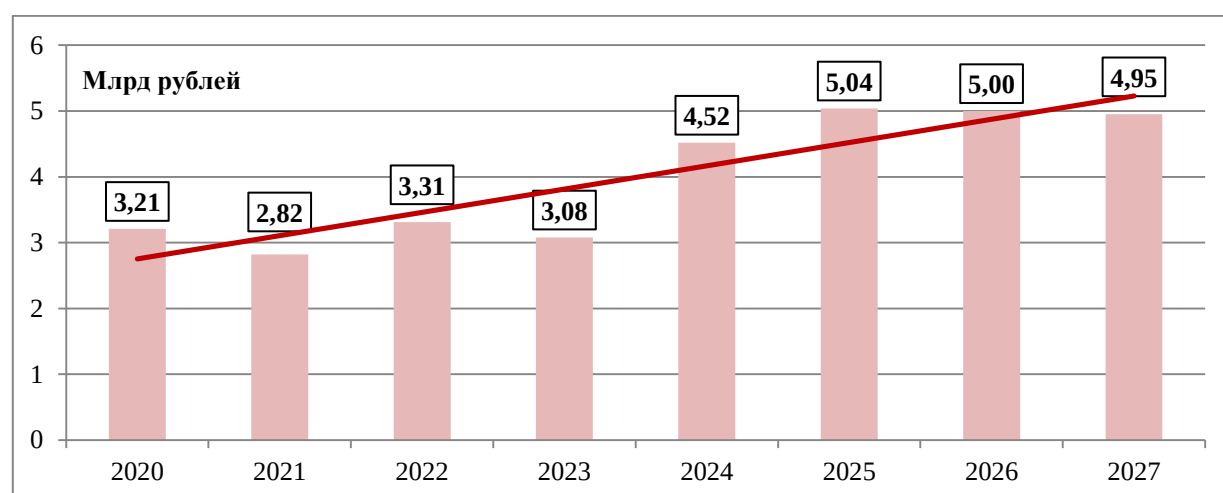


*Данные из бюджета Пермского края

Рис. 3. Расходы на СПО в Пермском крае

Fig. 3. Expenditures on secondary vocational education in Perm Krai

Представленная на рис. 3 диаграмма показывает, что средства на СПО ежегодно выделяются, но при этом доля выпуска студентов остаётся неизменной. Следовательно, можно утверждать, что средства расходуются не для обеспечения цели УР СПО 100 % выпуска. Согласно концепции этапов УР транзакционной томографии взаимодействия органов власти со стейкхолдерами, издержки в процессе управления с использованием цифровых технологий должны снижаться.



*Данные из бюджета Пермского края

Рис. 4. Расходы на реализацию Государственной программы Пермского края «Развитие информационного общества»

Fig. 4. Expenses for the implementation of the State Program of the Perm Territory "Development of the Information Society"

Данные рис. 4 взяты из бюджета правительства Пермского края Государственной программы Пермского края «Развитие информационного общества». Диаграмма показывает, что расходы на цифровизацию процессов Пермского края из года в год растут. При этом текущий этап цифровой зрелости и этапа томографии УР взаимодействия органов власти и стейкхолдеров показывают, что их уровня не достаточно для реализации целей УР. Управленческие издержки с повышением этапов УР и уровня цифровой зрелости должны снижаться.

Также данные о расходах на цифровизацию имеются в следующих блоках:

- Министерство информационного развития и связи Пермского края;
- Национальный проект «экономика данных»;
- Цифровые платформы в отраслях социальной сферы;

- Цифровое государственное управление;
- Стимулирование спроса на отечественные беспилотные авиационные системы (Пермский край).

Демонстрация данных по расходам на реализацию программы национального проекта «Цифровое государственное управление» из открытых источников не представляется возможным.

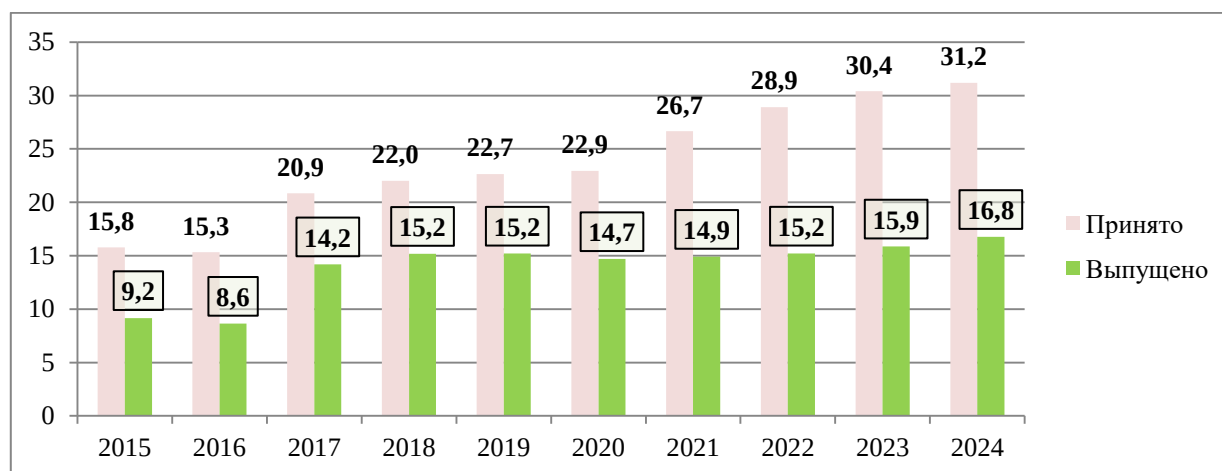


Рис. 5. Численность студентов и выпуск специалистов образовательных организаций среднего профессионального образования в разрезе Пермского края

Fig. 5. The number of students and graduates of secondary vocational education institutions in the Perm region

Источник: данные сайта Министерства просвещения Российской Федерации.

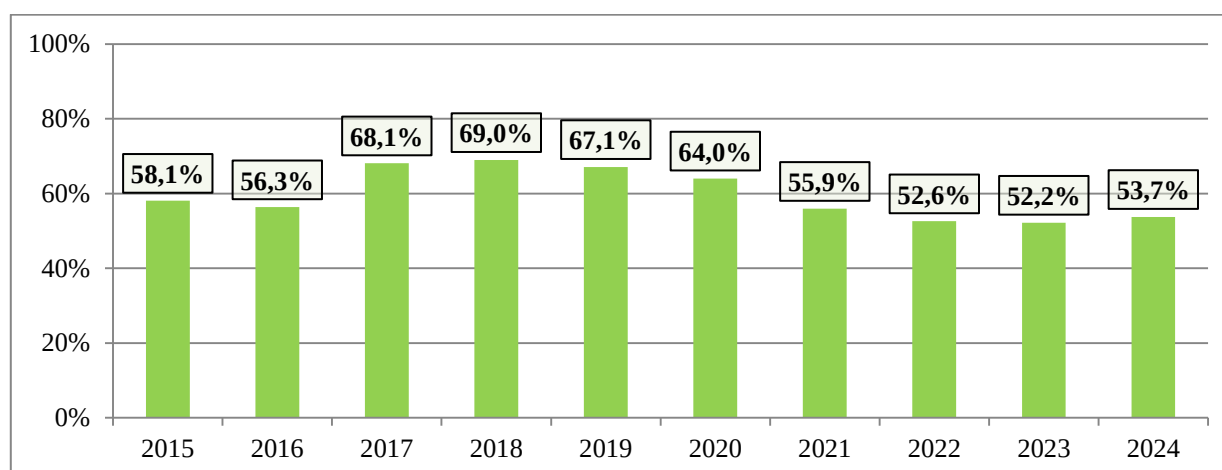


Рис. 6. Доля выпущенных специалистов образовательных организаций среднего профессионального образования в разрезе Пермского края

Fig. 6. The share of graduated specialists of educational institutions of secondary vocational education in the Perm region

Анализ современного состояния функционирования системы среднего профессионального образования Рисунки 5, 6 свидетельствует о том, что, несмотря на нормативно-правовую обеспеченность данной сферы и позитивные изменения, произошедшие за последнее время, ряд вопросов остается неурегулированным. Проведённый анализ показывает, что СПО в Пермском крае за последние 10 лет в среднем составляет 60% выпускников. Для обеспечения целей УР необходимо обеспечить 100% завершение СПО. Этот показатель и будет являться целью проекта.

После реализации проекта, внедрения всех разработанных мероприятий на практике проводится оценка достижения целевого показателя проекта. В случае если показатель не достигнут, необходимо вернуться к шагу «Разработка мероприятий по достижению цели УР» и далее следовать алгоритму, до достижения целевого показателя проекта СПО. Если целевой показатель УР проекта достигнут, то выполняется переход к достижению других целей УР Пермского края.

Итак, на примере Пермского края описана работа предлагаемой методики управления УР СПО. В процессе выполнения алгоритма был проведён послойный анализ уровня цифровой зрелости, а также этапов взаимодействия органов власти со стейкхолдерами экосистемы территории. Этот послойный анализ показывает, что есть перспективы для развития управленческой деятельности, но при этом можно попытаться добиться выполнения показателя УР либо стремиться к этому. В процессе алгоритма возникает вопросы: «На каком уровне цифровой зрелости находится экономическая экосистема региона?». В данном случае нужно пытаться оценить с помощью экспертной оценки, либо ещё каким-нибудь способом, «Какие цифровые технологии применяются на практике?» и при этом необходимо показать, сколько средств расходуется на цифровые взаимодействия.

Томографический анализ показывает два слоя – цифровую зрелость органов власти и этап взаимодействия со стейкхолдерами. Трансакционная томография подразумевает затраты на цифровую зрелость и взаимодействие со стейкхолдерами в процессе управления экосистемой региона, показывает управленческие издержки. В том случае если текущий уровень цифровой зрелости позволяет органам власти региона обеспечить 100% выпуск СПО, то данный уровень цифровой зрелости является приемлемым и дальнейшие шаги по её совершенствованию являются не обязательными. Если же наоборот уровень цифровой зрелости является недостаточным для достижения цели, то требуется выделение бюджетных средств на повышение уровня цифровой зрелости. Также происходит при определении этапа взаимодействия органов власти региона со стейкхолдерами. Если текущий этап взаимодействия соответствует достижению цели, то принятие дополнительных мер для перехода на следующий не требуется. Если этап не позволяет достигать целевых показателей УР, то необходимо прикладывать усилия, выделять средства на управленческие издержки, расходные издержки, чтобы обеспечить 100% выпуск СПО.

На примере Пермского края уровень цифровой зрелости, предположительно, можно определить как этап «Применения». То есть на сегодняшний день цифровые технологии применяются для решения отдельных задач. Для реализации 100% выпуска СПО потребуется шагнуть вперёд на два этапа «Применение» для решения конкретных задач и следующий «Использование» для построения процессов управления на основе цифровых технологий, активно применяя в управлении такие технологии как мобильная связь, большие данные, искусственный интеллект, блокчейн, дополненная реальность, Интернет вещей, виртуальная реальность.

Что касается этапа взаимодействия, то для обеспечения 100% выпуска СПО, с этапа «Рождения» необходимо как минимум перейти на этап «Укрепления», где появляются дополнительные возможности для обмена информацией, ресурсами, что способствует более продуктивному взаимодействию органов власти и учреждениями СПО. Растет процент выполненных задач, а также появляются ресурсы.

На основе вышеизложенного можно предположить, что проект 100% выпуска СПО в Пермском крае будет реализован, но для этого необходимы изменения в переходе на новый уровень цифровой зрелости, что влечёт соответствующие расходы на применение цифровых технологий в управлении, таких как виртуальная, дополненная реальность, интернет вещей. Также необходим переход на следующий этап взаимоотношений. Этот этап оценивается в количестве запущенных проектов, в данном случае их должно быть 3-5.

Таким образом, на примере реализации проекта выпуска 100% СПО в Пермском крае было продемонстрировано, как с помощью проведения трансакционной томографии предлагается послойно проанализировать текущий и определить требуемый уровень цифровой зрелости органов власти и этап взаимоотношений со стейкхолдерами экономической экосистемы для реализации ЦУР в регионе. Смысл данного предложения в том, чтобы рассмотреть, как происходит взаимодействие органов власти со стейкхолдерами и каким образом тратятся средства на применение цифровых технологий. Количество проектов при определении этапа взаимодействия органов власти и стейкхолдеров служит неким ориентиром при определении уровня взаимодействия и не отражает всю полноту картины. Представленное предложение основано на том, что прежде чем органы власти региона будут вкладывать средства и требовать от учреждений СПО 100% выпуска, должны быть ответы на следующие вопросы: какой текущий уровень взаимодействия со стейкхолдером и какие цифровые технологии при взаимодействии используются?

Заключение

Среднее профессиональное образование играет важную роль в социально-экономическом развитии Пермского края. Это ключ к подготовке специалистов, которые могут быстро и эффективно адаптироваться к меняющимся потребностям рынка труда. Разработка и реализация новых механизмов управления СПО Пермского края, а также адаптация их к условиям конкретного региона, могут стать ключом к обеспечению качественного и востребованного образования, высокой конкурентоспособности выпускников и соответствия их квалификации потребностям рынка труда.

Вместе с тем, полученные результаты являются методологической основой для разработки стратегического плана управления УР региона на основе транзакционной томографии экономических отношений и этапов цифровой зрелости в условиях цифрового общества.

В данной статье раскрываются понятия экономической экосистемы территории и использования стейкхолдерского подхода в ней, на основе которого появляются возможности для применения цифровизации управления элементами экосистемы.

Рассмотрены понятия УР экосистемы и влияние цифровизации, применение сквозных цифровых технологий на обеспечение УР. Раскрыты вопросы, связанные с цифровым управлением экономической экосистемой региона.

Определено, что томография УР экономической экосистемы территории и цифровой зрелости отражает прямую зависимость между уровнем цифрового взаимодействия стейкхолдеров экосистемы и снижением объёма транзакционных издержек.

На основе проведённого литературного обзора была выявлена проблема отсутствия методологии применения цифровых технологий в управлении УР экосистемы региона. Данная проблема послужила фундаментом для разработки методологии.

Данная методология позволит интегрировать сквозные цифровые технологии в систему управления устойчивым развитием экосистемы региона. Для органов власти это позволит осуществлять более эффективное управление, основанное на прозрачности существующих процессов, оперативным обменом данными между участниками экосистемы, быстротой принятий решений, а также снижения объёмов транзакционных издержек.

Методология позволяет всесторонне оценить текущий уровень развития экосистемы, открывает новые возможности для дальнейшего развития, помогает выявить и устранить недостатки в организации процессов, протекающих при взаимодействии участников экосистемы.

Теоретическая значимость полученных результатов заключается в развитии методологических подходов к оценке экономических отношений между различными участниками экономической экосистемы территории. Практическая значимость полученных результатов состоит в разработке прикладного аппарата стратегического планирования развития территорий на основе анализа транзакционных издержек отношений между ядром экосистемы и ее стейкхолдерами в условиях цифрового общества.

Список источников

1. Сибгатуллина А.Х., Абдрахманова Л.В. Проблемы развития среднего и высшего профессионального образования в современных условиях / В сб.: Практико-ориентированность как основа развития высшего и среднего профессионального образования. Материалы XVIII Международной научно-практической конференции. Казань, 2024. С. 102–105.
2. Мельников Я. А. Проблемы профессиональной подготовки студентов среднего профессионального образования / Сборник статей XXXVIII международной научной конференции. Санкт-Петербург, 2024. Современные методы и инновации в науке, Санкт-Петербург, 04 октября 2024 года. DOI 10.37539/241004.2024.93.25.003
3. Матаннанов А. К. Организационно-экономический механизм управления средним профессиональным образованием в республике Саха (Якутия): литературный обзор и анализ // Регион: системы, экономика, управление. № 3 (62). 2023. С. 80–86. DOI: 10.22394/1997-4469-2023-62-3-80-86
4. Блинов В. И. Тенденции развития среднего профессионального образования и перспективы научных исследований // Техник транспорта: образование и практика. 2023. Т. 4. № 1. С. 9–15. DOI 10.46684/2687-1033.2023.1.9-15. EDN PWCYQA.]

5. Waleed M. Al-ahdal, Siti Nurain Muhmad, Najib H.S. Farhan, Faozi A. Almaqtari, Alaa Mhawish, Hafiza Aishah Hashim. Unveiling the impact of firm-characteristics on sustainable development goals disclosure: A cross-country study on non-financial companies in Asia. *Borsa Istanbul Review*. May 2024. №24(3). DOI:10.1016/j.bir.2024.05.003
6. Попов Е. В., Челак И. П., Кавецкий С. А. Цифровое управление устойчивым развитием экономической экосистемы территории // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. ISSN 1999-2645. №1 (81). Номер статьи: 8111. Режим доступа: <https://eee-region.ru/article/8111/>
7. Попов Е.В., Челак И.П., Кавецкий С.А. Трансакционная томография устойчивого развития экономической экосистемы территории // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Том 15. № 3. С. 1363–1384. DOI: 10.18334/epp.15.3.122586. EDN: YAUSDV.
8. Попов Е.В., Челак И.П., Кавецкий С.А. Индикаторы устойчивого развития экономической экосистемы территории // Управление. 2024. № 12(4). С. 34-47. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2024-12-4-34-47>
9. Herft, D., Rana, C., & Davis, B. Innovative digital learning: Leveraging animation, AI, and immersive reality in nursing education. In T. Cochrane, V. Narayan, E. Bone, C. Deneen, M. Saligari, K. Tregloan, & R. Vanderburg. (Eds.), *Navigating the Terrain: Emerging frontiers in learning spaces, pedagogies, and technologies*. Proceedings ASCILITE. 2024. Melbourne. P. 51–52. <https://doi.org/10.14742/apubs.2024.1383>
10. Feng Cheng. Challenges and Solutions of Human-Computer Interaction in the Digital Transformation of Education. 2024. 02026. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202420002026>
11. Jiatao Huang. Thoughts on the Digital Transformation of Teaching in Chinese Higher Education. – 2024. –01004. – <https://doi.org/10.1051/shsconf/202420901004> EDSC2024.
12. S. Sumadevi. India Revolutionizing Higher Education: Role of Digital Initiatives in India for Tackling Challenges with Innovation and Technology. *Edumania-An International Multidisciplinary Journal*. – 2024. – Vol. 02, Issue 01. P. 255 –269. DOI: <https://doi.org/10.59231/edumania/9030>
13. Michael G. Jacobides, Carmelo Cennamo, Annabelle Gawer. Externalities and complementarities in platforms and ecosystems: From structural solutions to endogenous failures. *Research Policy*. – (2024) . – №53. 104906. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104906>
14. Попов Е. В., Симонова В. Л., Черепанов В. В. Уровни цифровой зрелости промышленного предприятия // Journal of New Economy. 2021. Т. 22. № 2. С. 88–109. DOI: 10.29141/2658-5081-2021-22-2-5
15. Попов Е.В., Челак И.П., Кавецкий С.А. Томография устойчивого развития экономической экосистемы территории // Human Progress. 2024. Т. 10. Вып. 3. С. 4. DOI 10.34709/IM.1103.4. EDN MILLTQ
16. Sirinuch Sararuch, Panita Wannapiroon, Prachyanan Nilsook. The Development of Agile Enterprise Architecture for Digital Transformation in Higher Education Institutions. *Higher Education Studies*. 2023. Vol. 13. No. 3. doi:10.5539/hes.v13n3p69

References

1. Sibgatullina A.Kh., Abdrakhmanova L.V. Problems of development of secondary and higher professional education in modern conditions. In: *Practice-oriented approach as a basis for the development of higher and secondary vocational education*. Materials of the XVIII International Scientific and Practical Conference. Kazan, 2024:102–105. (In Russ.)
2. Melnikov Ya. A. Problems of professional training of students of secondary vocational education. In: *Collection of articles of the XXXVIII international scientific conference. Saint Petersburg, 2024, Modern Methods and Innovations in Science*, Saint Petersburg, October 04, 2024. DOI 10.37539/241004.2024.93.25.003.
3. Matannanov A. K. Organizational and economic mechanism of management of secondary vocational education in the Republic of Sakha (Yakutia): Literary review and analysis. *Region: Systems, Economics, Management*. 2023;3(62):80–86. (In Russ.). DOI: 10.22394/1997-4469-2023-62-3-80-86.
4. Blinov V. I. Trends in the development of secondary vocational education and prospects for scientific research. *Transport technician: education and practice*. 2023;4(1):9-15. (In Russ.). DOI 10.46684/2687-1033.2023.1.9-15. EDN PWCYQA.
5. Waleed M. Al-ahdal, Siti Nurain Muhmad, Najib H.S. Farhan, Faozi A. Almaqtari, Alaa Mhawish, Hafiza Aishah Hashim. Unveiling the impact of firm-characteristics on sustainable development goals disclosure: A cross-country study on non-financial companies in Asia. *Borsa Istanbul Review*. May 2024;24(3). DOI:10.1016/j.bir.2024.05.003
6. Popov E. V., Chelak I. P., Kavetskiy S. A. Digital management of sustainable development of the economic ecosystem of the territory. *Regional economy and management: electronic scientific journal*. ISSN 1999-2645. №1 (81). Art. #8111. [(In Russ.). Date issued: 22.02.2025. Available at: <https://eee-region.ru/article/8111/>

7. Popov, E. V., Chelak, I. P., & Kavetskiy, S. A. (2025). Transactional tomography of the sustainable development of the territory's economic ecosystem. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 15(3), 1363-1384. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/epp.15.3.122586>
8. Popov E.V., Chelak I.P., Kavetskiy S.A. Indicators of sustainable development of the economic ecosystem of the territory. *Upravlenie / Management (Russia)*. 2024;12(4):34-47. (In Russ.). <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2024-12-4-34-47>
9. Herft, D., Rana, C., & Davis, B. Innovative digital learning: Leveraging animation, AI, and immersive reality in nursing education. In T. Cochrane, V. Narayan, E. Bone, C. Deneen, M. Saligari, K. Tregloan, & R. Vanderburg. (Eds.). *Navigating the Terrain: Emerging frontiers in learning spaces, pedagogies, and technologies. Proceedings ASCILITE*. 2024. Melbourne. P. 51–52. – <https://doi.org/10.14742/apubs.2024.1383>
10. Feng Cheng. *Challenges and Solutions of Human-Computer Interaction in the Digital Transformation of Education*. – 2024. – 02026. – <https://doi.org/10.1051/shsconf/202420002026>
11. Jiatao Huang. *Thoughts on the Digital Transformation of Teaching in Chinese Higher Education*. 2024. 01004. – <https://doi.org/10.1051/shsconf/202420901004> EDSC2024.
12. S. Sumadevi. India Revolutionizing Higher Education: Role of Digital Initiatives in India for Tackling Challenges with Innovation and Technology. *Edumania-An International Multidisciplinary Journal*. 2024. Vol. 02, Issue 01. P. 255 –269. DOI: <https://doi.org/10.59231/edumania/9030>
13. Michael G. Jacobides, Carmelo Cennamo, Annabelle Gawer. Externalities and complementarities in platforms and ecosystems: From structural solutions to endogenous failures. *Research Policy*. 2024;(53). 104906. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104906>
14. Popov E. V., Simonova V. L., Cherepanov V. V. Levels of digital maturity of an industrial enterprise. *Journal of New Economy*. 2021;22(2):88–109. (In Russ.). DOI: 10.29141/2658 5081 2021 22 2 5
15. Popov E. V., Chelak I. P., Kavetskiy S.A. Tomography of the sustainable development of the economic ecosystem of the territory. *Human Progress*. 2024;10(3). P. 4. (In Russ.). DOI 10.34709/IM.1103.4. EDN MILLTQ
16. Sirinuch Sararuch, Panita Wannapiroon, Prachyanan Nilsook. The Development of Agile Enterprise Architecture for Digital Transformation in Higher Education Institutions. *Higher Education Studies*. 2023;13(3). DOI: 10.5539/hes.v13n3p69

Информация об авторах

Е. В. Попов – доктор экономических наук, директор центра социально-экономических исследований, член-корреспондент РАН, профессор УИУ РАНХиГС.

И. П. Челак – кандидат экономических наук, заместитель директора центра социально-экономических исследований УИУ РАНХиГС.

С. А. Кавецкий – соискатель учёной степени кандидата экономических наук центра социально-экономических исследований УИУ РАНХиГС.

Information about the authors

E. V. Popov – Dr. Sci. (Econ.), Director of the Center for Social and Economic Research, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Professor of the UIM RANEPa.

I. P. Chelak – Cand. Sci. (Econ.), Deputy Director of the Center for Social and Economic Research, UIM RANEPa.

S. A. Kavetsky – Candidate of Science degree Cand. Sci. (Econ.), Center for Social and Economic Research, UIM RANEPa.

Вклад авторов: Е. В. Попов – разработка общей концепции статьи, обсуждение полученных результатов, научное редактирование; И. П. Челак – разработка общей концепции статьи, оформление статьи; С. А. Кавецкий – подготовка литературного обзора, разработка авторского алгоритма управления транзакционной томографии устойчивого развития СПО, подготовка обоснования алгоритма транзакционной томографии устойчивого развития стейкхолдера региональной экосистемы реализуемой органами власти региона, формулирование элемента научной новизны.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: E.V. Popov is the development of the general concept of the article, discussion of the results obtained; I.P. Chelak is the development of the general concept of the article, the design of the article; S.A. Kavetsky is the preparation of a literary review, development of an author's algorithm for managing transactional tomography of sustainable development, preparation of a justification for an algorithm for transactional tomography of sustainable development of a stakeholder in a regional ecosystem implemented by regional authorities, formulation of an element of scientific novelty.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 24.03.2025; одобрена после рецензирования 29.04.2025; принята к публикации 30.04.2025.

The article was submitted 24.03.2025; approved after reviewing 29.04.2025; accepted for publication 30.04.2025.



Научная статья
УДК 338.24
EDN [QMZUTZ](#)

Управление общественной собственностью: особенности и перспективы развития

Ольга Владимировна Пивоварова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия,
olga_piv@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1755-5972>

Аннотация

Введение. В условиях усиливающейся потребности в устойчивом социально-экономическом развитии и повышении доверия к государственным институтам особую значимость приобретает проблема эффективного управления общественной собственностью. Государственное и муниципальное имущество, выступающее стратегическим ресурсом, требует особых форм регулирования, основанных на прозрачности, подотчетности и активном участии общества. В современной практике наблюдается институциональная фрагментированность, слабая реализация механизмов обратной связи и ограниченность общественного контроля, что снижает эффективность управления и способствует рискам административного оппортунизма.

Цель. Разработка концептуальной модели управления общественной собственностью, основанной на интеграции механизма имплементации общественных интересов и системы публичной ответственности как системообразующих элементов открытого и ответственного государства.

Методы. В качестве методологической базы использованы системный и институциональный подходы, позволяющие рассматривать управление общественными ресурсами как комплекс взаимосвязанных политических, правовых и организационных институтов. Анализ базируется на теоретических положениях классической политэкономии, институциональной теории, а также отечественном и зарубежном опыте парламентского и гражданского контроля.

Результаты. В статье предложена модель имплементации общественных интересов в управление государственным и муниципальным имуществом, включающая инструменты выборов, парламентского и гражданского контроля, прямой демократии, цифрового взаимодействия, а также элементы харизматического лидерства. Раскрыт механизм публичной ответственности как интегральный компонент системы, обеспечивающий соответствие целей публичной власти интересам общества. Выделены ключевые компоненты механизма публичной ответственности – правовая регламентация отчетности, санкционный механизм, независимая оценка эффективности, механизмы обратной связи и институт отзыва. Обоснованы социально-экономические, организационно-правовые и специальные институциональные условия эффективности данной системы.

Выводы. В статье доказывается, что переход к подлинной модели управления общественной собственностью требует институционализации участия граждан, развития партисипативных практик и формализации механизмов публичной подотчетности. Только при соблюдении комплекса условий общественная собственность перестает быть номинальной и превращается в реальный инструмент социально ориентированной государственной политики, основанной на приоритете общественных интересов.

Ключевые слова: общественная собственность, государственное имущество, публичное управление, имплементация общественных интересов, публичная ответственность, эффективность, подотчетность, партисипация, контроль, институциональные механизмы

Благодарности: Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета.

Для цитирования: Пивоварова О. В. Управление общественной собственностью: особенности и перспективы развития // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 48–56. EDN OMZUTZ

Problems of Management

Original article

Public property management: features and prospects of development

Olga V. Pivovarova

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia,
olga_piv@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1755-5972>

Abstract

Introduction. In the context of the increasing need for sustainable socio-economic development and increased trust in state institutions, the problem of effective management of public property is of particular importance. State and municipal property, which acts as a strategic resource, requires special forms of regulation based on transparency, accountability and active participation of society. In modern practice, there is institutional fragmentation, weak implementation of feedback mechanisms and limited public control, which reduces the effectiveness of management and contributes to the risks of administrative opportunism.

Purpose. The purpose of the research is to develop a conceptual model of public property management based on the integration of the mechanism of implementation of public interests and the system of public responsibility as the backbone elements of an open and responsible state.

Methods. The methodological basis of the research is based on systemic and institutional approaches that allow us to consider the management of public resources as a complex of interrelated political, legal and organizational institutions. The analysis is based on the theoretical principles of classical political economy, institutional theory, as well as domestic and foreign experience in parliamentary and civil control.

Results. The article proposes the model for the implementation of public interests in the management of state and municipal property, including the tools of elections, parliamentary and civil control, direct democracy, digital interaction, as well as elements of charismatic leadership. The mechanism of public responsibility is revealed as an integral component of the system, ensuring that the goals of public authority correspond to the interests of society. The key components of the mechanism of public responsibility are highlighted – the legal regulation of reporting, the sanctions mechanism, independent effectiveness assessment, feedback mechanisms and the institute of recall. The socio-economic, organizational, legal and special institutional conditions for the effectiveness of this system are substantiated.

Conclusions. The article proves that the transition to a genuine model of public property management requires the institutionalization of citizen participation, the development of participatory practices and the formalization of public accountability mechanisms. Only when a set of conditions is met does public ownership cease to be nominal and turn into a real instrument of socially oriented public policy based on the priority of public interests.

Keywords: public ownership, state property, public administration, implementation of public interests, public responsibility, efficiency, accountability, participation, control, institutional mechanisms

Acknowledgments: The article was prepared based on the results of research carried out at the expense of budgetary funds on the state assignment of the Financial University.

For citation: Pivovarova O. V. Public property management: features and prospects of development. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):48–56. (In Russ.). EDN OMZUTZ

Введение

Проблематика управления общественной собственностью остается актуальной как в научной, так и в практической плоскости. Общественная собственность, включая государственное и муниципальное имущество, представляет собой стратегический ресурс, от эффективности использования которого зависит устойчивость социально-экономического развития, легитимность власти и уровень доверия общества [1]. Однако механизмы управления данным видом собственности характеризуются высокой степенью институциональной сложности, многоуровневостью и зачастую недостаточной степенью открытости и подотчетности. Текущие вызовы требуют совершенствования моделей публичного управления, повышения уровня вовлеченности граждан и эффективности контроля за действиями органов власти различных уровней.

Современное российское общество сталкивается с рядом проблем в сфере управления общественной собственностью. Основные из них связаны с дефицитом подотчетности и транспарентности власти, слабостью институтов гражданского общества, недостаточной реализацией механизмов обратной связи и участием населения в процессе принятия решений. Как показывают исследования (Э. Остром [2], М. Олсон [3], Г. Хардин [4], Э. Маркварт [5], М.М. Соловьев, Л.И. Кошкин [6], О.В. Пивоварова [7]), без надлежащей системы публичной ответственности и участия гражданских институтов эффективность управления общественным ресурсом существенно снижается. При этом особую значимость приобретает формирование устойчивого механизма имплементации общественных интересов в деятельность органов публичной власти.

Научная новизна исследования заключается в разработке концептуального подхода к интеграции механизма публичной ответственности в общую систему управления общественной собственностью. Предложена модель имплементации общественных интересов, основанная на синтезе теоретических положений классической политэкономии, институциональной теории и отечественной практики парламентского и общественного контроля. Также уточнены условия формирования эффективной системы публичной ответственности, как ключевого механизма повышения результативности государственного управления.

Материалы и методы

Методологической основой исследования выступает системный подход, позволяющий рассматривать управление общественной собственностью как совокупность взаимосвязанных элементов: институтов власти, институтов гражданского общества, формальных и неформальных норм, а также механизмов ответственности. Также применяется институциональный подход, позволяющий анализировать механизмы взаимодействия между публичной властью и обществом в контексте управления общими ресурсами.

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые акты Российской Федерации, официальные доклады, а также научные исследования отечественных и зарубежных авторов, посвященные проблемам управления общественной собственностью и публичной подотчетности, что позволило обосновать теоретические положения и практические выводы статьи.

Результаты и обсуждение

Общественная собственность по своей природе отличается от частной и государственной: она принадлежит всему населению, но реализуется через посредничество публичной власти. Такая форма собственности требует особого механизма управления, включающего: институционализированный контроль, обратную связь, представительство интересов, а также публичную отчетность.

М.М. Соловьев и Л.И. Кошкин справедливо указывают, что субъект собственности — орган государственной власти — должен нести бремя ответственности перед обществом за надлежащее состояние объектов собственности [6]. В противном случае возникает феномен административного оппортунизма, при котором чиновники используют общественные ресурсы в интересах узких групп, а не в интересах населения.

Механизм имплементации общественных интересов

Ключевым элементом эффективного «управления общим» является механизм имплементации интересов общества в управленческие цели органов власти.

Имплементация общественных интересов в систему управления общественной собственностью представляет собой институционализированный процесс включения целей, потребностей и ожиданий граждан в контур стратегического и оперативного управления со стороны органов государственной и муниципальной власти. Этот механизм должен обеспечивать не только формальное представительство интересов населения, но и фактическое влияние общества на процессы формирования и реализации решений, касающихся использования, распоряжения и охраны общественного имущества.

Современная парадигма публичного управления требует отхода от традиционной иерархической модели, в которой граждане выступают лишь пассивными бенефициарами, к модели партисипативного (участнического) управления, где население становится полноправным субъектом управленческих процессов [8]. При этом механизм имплементации выполняет функцию институционального моста, обеспечивающего обратную связь между обществом и органами власти, минимизируя асимметрию информации и повышая легитимность принимаемых решений.

Ключевыми элементами механизма имплементации являются следующие.

1. Институт выборов и представительной демократии, который формирует легитимную политическую власть, наделенную мандатом общественного доверия. Однако выборы, как инструмент, имеют ограничения. Они являются периодическими, не обеспечивают непрерывной обратной связи и часто искажают предпочтения населения из-за действия феномена медианного избирателя. Кроме того, политические компромиссы (логроллинг), типичные для парламентских процедур, снижают чувствительность представителей власти к общественным запросам [9]. Таким образом, избирательный процесс нуждается в институциональном дополнении механизмами прямого участия и контроля.

2. Парламентский и гражданский контроль за деятельностью исполнительной власти. Действенная система парламентского надзора, основанная на институциональной автономии законодательной ветви власти, а также развитии инструментов общественного мониторинга (обращения, слушания, комиссии, омбудсмены), позволяет усиливать публичную подотчетность [10] и прозрачность деятельности органов, управляющих общественным имуществом. Однако эффективность данного компонента зависит от зрелости институтов гражданского общества, уровня правосознания населения и политической культуры [11].

3. Механизмы прямой демократии и участия, включая местные референдумы, публичные слушания, инициативное бюджетирование, гражданские форумы и цифровые платформы общественного обсуждения. Эти инструменты способствуют институционализации горизонтальных связей между гражданами и властью, позволяют реализовать принципы subsidiarity и приближения управления к населению. Особенно эффективно они функционируют на уровне муниципалитетов, где осуществляется непосредственное взаимодействие с объектами общественной собственности.

4. Харизматическое и персоналистское лидерство, как особый канал имплементации общественных интересов в условиях институциональной нестабильности или низкого уровня гражданской активности. Лидер, воспринимающий себя как представитель воли народа, может играть роль медиатора между государством и обществом, особенно на этапах реформ [12]. Однако устойчивость подобной модели неоднозначна в долгосрочной перспективе, и она не может заменить системный подход к имплементации.

5. Механизм публичной ответственности, выступающий как интегральный элемент всей системы имплементации. Он обеспечивает формирование устойчивой среды, в которой цели органов власти соотносятся с интересами граждан на основе принципов прозрачности, подотчетности и санкционности. Публичная ответственность реализуется через комплекс правовых, организационных и информационных процедур, включающих отчетность должностных лиц, механизмы оценки эффективности, возможность отзывов и санкций, а также институциональную независимость контролирующих структур [7].

Существенное значение имеет то, что имплементация общественных интересов невозможна в условиях бюрократической закрытости, институционального формализма и политического отчуждения. Она требует реального включения общества в процесс целеполагания,

бюджетного планирования и стратегического прогнозирования в сфере управления имуществом. Особую роль в этом процессе играют цифровые технологии, обеспечивающие каналы постоянной коммуникации и быстрого реагирования.

Таким образом, механизм имплементации общественных интересов в систему управления общественной собственностью является неотъемлемой частью модели открытого и ответственного государства. Он представляет собой сложную, многоуровневую конструкцию, включающую в себя политические, правовые, организационные и информационные компоненты. Его развитие должно осуществляться на основе принципов устойчивости, транспарентности и обратной связи, с ориентацией на институциональное вовлечение граждан в процессы принятия решений и реализацию общественно значимых проектов. Без создания эффективного механизма имплементации невозможно обеспечить подлинную публичную собственность, в которой интересы граждан выступают не декларацией, а фактическим приоритетом государственной политики.

Механизм публичной ответственности и условия его эффективности в системе управления общественной собственностью

Публичная ответственность в данном контексте выступает как системообразующий механизм, обеспечивающий подотчетность государственных и муниципальных органов власти населению – единственному легитимному собственнику общественного имущества. Она отражает степень, в которой органы управления исполняют свои функции в интересах общества, а также степень санкционируемости их действий или бездействия в случае отклонения от обозначенных целей [1].

Публичная ответственность – это не только политико-правовая категория, но и управленческий инструмент, направленный на обеспечение эффективности использования общественных ресурсов. В отличие от ведомственной или внутриорганизационной ответственности, публичная ответственность ориентирована на внешний контур – на граждан, институты гражданского общества, общественные объединения, а также средства массовой информации как механизм общественного контроля. Она предполагает наличие формализованных процедур отчетности, независимого мониторинга, а также санкционного механизма воздействия на неэффективные или дискредитировавшие себя структуры и должностных лиц [13].

Механизм публичной ответственности включает в себя следующие взаимосвязанные компоненты.

1. Правовая регламентация подотчетности, закрепляющая обязательства органов власти и должностных лиц предоставлять открытые и полные отчеты о результатах своей деятельности, особенно в части управления государственной и муниципальной собственностью. Сюда входит регулярная публикация отчетов, проведение публичных слушаний, бюджетной отчетности и стратегических планов развития [14].

2. Наличие санкционного элемента, обеспечивающего возможность привлечения органов власти к ответственности – политической (отзыв, переизбрание), административной (дисциплинарные меры), уголовной (в случаях коррупции, злоупотребления полномочиями) или имущественной (возмещение ущерба). Реализация санкционного механизма усиливает принудительный компонент ответственности, необходимый для соблюдения общественных интересов [15].

3. Оценка деятельности власти с участием граждан и независимых институтов, включая проведение аудита, социологических опросов, мониторинга качества предоставления услуг, механизмы обратной связи, электронные платформы оценки деятельности (например, «Госуслуги. Оценка качества»).

4. Обратная связь с обществом через механизмы инициативного и партисипативного управления – народные инициативы, бюджеты для граждан, общественные советы, комиссии при органах власти. Эти инструменты позволяют обществу участвовать в процессе выработки и корректировки управленческих решений, тем самым усиливая подотчетность власти и легитимность принимаемых решений.

5. Механизм отзыва выборных лиц, представляющий собой форму прямой политической ответственности. В условиях слабой юридической проработанности данного института в России, обращение к советскому опыту, где отзыв был правовым инструментом реального народовластия,

позволяет актуализировать дискуссию о развитии подлинно действенного механизма контроля со стороны граждан [16].

Публичная ответственность как элемент институциональной архитектуры должна быть непрерывной, превентивной и транспарентной, то есть обеспечивать не только реагирование на отклонения, но и предупреждение неэффективных управленческих решений. Она является неотъемлемой частью модели «открытого государства», где власть признается не автономной силой, а производной от воли и интересов гражданского общества.

Условия эффективности публичной ответственности

Эффективное функционирование механизма публичной ответственности невозможно без соблюдения комплекса предпосылок, охватывающих социально-экономические, организационно-правовые и специальные институциональные условия. Все они взаимосвязаны и формируют благоприятную среду для подотчетного и результативного управления общественным ресурсом.

1. Социально-экономические условия.

Данные условия создают макрооснову, в рамках которой формируется запрос на публичную подотчетность. Население должно быть не только юридически признанным субъектом собственности, но и обладать достаточным уровнем правовой, политической и экономической субъектности. Это включает высокий уровень гражданской культуры, доступ к информации, доверие к государственным институтам, а также устойчивую макроэкономическую среду. Без экономической и политической стабильности публичная ответственность либо деградирует, либо имитируется.

2. Организационно-экономические условия.

Органы власти должны быть профессионально организованы, а кадры — подобраны на основе компетентности, а не политической или личной лояльности. Необходима система оценки результативности работы государственных структур, ориентированная не только на внутренние показатели, но и на восприятие обществом результатов их деятельности. Такие условия должны включать [17]:

- кадровую деполитизацию управления;
- внедрение KPI для государственных служащих;
- развитие института государственной службы как формы публичного служения;
- открытость процедур принятия решений и оценки последствий.

3. Специальные институциональные условия.

В условиях институциональной специфики управления общественной собственностью, о которых уже упоминалось в рамках данной статьи и более ранних исследованиях, особо важны:

- интеграция интересов различных социальных групп в стратегические цели государства;
- целевое использование ресурсов, что предполагает учет не только финансовых показателей, но и социально-экономических эффектов от использования государственного имущества;
- директивность в распределении доходов, то есть жесткое подчинение бюджетной политики приоритетам общественного развития, исключающее неэффективное и коррупционное перераспределение ресурсов [18];
- развитие механизмов институционального посредничества, обеспечивающих баланс интересов между обществом, бизнесом и государством.

4. Институциональная независимость от корпоративных и бюрократических интересов.

Для обеспечения эффективности публичной ответственности необходимо, чтобы органы власти не зависели от финансирования со стороны крупного бизнеса, а выборы проводились с государственной финансовой поддержкой и контролем, исключающим вмешательство экономических элит. Необходимо законодательное укрепление норм ответственности за коррупцию, подкуп, лоббизм и злоупотребление публичными ресурсами.

Таким образом, эффективность публичной ответственности обусловлена не только юридическим оформлением подотчетности, но и комплексом социальных и институциональных факторов, делающих контроль со стороны общества действенным. В условиях сформированной системы эти условия трансформируются из внешнего давления во внутреннюю норму, встроенную

в административную и политическую культуру органов власти. Без них публичная собственность сохраняет лишь номинальный характер, а государственная власть оказывается подчиненной не интересам общества, а логике воспроизводства бюрократической или корпоративной власти.

Совершенствование управления общественной собственностью возможно только при условии реальной демократизации процессов принятия решений, усиления роли гражданского общества и системной реализации принципов открытого государства.

Выводы

Исследование теоретических основ и практических аспектов управления общественной собственностью позволяет сформулировать ряд обобщающих выводов, имеющих как научно-теоретическое, так и прикладное значение для совершенствования системы публичного управления.

Во-первых, общественная собственность представляет собой особый тип имущественных отношений, характеризующийся отсутствием частного титула владения и необходимостью учета множественных интересов различных социальных групп. Это предопределяет специфику ее управления, требующую высокой степени прозрачности, подотчетности и вовлеченности общества в процесс принятия решений. В противном случае возникает институциональный разрыв между декларируемыми целями и фактическими результатами функционирования механизмов распоряжения публичными ресурсами.

Во-вторых, одной из ключевых проблем современной модели управления общественной собственностью является слабая институционализация механизмов имплементации общественных интересов в деятельность органов власти. Отсутствие устойчивых каналов постоянной обратной связи между населением и институтами публичного управления приводит к искажению приоритетов, доминированию ведомственных и корпоративных интересов, а также снижению эффективности использования общественных ресурсов.

В-третьих, имплементация общественных интересов в систему управления не может сводиться исключительно к участию в выборах. Этот процесс должен включать постоянное и институционализированное участие населения в целеполагании, планировании, мониторинге и оценке результатов использования общественной собственности. Для этого необходимы действенные механизмы прямой демократии, расширение инструментов электронного участия, развитие гражданских инициатив и цифровых платформ обратной связи.

В-четвертых, публичная ответственность органов власти является системообразующим элементом эффективного управления общественной собственностью. Ее реализация требует не только нормативно закреплённого механизма отчетности, но и реальной возможности граждан и институтов гражданского общества оказывать влияние на поведение власти, вплоть до применения санкций за неэффективное управление или искажение общественных интересов. Публичная ответственность должна восприниматься как динамичный механизм постоянного социального контроля и регулирования взаимодействия между властью и обществом.

В-пятых, эффективность механизма публичной ответственности предопределяется наличием комплекса условий: социально-экономических (уровень развития гражданского общества, правовая грамотность населения, институциональная зрелость), организационно-экономических (профессионализм государственного аппарата, система объективной оценки результатов), а также специальных условий, связанных с особенностями функционирования самой государственной собственности (целевой характер использования ресурсов, директивность бюджетного перераспределения, приоритет общественного интереса).

В-шестых, стратегическая задача модернизации системы управления общественной собственностью заключается в институциональном оформлении механизма имплементации интересов населения и в укреплении публичной ответственности как внутреннего элемента управленческой культуры. Это возможно только при условии политической воли, нормативного реформирования системы отчетности, реального разделения властей, а также развития институтов общественного контроля и цифрового взаимодействия между властью и обществом.

Таким образом, можно заключить, что эффективное управление общественной собственностью невозможно без перехода от декларативного участия граждан к подлинной партисипативной модели управления, в которой общественные интересы становятся не внешним ограничителем, а внутренним содержанием всей системы публичной власти. Только такая модель обеспечивает справедливое, экономически рациональное и социально ориентированное использование общественных ресурсов в интересах настоящего и будущих поколений.

Список источников

1. Пивоварова О. В. Оценка эффективности организации общественной собственности: проблемы реализации и направления совершенствования // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 3. С. 94–100. – DOI 10.22394/2079-1690-2024-1-3-94-100.
2. Остром Э. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности. М.: ИРИСЭН, Мысль, 2010. 447 с.
3. Олсон М. Логика коллективных действий. Общественные блага и теория групп. Пер. с англ. М.: ФЭИ (Фонд экономической инициативы), 1995. 174 с.
4. Hardin G. The Tragedy of the Commons. Science, New Series. 1968;162(3859):1243-1248.
5. Маркварт Э. Эффективность управления публичной собственностью: понятие, подходы, критерии // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 6. С. 17–26.
6. Соловьев М. М., Кошкин Л. И. Проблемы оценки эффективности управления государственной собственностью // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. № 4. С. 32–46.
7. Пивоварова О. В. Публичная ответственность в сфере управления государственным имуществом: необходимость и условия формирования // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2017. № 1. С. 255–260.
8. Сониная Е. О. Институализация участия населения в государственном управлении: анализ российских практик // Социально-политические исследования. 2022. № 4(17). С. 18–33. – DOI 10.20323/2658-428X-2022-4-17-18-33.
9. Buchanan J., Tullock G. The Calculus of Consent. Logical Foundations of Constitutional Democracy, 1865. Ch. 10-12.
10. Яценко О. В. Парламентский контроль в России как фактор формирования правового государства и гражданского общества // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2010. № 1. С. 55–61.
11. Марзак Г. А. Общественный контроль как форма взаимодействия гражданского общества и государства // Известия Московского государственного технического университета МАМИ. 2014. № 5(1). С. 199–203.
12. Пирогов А. И. К анализу веберовской концепции харизматического лидерства // Вестник Московской государственной академии делового администрирования. Серия: Философские, социальные и естественные науки. 2011. № 3. С. 91–100.
13. Пивоварова О. В. Управление социально-экономическим развитием муниципального образования: особенности и направления совершенствования. М.: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2022. 246 с.
14. Спиридонов А. А. Перспективы развития открытого государственного управления и общественного контроля: конституционно-правовой взгляд // Актуальные проблемы российского права. 2023. Том 18. № 5(150). С. 33-44. – DOI 10.17803/1994-1471.2023.150.5.033-044.
15. Епинина В. С. Приоритетные направления развития партисипативного механизма российского публичного управления // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2013. № 3. С. 52–59.
16. Пылин В. В. Почему вот уже десять лет за противоправные действия, бездействие и коррупцию избиратели не отзывают выборных лиц? // Управленческое консультирование. 2014. № 7(67). С. 19–28.
17. Лаптев С. В., Пивоварова О. В. Публичная ответственность как необходимое условие эффективного управления государственным имуществом // Государственная служба. 2018. Том 20. № 4(114). С. 59–65. – DOI 10.22394/2070-8378-2018-20-4-59-65.
18. Samuelson P. A. The pure theory of public expenditure. The Review of Economics and Statistics. 1954;36(4):387-389.

References

1. Pivovarova O.V. Assessment of the effectiveness of public property organization: problems of implementation and directions for improvement. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2024;(3):94-100. – DOI 10.22394/2079-1690-2024-1-3-94-100. (In Russ.)
2. Ostrom E. *Managing the common: the evolution of institutions of collective activity*. Moscow: IRISEN, Thought, 2010. 447 p. (In Russ.)
3. Olson M. *The logic of collective action. Public goods and group theory*. Translated from English. Moscow: Economic Initiative Fund, 1995. 174 p. (In Russ.)
4. Hardin G. The Tragedy of the Commons. *Science, New Series*. 1968; 162 (3859): 1243–1248.
5. Markvart E. The effectiveness of public property management. *Problems of management theory and practice*. 2014;(6):17–26. (In Russ.)
6. Soloviev M.M., Koshkin L.I. Problems of evaluating the effectiveness of state property management. *Management in Russia and Abroad*. 2008;(4):32–46. (In Russ.)
7. Pivovarova O.V. Public responsibility in the field of state property management: necessity and formation conditions. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2017;(1):255–260. (In Russ.)
8. Sonina E. O. Institutionalization of population participation in public administration: analysis of Russian practices. *Social and Political Research*. 2022;4(17):18–33. – DOI 10.20323/2658-428X-2022-4-17-18-33. (In Russ.)
9. Buchanan J., Tullock G. *The Calculus of Concept. Logical Foundations of Constitutional Democracy*, 1865. Ch. 10-12.
10. Yatsenko O.V. Parliamentary control in Russia as a factor in the formation of the rule of law and civil society. *Bulletin of the Taganrog Institute of Management and Economics*. 2010;(1):55–61. (In Russ.)
11. Marzak G.A. Public control as a form of interaction between civil society and the state. *Izvestiya MGTU "MAMI"*. 2014;5(1):199–203. (In Russ.)
12. Pirogov A.I. On the analysis of Weber's concept of charismatic leadership. *Bulletin of the Moscow State Academy of Business Administration. Series: Philosophical, Social and Natural Sciences*. 2011;(3):91–100. (In Russ.)
13. Pivovarova O.V. *Management of socio-economic development of municipality: features and directions of improvement*. Moscow: Limited Liability Company "KnoRus Publishing House", 2022; 246 p. (In Russ.)
14. Spiridonov A. A. Prospects for the development of open public administration and public control: constitutional and legal view. *Actual problems of Russian law*. 2023;18:5(150):33–44. – DOI 10.17803/1994-1471.2023.150.5.033-044. (In Russ.)
15. Epinina V.S. Priority directions for the development of the participatory mechanism of Russian public administration. *National Interests: Priorities and Security*. 2013;(3):52–59. (In Russ.)
16. Pylin V. V. Why that's already Ten Years for Illegal Actions, Inaction and Corruption Voters do not Withdraw their Elected Officials? *Administrative Consulting*. 2014;7(67):19–28. (In Russ.)
17. Laptev S.V., Pivovarova O.V. Public responsibility as a necessary condition for the effective management of state property. *Public administration*. 2018;20(4(114)):59–65. – DOI 10.22394/2070-8378-2018-20-4-59-65. (In Russ.)
18. Samuelson P.A. The pure theory of public expenditure. *The Review of Economics and Statistics*. 1954;36(4):387–389.

Информация об авторе

О. В. Пивоварова – кандидат экономических наук, заместитель директора Института региональной экономики и межбюджетных отношений, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.

Information about author

O. V. Pivovarova – Cand. Sci. (Econ.), Associate Director, Institute of Regional Economy and Interbudgetary Relations, Financial University under the Government of the Russian Federation.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 23.04.2025; одобрена после рецензирования 28.05.2025; принята к публикации 29.05.2025.

The article was submitted 23.04.2025; approved after reviewing 28.05.2025; accepted for publication 29.05.2025.



Научная статья
УДК 351
EDN [OSVDHI](#)

Вовлечение граждан в проектирование государственных сервисов в Сингапуре

Елена Александровна Путинцева

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,
Москва, Россия, putintseva-ea@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0008-8194-1756>

Аннотация

Введение. В настоящее время во всем мире происходит глобальная цифровая трансформация государственного управления. В России этот процесс стартовал в 2021 г. в рамках Стратегического направления цифровой трансформации государственного управления. Дальнейшее развитие он получил через реализацию Федерального проекта «Государство для людей», целью которого является масштабный переход к модели клиентоцентричного государства, ориентированного на интересы и потребности человека. В этих условиях особую актуальность приобретает изучение успешных практик мировых лидеров в данной области.

Цель. Анализ опыта Сингапура в сфере вовлечения граждан в проектирование государственных цифровых сервисов – одного из ключевых трендов в государственном управлении будущего. Правительство Сингапура определяет совместное проектирование как основополагающий элемент в создании «умной нации» (Smart Nation 2.0), где цифровые решения разрабатываются не просто для граждан, а совместно с ними.

Материалы и методы. Методология исследования базируется на анализе официальных документов и интернет-ресурсов правительства Сингапура, научных публикаций, журнальных статей, отчетов и докладов международных организаций, находящихся в открытом доступе.

Результаты. В статье исследуется эволюция подходов к вовлечению граждан: от общественных консультаций до создания специализированных рабочих групп, формирования сообществ активных волонтеров и учреждения Офиса государственного партнерства. Детально рассматриваются такие инициативы, как Амбассадоры «Умной нации», Tech Kaki, STACK, программа OGP Open Jio, а также применение цифровой платформы SCOPE для сбора обратной связи. Вовлечение граждан через рабочие группы, консультационные панели и волонтерские сообщества улучшило качество государственных услуг благодаря учету реальных потребностей пользователей на всех этапах разработки. Наблюдаемый переход от парадигмы «государство для людей» к парадигме «государство с людьми» не только повысил эффективность сервисов, но и укрепил общественное доверие и чувство сопричастности.

Выводы. Результаты исследования предоставляют понимание эволюции этапов гражданского участия, используемых механизмов и платформ, и могут быть использованы при разработке и адаптации стратегий вовлечения граждан в процессы цифровой трансформации государственного управления в других странах.

Ключевые слова: государственное управление, государственные услуги, вовлечение граждан, ориентированный на человека дизайн, клиентоцентричность, обратная связь, Сингапур, совместное проектирование, со-производство, со-творчество, человекоцентричность, электронное правительство

Для цитирования: Путинцева Е. А. Вовлечение граждан в проектирование государственных сервисов в Сингапуре // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 57–67. EDN [OSVDHI](#)

Citizen engagement in the design of public services in Singapore

Elena A. Putintseva

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia,
putintseva-ea@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0008-8194-1756>

Abstract

Introduction. The global digital transformation of public administration is currently underway worldwide. In Russia, this process was launched in 2021 within the framework of the Strategic Direction for Digital Transformation of Public Administration. Further development continued through the implementation of the Federal Project "State for People," aimed at a large-scale transition to a customer-centric state model focused on citizens' interests and needs. In these circumstances, studying successful practices of world leaders in this field becomes particularly relevant.

Purpose. The purpose of this study is to analyze Singapore's experience in citizen engagement in the design of digital public services - one of the key trends in future public administration. The Singapore government defines co-design as a fundamental element in creating a Smart Nation 2.0, where digital solutions are developed not just for citizens but together with them.

Materials and methods. The research methodology is based on the analysis of publicly available official documents and internet resources of the Singapore government, scientific publications, journal articles, reports, and documents from international organizations.

Results. The article examines the evolution of approaches to citizen engagement: from public consultations to the establishment of specialized panels, formation of active volunteer communities, and the creation of Singapore Government Partnerships Office (SGPO). The study provides detailed analysis of initiatives such as Smart Nation Ambassadors, Tech Kaki, STACK, the OGP Open Jio program, and the implementation of the SCOPE digital platform for feedback collection. Citizen engagement through working groups, consultation panels, and volunteer communities has improved the quality of government services by addressing actual user needs at all development stages. The observed transition from the "government *for* people" paradigm to the "government *with* people" paradigm has not only enhanced service efficiency but also strengthened public trust and citizens' sense of ownership.

Conclusion. The research results provide insights into the evolution of citizen participation stages, mechanisms, and platforms used, and can be utilized in developing and adapting strategies for citizen engagement in digital transformation of public administration in other countries.

Keywords: public administration, public services, citizen engagement, human-centered design, client-centricity, feedback, Singapore, co-design, co-production, co-creation, human-centricity, e-government

For citation: Putintseva E. A. Citizen engagement in the design of public services in Singapore. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):57–67. (In Russ.). EDN [OSVDHI](https://xn--80aebecah6apa1adyldqm2sra.xn--p1ai/)

Введение

В настоящее время в Российской Федерации реализуется Федеральный проект «Государство для людей» по масштабной трансформации исполнения государственных функций и предоставления услуг к 2030 году. Проект является частью инициатив по социально-экономическому развитию России и начал свою реализацию на федеральном и региональном уровнях в 2022 году¹.

Задачи проекта направлены на комплексное улучшение взаимодействия между государством и гражданами и включают в себя модернизацию подходов к предоставлению государственных услуг с целью сделать взаимодействие человека и государства максимально бесшовным и удобным при получении необходимых сервисов и услуг в самых разных жизненных ситуациях [1].

¹ Государство для людей [Электронный ресурс]. URL: <https://xn--80aebecah6apa1adyldqm2sra.xn--p1ai/> (дата обращения: 10.02.2025).

Данный подход соответствует мировым тенденциям формирования государства нового типа, где в центре внимания находится человек с его потребностями и интересами. В основе Федерального проекта лежат ценности и принципы клиентоцентричной трансформации. Они сформулированы в Декларации ценностей клиентоцентричного государства, которая включает в себя, среди прочих, равный доступ, взаимное доверие и безопасность, открытость и прозрачность, постоянное повышение качества и проактивность, эффективность и удобство. Важным аспектом воплощения всех перечисленных ценностей является построение диалога между государством и гражданами через создание механизмов обратной связи и постоянное информирование о доступных возможностях и процессах.

Однако в настоящее время ряд стран (например, Эстония, Южная Корея, Сингапур, Дания и др.) идет дальше простого сбора обратной связи, внедряя более партисипативные модели, предполагающие не просто учёт мнений пользователей, но их прямое вовлечение в поиск решений и создание сервисов (*co-production* и *co-creation*). Этому способствуют современные технологии, позволяя организовать этот процесс прозрачно и эффективно и привлечь максимальное количество заинтересованных граждан.

Согласно докладу Организации экономического сотрудничества и развития «Глобальные тенденции в области государственных инноваций 2024» одним из пяти основных трендов развития государственных услуг является гражданское участие и сотрудничество¹. Этот подход предполагает совместное создание услуг и ценности, при котором граждане активно участвуют в разработке решений для своих потребностей. Такая модель взаимодействия улучшает качество государственных услуг и укрепляет доверие к государственным институтам.

Для успешного внедрения подобных инициатив особенно ценным является изучение передового международного опыта. Такой анализ позволяет выявить эффективные подходы к организации процесса, методологические и технологические решения, которые могут быть адаптированы и применены в российских условиях.

В данной статье анализируется опыт Сингапура – мирового лидера в области предоставления государственных услуг, известного своими инновациями и стремлением к постоянному совершенствованию. Согласно индексу развития электронного правительства ООН, Сингапур стабильно входит в тройку ведущих стран мира, заняв первое место в 2018 и 2022 годах². По индексу развития информационно-коммуникационных технологий страна является одним из лидеров в мировом рейтинге³.

Сингапур активно и эффективно использует потенциал своих граждан для совместного создания клиентоцентричных государственных услуг и сервисов. Этот подход приносит существенные преимущества как гражданам, так и государству и заслуживает подробного изучения.

Материалы и методы

Методологическая основа данного исследования включает комплексный анализ разнообразных источников информации. В первую очередь, использованы официальные документы и сайты государственных структур Республики Сингапур. Кроме того, исследование опирается на доклады международных организаций, которые предоставляют данные о международных рейтингах и стандартах, служат основой для выявления тенденций и инноваций в области государственного управления и способствуют пониманию глобального контекста и позиции Сингапура в мировой практике. Научные публикации и журнальные статьи также стали важными источниками, обеспечивающими более глубокое понимание концептуальных и теоретических аспектов темы.

¹ OECD. Global Trends in Government Innovation 2024. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing, 2024. 2513b7fb. URL: <https://doi.org/10.1787/c1bc19c3-en>

² Singapore E-Government Development Index Profile [Электронный ресурс] // United Nations E-Government Knowledge Base. 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/154-Singapore/dataYear/2024> (дата обращения 10.02.2025).

³ Measuring digital development: The ICT Development Index 2024 / International Telecommunication Union. - Geneva: ITU Publications, 2024. - 120 c.

Результаты и обсуждение

Основные подходы к вовлечению граждан

В современной теории публичного управления существует два ключевых подхода к вовлечению граждан и стейкхолдеров в процессы управления: со-производство (*co-production*) и со-творчество (*co-creation*) [2–6].

Термин «со-производство», впервые введенный Элинор Остром еще в 1970-е годы, трактуется по-разному, но его ключевая особенность – лидирующая роль государства. Со-производство предполагает линейный процесс, основанный на производственно-ориентированных концепциях, в котором основной целью является создание или повышение эффективности сервисов за счёт вклада граждан [2; 5]. Со-творчество, напротив, строится на интерактивных и динамичных отношениях: ценность создаётся совместно в точке взаимодействия, а в процесс на всех этапах (от разработки стратегии до разработки и внедрения конкретных идей) вовлекаются конечные пользователи, представители бизнеса, НКО, эксперты и другие заинтересованные стороны, что способствует более горизонтальному сотрудничеству и созданию инноваций. [3–6].

Дискуссия о со-производстве и со-творчестве актуализировала обсуждение ролей как граждан, так и государства и их взаимоотношений в этом процессе. При переходе от одной парадигмы к другой граждане из «клиентов» и «заказчиков» становятся равноправными соавторами решений и создателями ценности, а государство меняет роль контролёра на роль фасилитатора [4; 5].

Несмотря на то, что со-производство сохраняет в себе асимметрию, обе концепции отражают тренд на переход от иерархического к более горизонтальным и инклюзивным формам взаимодействия. Ключевым условием такого сдвига становятся культура доверия, готовность делегировать часть контроля и цифровые платформы как инструменты коллаборации [2].

Приоритеты развития Сингапура

Один из приоритетов Сингапура в области развития и предоставления государственных услуг – стремление к активному вовлечению граждан в формирование будущего страны. Эта тенденция закреплена в инициативе Smart Nation 2.0 (далее – «Умная Нация») 2024 года, где в качестве одной из целей до 2030 года обозначено укрепление партнерских отношений государства с гражданами в формате со-творчества: «Мы будем предоставлять каналы для обратной связи и возможности для со-творчества, а также будем развивать сообщество, где каждый сможет участвовать в проектировании и создании цифровых решений для решения актуальных задач. <...> Такое сотрудничество укрепляет чувство причастности граждан и позволяет использовать их идеи для разработки творческих цифровых решений на благо общества».¹

Цифровой план правительства Сингапура уделяет вовлечению граждан важное место в стратегии цифровой трансформации². Правительство Сингапура рассматривает этот процесс как взаимовыгодное партнерство, в котором со-творчество с гражданами и бизнесом является необходимым условием для создания по-настоящему эффективных, инклюзивных, востребованных и заслуживающих доверия государственных цифровых услуг. Помимо намерения развивать существующие платформы для взаимодействия с гражданами, правительство создало Портал партнерства, куда граждане и организации могут проактивно обращаться со своими предложениями о сотрудничестве с государством.

Эволюция процесса

Сингапурские источники описывают процесс вовлечения граждан в диалог и совместное принятие решений в четырех модальностях, которые одновременно отражают этапы развития подхода и представляют собой различные формы взаимодействия государства с гражданами³:

¹ Smart Nation 2.0: A Thriving Digital Future for All: отчет / Ministry of Digital Development and Information. – Singapore: Smart Nation and Digital Government Office, 2024. – URL: <https://file.go.gov.sg/smartnation2-report.pdf> (дата обращения: 15.02.2024).

² Digital Government Blueprint: Singapore Government that is Digital to the Core, and Serves with Heart [Электронный ресурс]. – Singapore: Smart Nation and Digital Government Office, 2020. – 32 p. – URL: https://www.smartnation.gov.sg/files/publications/dgb-public-document_30dec20.pdf (дата обращения 10.02.2025).

³ Leong, L. Developing Our Approach to Public Engagement [Электронный ресурс] / L. Leong // Civil Service College Singapore. – 2011. – URL: <https://knowledge.csc.gov.sg/ethos-issue-10/developing-our-approach-to-public-engagement/> (дата обращения 10.02.2025).

1. Информирование (предоставление объективной информации общественности);
2. Консультирование (сбор обратной связи от общественности);
3. Построение консенсуса (принятие решений совместно с общественностью);
4. Со-творчество (партнерство с общественностью для совместных действий).

Начало систематическому двустороннему взаимодействию государства и граждан – консультированию – положило создание Подразделения обратной связи в 1985 году как «государственного механизма, позволяющего людям выражать свое мнение в отношении государственной политики» [7]. Начиная с 1990-х годов стали активно внедряться консультации с гражданами с целью формирования долгосрочного видения развития страны. С 1991 по 2002 год было проведено три масштабных общественных обсуждения, в которых приняли участие более 25 тысяч человек. В 2006 году Подразделение обратной связи было реструктурировано и переименовано в REACH (англ. *“охват”*) и расширило свои функции от сбора общественного мнения до ведущего агентства по взаимодействию государства с гражданами, а в 2009 года стало официальной платформой электронного взаимодействия.

Мероприятия по вовлечению граждан, проводимые до 2010-х годов осуществлялись все ещё преимущественно сверху вниз, то есть политические и общественные лидеры взаимодействовали с гражданами в формате «вопрос-ответ», и при этом повестку для диалога формировало правительство.

Следующим логичным шагом стало привлечение граждан к формированию политики и совместному принятию решений. Таковым стал проект 2012–2013 гг. «Наш сингапурский разговор» (OSC), включавший более 600 дискуссий с участием около 50 000 граждан. Проект проходил в два этапа: обсуждения в малых группах и формирование политических рекомендаций; дискуссии модерировали госслужащие, министры выступали в роли слушателей.

После общенациональных инициатив по вовлечению граждан правительство и общественные организации продолжили развивать подобные проекты на более локальном уровне, например, в вопросах благоустройства районов.

В 2019 г. были созданы Альянсы действий (AfAs) – платформы для совместной работы граждан, частного сектора и государства над социальными вопросами. А с 2023 г. развивается практика вовлечения молодежи в обсуждение и выработку рекомендаций по государственной политике через Молодёжные панели.

Таким образом, за тридцать лет сформировалось полноценное двустороннее взаимодействие между государством и гражданами: постепенно произошёл переход от «индикативной» модели, в которой граждане и бизнес оценивают готовые решения, к партисипативной модели с активным вовлечением людей. Можно сказать, что ставшая уже традиционной парадигма «государство **для** людей» постепенно трансформируется в «государство **с** людьми», что соответствует мировым передовым тенденциям предоставления государственных услуг [8]. Этот сдвиг произошёл во многом как ответ на растущую активность со стороны самих граждан и опирается на существующие формы взаимодействия с общественностью.

В настоящее время сингапурцы не просто делятся мнением и идеями обо всех аспектах работы государственных сервисов через опросы и анкеты, но и активно участвуют в разработке политики, со-проектировании и тестировании цифровых продуктов ещё на этапе их разработки, что позволяет учитывать реальные потребности пользователей с самого начала и улучшать продукты прямо в процессе их создания. Кроме того, граждане принимают участие в коллективных сессиях социального проектирования, хакатонах и других подобных мероприятиях, способствующих совместному созданию ценности.

Программы вовлечения граждан

Для реализации целей по вовлечению граждан и организаций правительство реализовало ряд конкретных инициатив. Рассмотрим основные из них.

Программа Smart Nation Ambassadors, SNAs (далее – **Амбассадоры “Умной Нации”**) объединяет волонтеров для сбора отзывов о цифровых услугах и продвижения государственных цифровых решений среди широкой публики. **Smart Nation Co-creating with Our People Everywhere, SNA CCG** (далее – **Гражданская группа со-творчества**) помогает амбассадорам

связываться с локальными сообществами и учитывать их мнение¹. Платформа SCOPE позволяет государственным ведомствам получать обратную связь о своих продуктах от граждан на любых стадиях их разработки². Группа Tech Kaki Государственного технологического агентства Сингапура GovTech привлекает граждан к тестированию новых цифровых продуктов и сервисов до их официального запуска для выявления недостатков и совершенствования государственных цифровых услуг на основе реального пользовательского опыта³. Сообщество STACK объединяет IT-профессионалов, которых также привлекают к решению задач государственного сектора и развитию цифровой инфраструктуры⁴. Для участников организуют различные мероприятия – конференции и хакатоны, которые одновременно служат платформой для обсуждения использования передовых технологий на благо жизни граждан и выполнения целей программы «Умная нация 2.0», и дают возможность для обмена опытом и налаживания профессиональных связей.

Масштабная долгосрочная инициатива ForwardSG (далее – «Вперед Сингапур») запущена в 2022 г. и направлена не только на решение конкретных вызовов и проектирование государственных сервисов в партнёрстве с гражданами и бизнесом, но и на формирование единого видения, общих ценностей и комплексного плана развития страны. Главная цель этой программы – переосмыслить и обновить общественный договор с гражданами, чтобы точнее соответствовать современным ожиданиям и вызовам. Программа охватила 200 000 человек из различных социальных слоёв общества через разнообразные каналы взаимодействия: от традиционных городских собраний и общественных дискуссий до цифровых платформ обратной связи и фокус-групп. Результатом общественных консультаций стала выработанная совместно с гражданами стратегия, на которую в дальнейшем будет опираться правительство при разработке конкретных инициатив, программ, сервисов и услуг⁵. SGPO (далее – Сингапурский офис государственного партнерства) был создан в январе 2024 года для углубления сотрудничества между гражданами и правительством⁶. Это решение стало ответом на растущее стремление граждан участвовать в формировании политики и жизни общества.

Взаимодействие с гражданами

Для концептуализации и понимания различных уровней вовлечения и ролей граждан в этом процессе используем терминологию доклада аналитического Центра IBM по вопросам государственного управления «Вовлечение граждан в совместное проектирование государственных услуг: извлеченные уроки и лучшие практики» [9].

Авторы, следуя принципам дизайн-мышления, выделяют четыре вида ролей, в которых граждане могут привлекаться к совместной деятельности: исследователи, генераторы идей, разработчики и распространители.

В табл. 1 раскрывается, каким образом гражданин реализует свой вклад в каждой из ролей, а также приводятся примеры форматов, в которых граждане могут быть задействованы [9]. Некоторые форматы подразумевают возможность участия сразу в нескольких ролях.

¹ Smart Nation Ambassadors [Электронный ресурс] // Smart Nation Singapore. URL: <https://www.smartnation.gov.sg/community/smart-nation-ambassadors/> (дата обращения: 15.02.2025).

² Smart Nation SCOPE [Электронный ресурс] // Smart Nation Singapore. URL: <https://www.smartnation.gov.sg/community/scope/> (дата обращения: 15.02.2025).

³ Tech Kaki Community [Электронный ресурс] // GovTech Singapore. URL: <https://www.tech.gov.sg/our-communities/join-our-communities/tech-kaki/> (accessed: 15.02.2025).

⁴ Stack Community [Электронный ресурс] // GovTech Singapore. URL: <https://www.tech.gov.sg/our-communities/join-our-communities/stack-community/> (дата обращения: 15.02.2025).

⁵ Building our shared future: Forward Singapore report [Электронный ресурс]. – Singapore : Ministry of Communications and Information, 2023. – 182 p. – URL: <https://www.forwardsingapore.gov.sg/-/media/forwardsg/pagecontent/fsg-reports/full-reports/mci-fsg-final-report-fa-rgb-web-20-oct-2023.pdf> (дата обращения 10.02.2025).

⁶ Singapore Government Partnerships Office [Электронный ресурс] // Government of Singapore. URL: <https://www.sgpo.gov.sg/> (дата обращения: 15.02.2025).

Таблица 1 – Роли, вклад и примеры форматов участия

Table 1 – Roles, Contributions, and Examples of Participation Formats

Роль	Вклад	Примеры форматов
Исследователи	• Выявляют проблемы изнутри контекста и сообщают о них (т.е. они сами пользователи) • Помогают выявлять проблемы путем анализа общедоступных данных (т.е. они не пользователи, но могут собирать и обрабатывать информацию) • Помогают формулировать проблемы таким образом, чтобы они вели к практическим решениям	• мобильные приложения • электронные петиции • передвижные пункты обратной связи • формы обратной связи
Генераторы идей	• Предлагают идеи по улучшению существующих услуг или решению уже сформулированных проблем • Предлагают идеи и частичные решения для более масштабных проблем	• конкурсы и соревнования • веб-платформы для предложений • мозговые штурмы • рабочие группы
Разработчики	• Помогают воплощать инновационные идеи в реальные применимые решения • Участвуют в разработке прототипов для конкретных элементов более крупного решения	• онлайн-конкурсы и соревнования • мозговые штурмы • рабочие группы • доступ к базам данных с открытым исходным кодом
Распространители	• Содействуют внедрению, распространению и использованию новых услуг и решений среди других граждан • Продвигают инновации в сообществах и формируют положительное восприятие услуг среди других граждан	• специализированные сообщества • амбассадоры инициатив внутри сообществ

Активное вовлечение играет важную роль в создании эффективного диалога между государством и гражданами и приносит обеим сторонам ряд преимуществ. С одной стороны, это более глубокое понимание реальных проблем и потребностей граждан и бизнеса и, как следствие, разработка действительно актуальных программ и решений, что ведёт к повышению качества услуг и удовлетворенности пользователей. С другой стороны, привлечение граждан не только для тестирования, но и всех этапах создания цифрового продукта увеличивает шансы выпустить качественный и нужный продукт быстрее, сократив количество итераций доработок. Привлечение граждан разных возрастов и категорий способствует цифровой инклюзивности, при которой сервисы и услуги становятся доступными и удобными для всех, а разнообразный опыт и идеи участников стимулируют инновации. Таким образом формируется более проактивное и неравнодушное общество, заинтересованное в решении общественных проблем, повышается уровень доверия и принятия цифровых решений обществом.

Через Фонд начального финансирования и конкурсы инноваций правительство Сингапура поддерживает также и низовые инициативы сингапурцев по улучшению жизни сообществ.

Результатом одной из таких инициатив стал конструктор форм для правительственных веб-сайтов FormSG, который сейчас используют все государственные учреждения Сингапура¹.

Консультационные группы и панели

С 2017 года Институт политических исследований (IPS) совместно с государственными агентствами разрабатывает и внедряет методы взаимодействия, основанные на принципах конструктивного обсуждения, – панели и рабочие группы – для решения социально значимых вопросов (e.g. борьба с диабетом, переработка отходов, гармония между работой и личной жизнью). В отличие от прежних общественных консультаций, современные панели представляют собой более системную, длительную и разностороннюю форму гражданского участия и требуют высокого уровня вовлеченности со стороны участников [10].

Эксперты и граждане совместно обсуждают темы, изучают информационные материалы, проводят исследования между сессиями и разрабатывают подробные рекомендации, которые затем берут в работу соответствующие министерства. Так, Министерство окружающей среды поддержало все предложения группы по переработке отходов.

Участие в панелях дало гражданам лучшее понимание работы правительства и повысило их уверенность в значимости собственного вклада и возможностях для активного участия в жизни общества [10].

Со-проектирование через дизайн-мышление

Государственные агентства часто проводят масштабные опросы для сбора мнений граждан, однако этого может быть недостаточно для выявления поведенческих инсайтов. Опросы имеют ряд ограничений: зависят от самосознания участников, ограничивают вариативность ответов, не предоставляют возможность задать уточняющие вопросы, а респонденты не оказывают существенного влияния на результаты и принимаемые решения по теме опроса.

Именно поэтому глубинные методы, такие как этнографическое исследование, при котором исследователь наблюдает за человеком в естественной среде его жизни, могут быть не менее значимы, чем масштабные опросы. Иллюстрацией может послужить проект 2016–2017 гг. «Путь к... лучшей жизни через дизайн: проектирование для людей с инвалидностью»².

В своем подходе команда использовала дизайн-мышление и активно вовлекала людей с инвалидностью на каждом этапе работы. В основе лежат два ключевых принципа:

1. Понимание потребностей конечных пользователей критично для нахождения верных решений.
2. Решения становятся эффективнее, когда они разрабатываются совместно с заинтересованными сторонами.

Для понимания потребностей людей с инвалидностью команда наблюдала за 25 участниками методом погруженного этнографического исследования в течение дня. Это позволило выявить скрытые потребности и барьеры, незаметные при анализе данных или опросов. В результате было разработано более 30 идей, 4 из которых были реализованы. Полученные инсайты и решения были опубликованы в открытом доступе для использования другими организациями при работе с людьми с инвалидностью.

Амбассадоры «Умной нации»

Волонтерская программа Амбассадоры «Умной нации» была запущена в 2019 году для продвижения цифровых технологий и насчитывает более 4700 волонтеров («амбассадоров») разных профессий и возрастов. Амбассадоры проходят обучение и затем помогают гражданам осваивать цифровые инструменты, проводят вебинары о приложениях, участвуют в мероприятиях

¹ How Singapore is Harnessing Design to Transform Government Services [Электронный ресурс] // McKinsey & Company: официальный сайт. – URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Public%20and%20Social%20Sector/Our%20Insights/How%20Singapore%20is%20harnessing%20design%20to%20transform%20government%20services/How-Singapore-is-harnessing-design-to-transform-government-services.pdf> (дата обращения: 10.02.2025).

² The Path To...Better Life by Design: Designing for Persons with Disabilities, 2017 [Электронный ресурс]. URL: <https://designsingapore.org/wp-content/uploads/2022/06/ThePathTo-Publication-v10-with-social-service-ecology-map.pdf> (дата обращения 10.02.2025).

или оказывают помощь проектным командам в сборе отзывов пользователей о текущих или будущих цифровых продуктах и услугах и совместных проектах¹.

Гражданская группа со-творчества

Гражданская группа со-творчества – это объединение лидеров сообществ, представляющих различные группы населения, включая людей с ограниченными возможностями, малообеспеченные семьи, пожилых людей, клановые ассоциации и т.д. Совместно с амбассадорами «Умной нации» они помогают государственным учреждениям взаимодействовать с конкретными сообществами для продвижения цифровой инклюзии в сфере государственных цифровых услуг.

Связующим звеном между исследователями и государственными ведомствами, стремящимися получать обратную связь от сообществ по своим продуктам и инициативам, служит платформа SCOPE. Она позволяет собирать отзывы о новых цифровых услугах и сервисах на всех этапах – от генерации идей и проектирования до тестирования и внедрения.

Сообщество Tech Kaki

Сообщество Tech Kaki² было создано агентством GovTech в конце 2016 года для привлечения граждан к совместному процессу разработки цифровых продуктов и услуг.

Сообщество состоит из представителей всех возрастов и слоев общества, что позволяет команде фокусироваться на целевой демографической группе или делать выборку из разных сегментов для получения разнообразных мнений. Участники могут самостоятельно регулировать степень своей вовлеченности и выбирать подходящий формат: быстрые опросы, развернутые анкеты, пользовательское тестирование, группы по интересам (e.g. UI/UX или цифровая инклюзивность), фокус-группы, поиск и обучение популяризаторов цифровых продуктов.

Команда разработчиков сервиса может получить от Tech Kaki обратную связь по прототипу, дизайну пользовательского интерфейса, пользовательскому опыту, новым функциям, концепциям брендинга и ключевым идеям позиционирования. Волонтеры программы Tech Kaki способствовали совершенствованию ключевых государственных приложений Сингапура: системы цифровой идентификации Singpass и платформы государственных услуг LifeSG³.

Программа OGP Open Jio

Программа OGP Open Jio реализуется Отделом открытых государственных продуктов GovTech с целью вовлечения обычных граждан в разработку цифровых продуктов. Участники программы проходят интервью и тестируют прототипы, представляя интересы своей социальной группы. Один из результатов работы активистов – новая версия государственного мобильного приложения для защиты от спама и мошенников.

Офис государственного партнерства

Несмотря на реализуемые инициативы, граждане сталкиваются с трудностями при поиске каналов проактивного взаимодействия с государством. Для решения этой проблемы и по результатам программы «Вперед, Сингапур», отражающей запрос общества на активное участие в совместном формировании политики, в начале 2024 года под эгидой Министерства культуры, общества и молодежи был создан Офис государственного партнерства как «первая точка контакта» для граждан и общественных групп, стремящихся к сотрудничеству с государством. Среди задач Офиса – содействие взаимодействию с госорганами, облегчение доступа к необходимым ресурсам, организация обмена опытом и развитие программ вовлечения граждан и бизнеса в решение сложных социальных проблем⁴.

¹ Smart Nation [сайт] / Smart Nation and Digital Government Group. URL: <https://www.smartnation.gov.sg/community/snaccg/> (дата обращения 10.02.2025).

² kaki (малайск.) – букв. “нога”, в Сингапуре употребляется в значении “товарищ”, “приятель”

³ LifeSG gets a makeover // GovTech Singapore : [сайт]. — 2023. — URL: <https://www.tech.gov.sg/media/tech-news/lifegs-gets-a-makeover/> (дата обращения 10.02.2025).

⁴ Singapore Government Partnerships Office: официальный сайт. – URL: <https://www.sgpo.gov.sg/> (дата обращения: 10.02.2025).

Заключение

За последние три десятилетия Сингапур прошел впечатляющий путь в развитии взаимодействия между государством и гражданами. Начав с простого сбора обратной связи «сверху вниз» государство последовательно двигалось от консультирования с гражданами к их активному вовлечению в процессы поиска и принятия решений, разработки продуктов и сервисов и совместного создания ценности.

Как показывает опыт Сингапура, активное вовлечение населения через гражданские рабочие группы, панели и различные консультативные каналы позволяет учитывать реальные потребности граждан и бизнеса. Граждане выступают в роли исследователей, генераторов идей, разработчиков на всех этапах работы, что в итоге приводит к повышению качества и эффективности государственных сервисов и услуг. Волонтерские сообщества облегчают доступ к пользователям и их мнениям и продвигают государственные сервисы среди остальных граждан.

Сегодня, следуя за потребностью граждан, Сингапур демонстрирует переход от парадигмы «государство для людей» к парадигме «государство с людьми» через со-творчество. Этот подход не только повышает эффективность государственных сервисов, но и трансформирует сам характер взаимоотношений между государством и гражданами: развивает у последних чувство причастности и личной вовлеченности, а также укрепляет доверие между государством и обществом.

Дальнейшее исследование международного опыта в области вовлечения граждан в проектирование государственных сервисов и со-творчества, а также его адаптация к локальным условиям представляется перспективным направлением в рамках развития клиентоцентричного государства в России.

Список источников

1. Вальдман И. А., Горбовский Р. В., Паратунов М. В., Путинцева Е. А. Основные проблемы и барьеры клиентоцентричной трансформации системы государственного управления // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 1. С. 20–31.
2. Brandsen T., Honingh M. Distinguishing different types of coproduction: A conceptual analysis based on the classical definitions // Public Administration Review. 2016. Vol. 76. № 3. P. 427–435.
3. Torfing J., Ansell C. Co-creation: the new kid on the block in public governance // Policy and Politics. 2021. Vol. 49. № 2. P. 211–230.
4. Vedeld T., Hofstad H. Citizens as clients, customers and partners: Evolving roles and relationships in co-creation // Advancing Co-creation in Local Governance. Cheltenham: Edward Elgar, 2024. P. 79–101.
5. Osborne S.P. From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? // Public Management Review. 2018. Vol. 20. No. 2. P. 225–231. DOI: 10.1080/14719037.2017.1350461.
6. Osborne S. P., Nasi G., Powell M. Beyond Co-Production: Value Creation and Public Services // Public Administration. 2021. Vol. 99, № 9
7. Soon, C. Citizen Engagement in Singapore: Applications of the Citizens' Panel / C. Soon, J. L. Sim // Institute of Policy Studies, Lee Kuan Yew School of Public Policy. Singapore, 2021. 44 p.
8. Вальдман И.А. Тенденции и перспективы предоставления государственных услуг в мире // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 1. С. 11–22.
9. Nambisan, S. Engaging Citizens in Co-Creation in Public Services: Lessons Learned and Best Practices / S. Nambisan, P. Nambisan // IBM Center for the Business of Government - Collaboration Across Boundaries Series. 2013. 52 p.
10. Soon, C. Refreshing Singapore's Social Compact Through Citizen Engagement: Modalities, Challenges and Possibilities / Carol Soon, Han Ei Chew, Deon Tan; Institute of Policy Studies, Lee Kuan Yew School of Public Policy, National University of Singapore // NUS Centre for Trusted Internet and Community. 2022. 87 p.

References

1. Valdman I. A., Gorbovsky R. V., Paratunov M. V., Putintseva E. A. Main problems and barriers of the client-centered transformation of the public administration system. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2024;(1):20-31. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-20-31>.

2. Brandsen T., Honingh M. Distinguishing different types of coproduction: A conceptual analysis based on the classical definitions. *Public Administration Review*. 2016;76(3):427–435.
3. Torfing J., Ansell C. Co-creation: the new kid on the block in public governance. *Policy and Politics*. 2021;49(2):211–230.
4. Vedeld T., Hofstad H. Citizens as clients, customers and partners: Evolving roles and relationships in co-creation. In: *Advancing Co-creation in Local Governance*. – Cheltenham: Edward Elgar, 2024:79–101.
5. Osborne S.P. From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*. 2018;20(2):225–231. DOI: 10.1080/14719037.2017.1350461.
6. Osborne S. P., Nasi G., Powell M. Beyond Co-Production: Value Creation and Public Services. *Public Administration*. 2021;99(9).
7. Soon, C. *Citizen Engagement in Singapore: Applications of the Citizens' Panel* / C. Soon, J. L. Sim. Institute of Policy Studies, Lee Kuan Yew School of Public Policy. Singapore, 2021. 44 p.
8. Valdman I. A. Trends and prospects of public service provision in the world. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(1):11–22. (In Russ.)
9. Nambisan, S. Engaging Citizens in Co-Creation in Public Services: Lessons Learned and Best Practices / S. Nambisan, P. Nambisan. In: *IBM Center for the Business of Government - Collaboration Across Boundaries Series*. 2013. 52 p.
10. Soon, C. *Refreshing Singapore's Social Compact Through Citizen Engagement: Modalities, Challenges and Possibilities* / Carol Soon, Han Ei Chew, Deon Tan; Institute of Policy Studies, Lee Kuan Yew School of Public Policy, National University of Singapore. NUS Centre for Trusted Internet and Community. 2022. 87 p.

Информация об авторе

Е. А. Путинцева – ведущий методист Центра внедрения клиентоцентричного подхода ВШГУ РАНХиГС.

Information about the author

E. A. Putintseva – Lead Learning Experience Designer, Center for Implementation of a Client-Centric Approach, Higher School of Public Administration, RANEPA.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 11.04.2025; одобрена после рецензирования 19.05.2025; принята к публикации 21.05.2025.

The article was submitted 11.04.2025; approved after reviewing 19.05.2025; accepted for publication 21.05.2025.



Научная статья
УДК 336.766
EDN [OWKJAM](https://www.edn.ru/OWKJAM)

Необходимость создания альтернативной мировой платежной системы в рамках БРИКС в контексте обеспечения национальных интересов

Наталья Николаевна Ажогина¹, Людмила Васильевна Китаева²

^{1,2}Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии
народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Ростов-на-Дону, Россия

¹azhogina-nn@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6806-2476>

²kitaeva-lv@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0003-8362-3552>

Аннотация

Введение. Процессы глобализации в мировой экономической системе сопряжены с обострением геополитической напряженности. Актуализируются проблемы защиты национальных интересов, решение которых связано с формированием условий справедливого обмена, что требует перестройки сложившейся системы международных расчетов.

Цель. Современная международная финансовая система находится в состоянии турбулентности, за которой следует неизбежная перестройка в направлении повышения суверенитета отдельных государств и соблюдения национальных интересов. Цель исследования состоит в анализе опыта построения межгосударственных систем взаимных расчетов для выявления возможных направлений развития взаимоотношений в рамках БРИКС с использованием внутриблоковых расчетно-инвестиционных инструментов.

Методы. Работа является логическим продолжением ранее опубликованных авторских исследований. Методами исследования являются структурный анализ институциональной организации мировой финансовой системы с использованием исторического и логического подхода, описание, сравнение, установление причинно-следственных связей в построении финансовой инфраструктуры, формирующей и перераспределяющей денежную ренту, которая представляет собой самостоятельный источник дохода государств-эмитентов платежных инструментов и не всегда признается собственником-производителем товара.

Результаты. Представлены возможные варианты организации альтернативной мировой платежной системы в рамках БРИКС. Доказано, что мировая экономика сейчас находится на стадии нового перехода. Альтернатив новой расчетной инфраструктуры две: создание мультивалютной корзины стран-партнеров (по типу экю, евро и т.п.), либо выработка нового цифрового финансового инструмента как абсолютно не имеющего аналогов всеобщего эквивалента. Авторы статьи склонны видеть недостатки в первом подходе ввиду невозможности реализации без учета принципа регионализации, и склоняются к необходимости осуществления качественно нового подхода в организации современных платежных систем на основе производства и биржевой продажи криптовалют.

Выводы. Для стран, входящих в БРИКС и являющихся партнерами этого союза, наиболее справедливым вариантом, исключающим механизм дискриминации и улавливания денежной ренты недружественными субъектами, становится создание блокового платежного средства для взаимных расчетов внутри союза, основанного на паритете национальных экономик, входящих в союз, по типу евро, либо принципиально новая электронная или криптовалюта, инвестировать в производство которой будут входящие в блок страны.

Ключевые слова: платежная система, БРИКС, денежная рента, дискриминирующие институты, цели развития стран глобального Юга, санкции, криптовалюты, мировая торговля, расчеты между странами

Для цитирования: Ажогина Н. Н., Китаева Л. В. Необходимость создания альтернативной мировой платежной системы в рамках БРИКС в контексте обеспечения национальных интересов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 68–76. EDN [QWKJAM](#)

Problems of Economics

Original article

The need to create an alternative global payment system within the framework of BRICS in the context of ensuring national interests

Natalia N. Azhogina¹, Ludmila V. Kitaeva²

^{1, 2}South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia

¹azhogina-nn@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6806-2476>

²kitaeva-lv@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0003-8362-3552>

Abstract

Introduction. The processes of globalization in the global economic system are associated with the aggravation of geopolitical tensions. The problems of protecting national interests are being actualized, the solution of which is related to the formation of conditions for fair exchange, which requires restructuring the existing system of international settlements.

Purpose. The modern international financial system is in a state of turbulence, followed by an inevitable restructuring towards increasing the sovereignty of individual States and respecting national interests. The purpose of the study is to analyze the experience of building interstate mutual settlement systems in order to identify possible directions for the development of relations within the BRICS using intra-block settlement and investment instruments.

Methods. The work is a logical continuation of the author's previously published research. The research methods are a structural analysis of the institutional organization of the global financial system, using a historical and logical approach, description, comparison, and establishment of cause-and-effect relationships in building a financial infrastructure that generates and redistributes monetary rent, which is an independent source of income for the issuing states of payment instruments and is not always appropriated by the owner-producer of the goods.

Results. Possible options for organizing an alternative global payment system within the framework of BRICS are presented. It has been proven that the global economy is currently in the stage of a new transition. There are two alternatives to the new settlement infrastructure: the creation of a multicurrency basket of partner countries (such as ECU, euro, etc.), or the development of a new digital financial instrument as an absolutely unparalleled universal equivalent. The authors of the article tend to see disadvantages in the first approach due to the impossibility of implementation without taking into account the principle of regionalization, and are inclined to the need for a qualitatively new approach in the organization of modern payment systems based on the production and exchange sale of cryptocurrencies.

Conclusions. For the countries that are members of the BRICS and are partners of this union, the most fair option, eliminating the mechanism of discrimination and capture of monetary rents by unfriendly entities, is to create a block payment instrument for mutual settlements within the union, based on the parity of the national economies of the union, like the euro, or a fundamentally new electronic or cryptocurrency, to invest in which will be produced by the countries included in the block.

Keywords: payment system, BRICS, monetary rent, discriminatory institutions, development goals of the countries of the global South, sanctions, cryptocurrencies, world trade, settlements between countries

For citation: Azhogina N. N., Kitaeva L. V. The need to create an alternative global payment system within the framework of BRICS in the context of ensuring national interests. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):68–76. (In Russ.). EDN [QWKJAM](#)

Введение

Каждое государство стремится обеспечивать свой суверенитет различными способами. Однако даже смысловое наполнение категории «суверенитет» относительно государства может трактоваться по-разному. Предполагая значительную дифференциацию стран по наличию экономических ресурсов и уровню технологического развития, речь в большинстве случаев может идти об относительном экономическом суверенитете. Взаимозависимость отдельных стран мировой экономики ограничивает национальный суверенитет.

Процессы глобализации, развивающиеся в мировой экономике, имеют объективную природу, основанную на международном разделении труда. Одновременно с выгодами международного разделения труда могут возникать издержки, связанные с потерей экономического суверенитета. Происходит это вследствие недобросовестного поведения отдельных государств, ставящих свои национальные интересы выше интересов своих контрагентов. Для этого используются разные механизмы. Ответной реакцией со стороны дискриминируемых государств является формирование системы защиты своего экономического суверенитета. Большинство традиционных представлений о такой защите сводится к созданию мощного военно-промышленного комплекса, способного отразить вторжения и угрозы территориальной целостности. Однако ученые-экономисты ключевую роль в формировании истинного суверенитета страны отводят именно финансово-экономическим факторам.

Теоретические основы

Идея не считается новой, так как прозвучала в мировой науке еще в труде Адама Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов», где он указал, что именно производственный потенциал выступает мерилем благосостояния, а не количество золота и серебра, как традиционно считалось у предшественников-меркантилистов [1, с. 443].

Вместе с тем последнее столетие сместило акцент с производства к финансовым вопросам, так как платежная инфраструктура и расчетные средства в экономических процессах сыграли ключевую роль в отношении формирования важного для государства дохода – денежной ренты. Произошло это через формирование новых правил в рамках Бреттон-Вудской системы, когда деньги утратили одну из своих функций – реального эквивалента произведенных товаров и услуг и стали обладать лишь номинальной ценностью.

Однако практика демонстрирует неустойчивость существующей фидуциарной системы. Денежная рента существует лишь в том случае, если государству-монополисту удастся трансформировать денежные знаки в реальные ценности, прежде всего, в экономические ресурсы.

«Эмиссия фиатных, обеспеченных лишь долговыми обязательствами, мировых валют создает сегодня больше номинального богатства, чем труд и капитал вместе взятые. Объем ничем не обеспеченных долговых обязательств в денежном эквиваленте многократно превышает валовый продукт ведущих стран и мировой экономики» [2, с. 575].

Фиатные деньги обретают свою значимость и ценность на территории государства-эмитента только на основе государственного принуждения, силы закона. В международном пространстве национальные законы не работают, поэтому необходимо использовать другие силовые механизмы.

Дополнительным инструментом, позволяющим обеспечивать указанную трансформацию, выступает действующая система формирования цен в мировой экономике. В современной системе ценообразования функционируют механизмы, корректирующие адекватные рыночные цены. Биржевой механизм формирования цен подвержен действиям спекулянтов, зарабатывающих на динамике цен. Не умаляя значимости биржи в экономической системе, что подтверждается практикой и теорией [3], обращаем внимание на негативные последствия биржевой торговли в контексте исследования. В международном биржевом пространстве основные игроки – это спекулянты, работающие на американских и британских биржах. Складывается такая ситуация, когда товары производятся и потребляются в одних странах, а цены на них определяются – в других. Действия спекулянтов направлены на реализацию своих интересов, что вполне можно понять. Однако своими действиями они не только нарушают механизмы справедливого ценообразования, но становятся угрозой национальных интересов тех государств, которые являются реальными производителями товаров и услуг.

Такой механизм ценообразования в мировом экономическом пространстве подкрепляется статусом национальных денежных единиц, используемых в международных расчетах. Речь идет, в первую очередь о долларе США.

Решение проблемы неэквивалентного ценообразования возможно только путем исключения биржевых спекулянтов как субъектов, воздействующих на цены. Для этого необходимо создание зоны единого биржевого пространства заинтересованных стран – непосредственных производителей и ресурсов, и готовой продукции. Причем, приоритет должен отдаваться долгосрочным договорам между поставщиками и потребителями с использованием национальных валют.

Авторы статьи в прошлых работах подробно анализировали истоки формирования денежной ренты в рамках традиционной современной мировой валютной системы [4–5]. В связи с этим в данной работе ставится цель продолжить рассуждения на тему возможной архитектуры новой альтернативной платежной системы в рамках межгосударственных объединений, в первую очередь БРИКС.

Интересами формирования такой альтернативы выступает ряд позиций и предпосылок. Среди них:

- 1) Формирование финансового суверенитета и блокировка ряда санкций со стороны традиционной платежной системы.
- 2) Расширение зоны взаимовыгодного экономического влияния стран в рамках продвижения интересов глобального Юга.
- 3) Частичная утилизация инфляции за счет укрепления национальной валюты, на основе которой определяется новая финансовая инфраструктура.
- 4) Развитие информационных технологий и применение технологии блокчейн как самых значимых с точки зрения потенциала формирования добавленной стоимости.
- 5) Выстраивание комплексной системы экономической безопасности, основанной не только на получении возможностей производства критически важных товаров и услуг, но и обеспечении безопасности расчетных и накопительных операций ввиду необходимости сохранять национальные резервы.

Можно много говорить о преимуществах альтернативных путей развития мировой платежно-расчетной системы и системы формирования государственных золотовалютных запасов и резервов. Однако основная и очевидная цель – перераспределение денежной ренты в рамках мировой экономики, которая сейчас аккумулируется в странах, которые выпускают валюты, используемые в расчетах и резервах, а также являются держателями прав собственности на различные элементы платежной инфраструктуры.

На наш взгляд, очевидно, что мировая экономика сейчас находится на стадии очередного перехода, и альтернатив новой расчетной инфраструктуры две – это создание мультивалютной корзины стран-партнеров, по типу экю, евро и т.п., либо выработка нового цифрового финансового инструмента как абсолютно не имеющего аналогов всеобщего эквивалента.

По мнению А. Шелепова, более 10 лет в рамках объединения стран БРИКС обсуждается расширение использования во взаиморасчетах национальных валют, но процесс сталкивается с объективными трудностями. Например, при оплате рупиями российского экспорта в Индию возникает вопрос, что российским компаниям в дальнейшем делать с полученной индийской валютой. Единая валюта в целом может помочь процессу дедолларизации и одновременно сгладить трудности, связанные с несбалансированностью торговли между странами БРИКС. Но это – дело более отдаленной перспективы. И такая валюта вряд ли будет обеспечена золотом. На первом этапе реалистичным выглядит создание некой безналичной расчетной единицы наподобие европейского ЭКЮ в 1979–98 гг. [6, с 89].

В предыдущей статье [7] мы обсуждали сложности формирования мультивалютных корзин, в особенности связанные с пересмотром долей стран, ее формирующих, поскольку экономические трансформации и технологические сдвиги происходят неравномерно.

Если же прорабатывать изначально новый инструмент, то речь идет о формировании новой криптовалюты для стран БРИКС, формировании информационно-энергетической инфраструктуры для ее майнинга, в связи с этим потребуются новые мощности глобального

DATA-центра для хранения информации, создания криптобиржи и других необходимых элементов платежной инфраструктуры. Все это потребует большого количества инвестиций, при этом возможности стран, входящих в БРИКС и стран-партнеров объединения также неодинаковы. Однако биржевая торговля новым платежным средством снимает вопросы, связанные с неравномерными экспортно-импортными потоками торгующих стран, и решает задачу тягости несбалансированной торговли в рамках двусторонних расчетов.

В контексте данного решения Российская Федерация могла бы реализовать давнюю идею, сформировавшуюся еще в 2008 году, что Москва – ключевой мировой финансовый центр. К тому же за эти годы накоплен опыт в технологии блокчейн, успешно функционирующей платежной системе «Мир», происходит «обкатка» цифрового рубля.

Таким образом страны БРИКС смогут ускорить процесс отказа мировой экономики от доллара, обеспечить переход к новой архитектуре мировой валютной системы, укрепить финансовый суверенитет, а также, инвестируя во вновь создающуюся инфраструктуру, стать получателем денежной ренты.

Результаты

Чтобы понять, в каком направлении может развиваться платежная инфраструктура и международные расчетные денежные единицы, следует обратиться к мировому опыту и опыту региональных союзов.

Валютная глобализация в современном контексте основана на использовании резервных валют, которые используются в международных расчетах и формируют резервы центральных банков. Статус резервной валюты определяется Международным валютным фондом. Среди требований к национальной валюте для подтверждения указанного статуса – стабильность и эффективность экономики, для которой валюта является национальной. Но из требований немаловажным является минимум валютных и торговых ограничений.

Если провести анализ соответствия указанным требованиям, то имеющая статус резервной валюты национальная денежная единица США не вполне соответствует действующим критериям. По крайней мере, если речь идет об оценке валютных и торговых ограничений, создаваемых регуляторными органами этого государства, но не только.

Если после Второй мировой войны доля США в мировом ВВП составляла 60%, то в 2024 г. она составила менее 15%¹, государственный долг – 34 трлн долл.

Статистика демонстрирует реакцию на тенденции в государственной политике США. Санкции в отношении государства, формирующего резервы в долларах США, порождают ответную реакцию и не только со стороны подсанкционного субъекта. Доля доллара в мировых валютных резервах стабильно сокращается. Динамика такова: с 71% в 1999 г. до 57,4 % в 2024 г. Прогнозируется его дальнейшее снижение в качестве основной резервной валюты в структуре международных резервов государств до 49% к 2030 г. [8, с. 525]. Отказ от американского доллара для формирования валютных резервов сопровождается сокращением его использования в международных расчетах. Одновременно с этим не только растет доля других резервных валют, но и нарастает тенденция валютной регионализации.

Валютная регионализация – это не новое явление в международной экономике. Валютные союзы формировались и ранее [9, с. 128].

К настоящему времени можно зафиксировать 10 международных валютных союзов, использующих в рамках соглашения одну национальную денежную единицу, эмитируемую в одной из стран союза. В 1920 г. был заключен такой союз между Швейцарией и Лихтенштейном, регламентирующий обращение швейцарского франка на территории обоих государств. За пределами государства используются как национальное платежное средство доллар США в Новой Зеландии, Австралии, российский рубль в Абхазии, Южной Осетии.

Другим вариантом валютной регионализации являются валютные союзы, основанные на наднациональной денежной единице. Валютами, не имеющим национального эмитента, являются евро, западноафриканский, центральноафриканский и тихоокеанский франки, восточно-карибский доллар.

¹ Филатов С. Экономика США: вниз по лестнице, ведущей вниз // МИД РФ/ журнал «Международная жизнь». 2009 – 2024 URL: <https://interaffairs.ru/news/show/48244>, (дата обращения 11.03.2025).

Отметим, что все рассмотренные валютные союзы основаны на территориальной близости государств, то есть в полной мере соответствуют термину «региональный».

Возникновение валютных союзов с использованием наднациональной денежной единицы предшествует региональный экономический союз. Это достаточно длительный процесс. Обратимся к примеру создания валюты «евро». Европейская экономическая интеграция началась в 1957 г. после подписания Римского договора. Был переходный период, связанный с созданием Европейской валютной системы, в рамках которой вводилась европейская валютная единица (ЭКЮ). В 1999 г. появилась наднациональная валюта «евро», но только в безналичных расчетах. Только в 2002 г. ЭКЮ полностью было выведено из обращения, и в наличном обороте «евро» используется полноценно на территории государств Европейского Союза. Отметим, что к Еврозоне с наднациональной валютой присоединились не все государства, входившие в Евро-союз. К ним относились Великобритания, Дания и Швеция. Великобритания в 2020 г. вышла из Европейского Союза, для нее этот процесс произошел максимально безболезненно в силу того, что она не отказывалась от национальной валюты и не использовала евро.

Отдельные валюты, именуемые «франком» с привязкой к определенной территории, были введены во французских колониях. В дальнейшем процесс деколонизации проявился и в национальной денежной системе. КФА – общее название двух денежных единиц. Франк КФА – это африканский франк, который эмитируется двумя регуляторами в соответствии с местоположением государств, входящим в зону использования валюты: Центральным банком государств Западной Африки (8 стран) и Центральным банком государств Центральной Африки (6 стран). Франк КФА можно назвать относительно самостоятельной валютой. Ограничения самостоятельности связаны с необходимостью хранения на счетах Центрального банка Франции 50% валютных резервов Африканского финансового сообщества и привязкой к евро.

Создание наднациональной самостоятельной валюты в Западной Африке продолжается. В 2019 г. 15 государств Экономического сообщества стран Западной Африки переименовали западноафриканский франк в ЭКО, отменили действие требования хранения валютных резервов во Франции, но оставили привязку эко к евро. В 2021 г. на саммите Сообщества была достигнута договоренность и утверждена дорожная карта, предполагающая запуск единой валюты в 2027 г. Реализация мероприятий дорожной карты сталкивается с проблемами, но проект не закрыт.

Появление восточно-карибского доллара также связано с деколонизацией, но в этом случае в виде единой валюты Организации Восточно-Карибских государств. В эту зону входят восемь небольших островных государств. Эмитируется эта валюта Восточно-Карибским центральным банком.

Попытка создания единой наднациональной валюты в регионе Персидского залива не увенчалась успехом. В 2009 г. в рамках монетарного союза арабские государства (Саудовская Аравия, Кувейт, Катар и Бахрейн) приняли решение о введении единой валюты в 2010 г. Ей дали название – халиджи. Но ни в 2010 году, ни впоследствии идея не была реализована.

Обсуждение

Необходимость формирования новой концепции международной расчетной единицы обусловлена не только санкциями, которые дискриминируют полноценное участие большого количества государств в международном обмене, но и в значительной степени ростом доли развивающихся стран, не входящих в «клуб лидеров», в мировом ВВП [10, с. 26–27]. Кроме проблемы равноправного обмена между крупными и средними государствами, на первый план выходит еще более значимая проблема – достижение пределов роста существующей мировой экономической системой. В связи с этим возникает необходимость перехода к новому мирохозяйственному укладу (разделению мира на технологические, валютные, военно-политические, информационно-сетевые объединения полицентрического характера с целью поиска новой системы равновесия без очевидного гегемона). В заявлениях, сделанных Президентом Российской Федерации В. Путиным на XXI заседании клуба «Валдай», речь шла о создании новой инвестиционной платформы с использованием электронных активов, которая нужна для инвестиций в развивающиеся рынки¹.

¹ Путин предложил создать инвестплатформу стран БРИКС // Информационное агентство ТАСС/ URL: <https://tass.ru/ekonomika/22348637> (дата обращения 11.03.2025).

Это прежде всего рынки Южной Азии, Африки, отчасти Латинской Америки. Выдвинутая инициатива по созданию инвестиционной платформы БРИКС выступает отражением стратегических интересов России в рамках международного объединения. Новая инвестиционная платформа даст России дополнительные возможности для укрепления экономических позиций в условиях постоянно меняющейся геополитической ситуации.

По мнению А. Игнатова, данный механизм будет содействовать усилению роли России в формировании многополярной системы международных экономических отношений, где БРИКС становится альтернативным центром притяжения и будет способствовать диверсификации источников капитала, открывая странам-партнерам доступ к инвестициям [11].

Итак, инвестплатформа будет способствовать диверсификации источников капитала, открывая странам-партнерам доступ к инвестициям, а также предполагает расширение масштабов расчетов в нацвалютах, что поможет снизить зависимость от доллара в интересах укрепления финансовой устойчивости.

Тем не менее стоит учесть противодействие данной инициативе, высказанное вновь избранным президентом США Д. Трампом, что любые попытки создания альтернативных доллару денежных систем будут блокироваться санкционным давлением и другими жесткими методами¹. Вместе с тем, следует отметить, что ни одна криптовалюта в данный момент не является объектом санкций, так как ее производство и регулирование децентрализовано, а центральные банки вынуждены подстраиваться под необходимость развивать национальное законодательство и регулятивные инструменты под воздействием объективных обстоятельств, связанных с появлением вненациональных криптовалют. Сама перспектива создания инвестиционной платформы должна пройти ряд этапов до полноценного становления и реальной альтернативы традиционным расчетным валютам. Однако, наличие высказанного предложения предполагает поиск вариантов реализации идеи и в целом необходимость появления данного инструмента в интересах совместного социально-экономического развития стран БРИКС.

К тому же Д. Трамп выполнил одно из своих предвыборных обещаний и объявил о создании резервного фонда из криптовалют, куда вошли биткоин (BTC), Ethereum, Solana (SOL), XRP компании Ripple и Cardano (ADA).² Данное решение основывается на том, что конфискованные цифровые активы больше не будут продаваться на бирже, а из-под контроля минюста США перейдут правительству, при этом покупать дополнительные активы не будут. Рынок отреагировал неоднозначно, в первые дни криптовалюты показали рост, а затем на протяжении нескольких дней – падение. Вызывает много вопросов как само решение, так и перечень цифровых активов, не все имеют признаки инструмента, который может использоваться в «стратегических национальных резервах», таким можно назвать разве только биткоин. А некоторые компании уже обвинили в лоббировании собственных интересов.

По мнению В. Першикова, у рынка были ожидания более агрессивной модели с активными покупками. Хотя этого не произошло, стоит отметить, что создание такого резерва – не исключительно американская идея. «Эта история еще несколько лет назад обсуждалась в Швейцарии, в Гонконге, а сейчас США просто первыми реализовали ее на практике»³. По мнению аналитика, подобная модель может быть использована и в других странах, но пока остается открытым вопрос, как она будет меняться в будущем.

В контексте нашего исследования следует отметить, что идея использования криптовалют в инвестиционных и расчетных механизмах – это новая глава в истории функционирования денег, в связи с этим создание подобного инструмента странами БРИКС выступает современным

¹ Трамп пригрозил БРИКС пошлинами в 100% в случае замены «могучего доллара»// РБК/ URL: <https://www.rbc.ru/politics/30/11/2024/674b6e0b9a7947f4c5dfd743?ysclid=m84cgphttp510371372> (дата обращения 12.03.2025).

² Трамп назвал активы для включения в криптовалютный резерв США// РБК / URL: <https://www.rbc.ru/crypto/news/67c484c69a7947de16bad939?ysclid=m87lzav428412517331&from=copy> (дата обращения 12.03.2025).

³ Лузгин А. Трамп создал крипторезерв, но рынок падает. Аналитик объяснил почему// РБК / URL: <https://www.rbc.ru/crypto/news/67d06cc89a7947649eb5e213?ysclid=m87lub5kj3533525679&from=copy> (дата обращения 14.03.2025).

методом консолидации экономических интересов и механизмом перераспределения рентных доходов от производства платежных инструментов в пользу тех, кто производит реальные товары и услуги и обменивается ими.

Заключение

Изучив опыт конкретных государств и их союзов в продвижении национальной валюты и создании наднациональных, региональных денежных систем, следует констатировать, что он демонстрирует многообразие в подходах создания платежных систем и резервных валют. Для стран, входящих в БРИКС и являющихся партнерами этого союза, ни один из вариантов не является универсальным в плане точного копирования, поскольку региональный аспект не рассматривается в силу глобального разброса, входящих в союз стран, а выдвижение одной национальной валюты в качестве расчетного средства будет воспринято, как дискриминирующий механизм внутри блока. В связи с этим, на наш взгляд, единственным верным вариантом становится создание блокового платежного средства для взаимных расчетов внутри союза, основанного на паритете национальных экономик, входящих в союз, по типу евро, либо принципиально новая электронная или криптовалюта, инвестировать в производство которой будут входящие в блок страны. При этом биржа может продавать как само платежное средство для взаимных расчетов, так и право собственности на инфраструктурные объекты и производственные мощности криптовалюты (акционерный капитал). Такой вариант позволит сократить зависимость от традиционных национальных валют, используемых в качестве резервных (доллар, фунт стерлингов, японская иена и др.), а также перераспределить рентный доход от производства денег между странами.

Список источников

1. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 2007. 443 с.
2. Глазьев С. Рывок в будущее. Россия в новых технологическом и мирохозяйственном укладах. («Коллекция Изборского клуба»). М.: Книжный мир, 2018. 768 с.
3. Галанов В. А., Галанова А. В. Спекуляция как закономерность финансового биржевого и небиржевого рынков (в защиту спекуляции) // Наука и практика. Научно-аналитический журнал РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2020. № 3 (39). С. 75–85.
4. Китаева Л. В., Ажогина Н. Н. Перераспределение и монетизация доходов как форма рентоориентированного поведения государства // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 1. С. 138-143. – DOI 10.22394/2079-1690-2021-1-1-138-143. – EDN TKWGRV.
5. Ажогина Н. Н., Китаева Л. В. Институционализация рентоориентированного поведения государства в мировой экономике // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 2. С. 85-90. – DOI 10.22394/2079-1690-2023-1-2-85-90. – EDN ADCEXI.
6. Ларионова М.В., Игнатов А.А., Попова И.М., Сахаров А.Г., Шелепов А.В. Десять лет БРИКС. Что дальше? М.: Дело (РАНХиГС), 2020. 98 с.
7. Ажогина Н. Н., Китаева Л. В. Многополярность в сфере валютных отношений как основа справедливого обмена в мировой экономике // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 1. С. 90-96. – DOI 10.22394/2079-1690-2024-1-1-90-96. – EDN DEFOPC.
8. Жиженко Ю. П., Медведева М. Б. Перспективы формирования многополярной мировой финансовой системы // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7. № 3. С. 523-534. – DOI 10.18334/ecsec.7.3.120649.
9. Куда движется век глобализации? Под редакцией: Чумаков А. Н., Гринин Л. Е. Волгоград: Учитель, 2014. 400 с.
10. Кузнецов А. В. Восточный вектор трансформации мировой валютной системы // Мировая экономика и международные отношения. 2023. Том 67. № 7. С. 22–32. – DOI: 10.20542/0131-2227-2023-67-7-22-32.
11. Игнатов А. А. Цифровая экономика в БРИКС: перспективы многостороннего сотрудничества // Вестник международных организаций. 2020. Том 15. №1. С. 31–62.

References

1. Adam Smith. *A study on the nature and causes of the wealth of nations*. Moscow: Eksmo, 2007. 443 p. (In Russ.)
2. Glazyev S. *A leap into the future. Russia in the new technological and world economic structures*. ("Collection of the Izborsk Club"). Moscow: Knizhny Mir; 2018. 768 p. (In Russ.)
3. Galanov V. A., Galanova A. V. Speculation as a pattern of financial exchange and non-exchange markets (in defense of speculation). *Science and Practice. Scientific and Analytical Journal of Plekhanov Russian University of Economics*. 2020;3(39):75–85. (In Russ.)
4. Kitaeva L. V., Azhogina N. N. Redistribution and monetization of income as a form of rent-oriented behavior of the state. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2021;(1):138–143. (In Russ.). – DOI 10.22394/2079-1690-2021-1-1-138-143. – EDN TKWGRV.
5. Azhogina N. N., Kitaeva L. V. Institutionalization of rent-oriented behavior of the state in the global economy. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2023;(2):85–90. (In Russ.). – DOI 10.22394/2079-1690-2023-1-2-85-90. – EDN ADCEXI.
6. Larionova M. V., Ignatov A. A., Popova I. M., Sakharov A. G., Shelepov A. V. *Ten years of BRICS. What's next?* Moscow: Delo (RANHiGS), 2020. 98 p.
7. Azhogina N. N., Kitaeva L. V. Multipolarity in the field of monetary relations as the basis for fair exchange in the global economy *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2024;(1):90–96. (In Russ.). – DOI 10.22394/2079-1690-2024-1-1-90-96. – EDN DEFOPC.
8. Zhizhenko, Yu. P., Medvedeva M. B. Prospects for the formation of a multipolar global financial system. *Economic security*. 2024;7(3):523–534. (In Russ.). – DOI 10.18334/ecsec.7.3.120649.
9. *Where is the age of globalization heading?* Edited by: Chumakov A. N., Grinin L. E. Volgograd: Uchitel, 2014. 400 p. (In Russ.)
10. Kuznetsov A. V. The Eastern vector of transformation of the world monetary system. *World economy and international relations*. 2023;67(7):22–32. (In Russ.). – DOI: 10.20542/0131-2227-2023-67-7-22-32.
11. Ignatov A. A. Digital economy of BRICS: prospects for multilateral cooperation. *International Organizations Research Journal*. 2020;15(1):31–62. (In Russ.)

Информация об авторах

Н. Н. Ажогина – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и предпринимательства ЮРИУ РАНХиГС.

Л. В. Китаева – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и предпринимательства ЮРИУ РАНХиГС.

Information about the authors

N. N. Azhogina – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Economic Theory and Entrepreneurship, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

L. V. Kitaeva – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Economic Theory and Entrepreneurship, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 20.03.2025; одобрена после рецензирования 28.04.2025; принята к публикации 29.04.2025.

The article was submitted 20.03.2025; approved after reviewing 28.04.2025; accepted for publication 29.04.2025.



Научная статья
УДК 336
EDN [OYUVWM](#)

Индивидуальный инвестиционный счет как эффективный инструмент частного инвестирования: возможности, риски и перспективы развития

Арман Арташесович Арсенян¹, Ольга Васильевна Попова²

^{1,2}Среднерусский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ

¹arman09393@gmail.com

²olga_v_popova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4895-7448>

Аннотация

Введение. Статья посвящена исследованию возможностей индивидуального инвестиционного счета, как инструмента развития частного инвестирования в России. Актуальность темы исследования обусловлена развитием частного инвестирования в России, а также возможностями получения налоговых вычетов за счет использования индивидуальных инвестиционных счетов, как инструмента инвестиций.

Цель. Определение характера и степени влияния индивидуальных инвестиционных счетов, на развитие рынка частного инвестирования в России.

Материалы и методы. В качестве теоретической базы используются труды российских и зарубежных ученых. Информационная база исследования представлена данными российских и зарубежных аналитических центров, Московской биржи, Банка России. В статье использованы методы литературного анализа и синтеза информации на основе прошлых публикаций, структурного и динамического анализа, SWOT-анализа, регрессионного анализа.

Результаты. В статье выполнена оценка текущего состояния и перспектив развития розничного инвестирования в России и зарубежных странах. Установлено, что частные инвесторы являются наиболее значимым поставщиком капитала на финансовые рынки. Для определения характера влияния индивидуальных инвестиционных счетов (далее – ИИС) на развитие частного инвестирования проанализированы активы и численность частных инвесторов с 2020 по 2024 г. Установлено, что доля инвесторов с ИИС в общем количестве частных инвесторов уменьшается в течении пяти лет. Активы инвесторов с ИИС в общем объеме активов частных инвесторов составляют менее 3 %. Регрессионный анализ позволил определить, что повышение численности инвесторов с ИИС на 1 тыс. человек увеличивает совокупные активы частных инвесторов на 2,97 млрд руб. Установлено, что развитие частных инвестиций в розничном сегменте финансового рынка России не обусловлено увеличением частных инвесторов с индивидуальным инвестиционным счетом. На основе SWOT-анализа удалось определить будущие стратегии частных инвесторов, использующих ИИС.

Выводы. Обоснована степень влияния ИИС на развитие частного инвестирования в России. Установлено, что степень влияния частных инвесторов с ИИС минимальна, а развитию частного инвестирования способствуют иные факторы. Определены приоритетные стратегии для частного инвестора, использующего ИИС в условиях неопределенного и риска.

Ключевые слова: инвестиции, активы, участники, биржа, инструмент, частный инвестор, индивидуальный инвестиционный счет, финансовые рынки, розничный сегмент

Для цитирования: Арсенян А. А., Попова О. В. Индивидуальный инвестиционный счет как эффективный инструмент частного инвестирования: возможности, риски и перспективы развития // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 77–86. EDN [OYUVWM](#)

Individual investment account as an effective tool for private investment: opportunities, risks and development prospects

Arman A. Arsenyan¹, Olga V. Popova²

^{1,2}Central Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Orel, Russia

¹arman09393@gmail.com

²olga_v_popova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4895-7448>

Abstract

Introduction. The article is devoted to the study of the possibilities of an individual investment account as a tool for the development of private investment in Russia. The relevance of the research topic is due to the development of private investment in Russia, as well as the possibility of obtaining tax deductions through the use of individual investment accounts as an investment tool.

Purpose. Determination of the nature and degree of influence of individual investment accounts on the development of the private investment market in Russia.

Materials and methods. The works of Russian and foreign scientists are used as a theoretical basis. The information base of the study is represented by data from Russian and foreign analytical centers, the Moscow Stock Exchange, and the Bank of Russia. The article uses methods of literary analysis and synthesis of information based on past publications, structural and dynamic analysis, SWOT analysis, regression analysis.

Results. The article provides an assessment of the current state and prospects for the development of retail investment in Russia and abroad. It has been established that private investors are the most significant supplier of capital to financial markets. To determine the nature of the impact of individual investment accounts (next is the IIS) on the development of private investment, assets and the number of private investors from 2020 to 2024 were analyzed. It has been established that the share of investors with IIS in the total number of private investors has been decreasing for five years. The assets of investors with IIS in the total assets of private investors amount to less than 3%. Regression analysis made it possible to determine that an increase in the number of investors with IIS by 1 thousand people increases the total assets of private investors by 2.97 billion rubles. It has been established that the development of private investment in the retail segment of the Russian financial market is not due to an increase in private investors with an individual investment account. Based on the SWOT analysis, it was possible to determine the future strategies of private investors using IIS.

Conclusions. The degree of influence of IIS on the development of private investment in Russia is substantiated. It has been established that the degree of influence of private investors with IIS is minimal, and other factors contribute to the development of private investment. Priority strategies have been identified for private investors using IIS in conditions of uncertainty and risk.

Keywords: investments, assets, participants, stock exchange, instrument, private investor, individual investment account, financial markets, retail segment

For citation: Arsenyan A. A., Popova O. V. Individual investment account as an effective tool for private investment: opportunities, risks and development prospects. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):77–86. (In Russ.). EDN [0YUVWM](https://www.edn.ru/0YUVWM)

Введение

Актуальность выбранной темы связана с развитием частного инвестирования в России в последние пять лет. Этому способствует повышение качества и цифровых возможностей банковских приложений, а также появлением большого числа инвестиционных инструментов, одним из которых является индивидуальный инвестиционный счет (далее – ИИС) [0]. ИИС представляет собой специальный брокерский счет для физических лиц, который дает возможности получения налоговых льгот за счет инвестиций ценные бумаги, драгоценные металлы и другие активы. С 2020 по 2024 год количество ИИС увеличилось с 1,6 до 6 млн. шт., а совокупный объем

активов на сегодняшний день превышает 594 млрд. руб.¹ Идет разработка новых видов ИИС, что показывает интерес государства к привлечению частного сектора к данному продукту. С 2024 г. вышел ИИС третьего типа [2]. Таким образом, исследование индивидуального инвестиционного счета, как уникального инструмента частного инвестирования является значимым для экономической науки и практического развития розничного сегмента финансового рынка в России.

Целью исследования является определение степени влияния индивидуальных инвестиционных счетов, как фактора развития рынка частного инвестирования в розничном сегменте финансового рынка России.

Материалы и методы исследования

В работе использованы общелитературные методы (анализа и синтеза информации), структурного и динамического анализа финансовых результатов, SWOT-анализа, регрессионного анализа. Теоретическая база исследования – труды российских и зарубежных авторов по теме частного инвестирования. Информационная база исследования: данные российских и зарубежных аналитических центров, банные Московской биржи, Банка России.

Результаты

В литературе частный инвестор определяется, как лицо или компания, которые осуществляют прямые инвестиции на финансовых рынках. Частные инвесторы используют капитал посредством прямых инвестиций в собственный или сторонний бизнес; совместных инвестиций для инвестирования в партнерские сделки; через создание инвестиционных фондов и портфельных инвестиций². Рассмотрим показатели мирового рынка частных инвестиций. В 2024 г. на долю частных инвесторов приходилось около 50% глобальных активов и составляют около 125,9 трлн долл. США. Несмотря на этот значительный рост, индивидуальные инвесторы составляют лишь 16% от общего объема частного капитала [3]. На мировом рынке частного инвестирования в последние годы наблюдаются следующие тенденции: геополитические конфликты приводят к росту процентных ставок; увеличивается объем вывод средств частных инвесторов; появляется все больше новых сделок в сегменте малого и среднего бизнеса; возрастает роль сделок слияния и поглощения капитала; ухудшаются условия для портфельных инвестиций; повышается роль экологических, социальных и управленческих факторов (ESG) в прибыльности бизнеса³.

На европейском рынке частных инвестиций участвует 4,2 тыс. компаний, 12 тыс. инвестиционных фондов, 100,3 тыс. компаний с портфельными инвестициями, проводится около 400 тыс. транзакций в год. Частный сбор средств в 2023 г. составил 133 млрд евро, частные инвестиции 100 млрд евро. В числе лидеров частных инвестиций по объему финансовых вложений среди европейских стран: Франция, Нидерланды, Бельгия (22%); Великобритания, Ирландия (10,2%), Германия, Швейцария (5,3%); Испания, Португалия, Италия, Греция (5,2%)⁴.

Объем рынка частных инвестиций Азиатско-Тихоокеанского региона составил в 2024 г. свыше 130 млрд долл. США. В числе лидеров данного региона: Китай, страны Юго-Восточной Азии, Республика Корея⁵. На рынке частных инвестиций США объем финансовых вложений 2024 г. составил 355 млрд долл. США, что делает американский рынок частного инвестиционного

¹ Динамические ряды основных показателей сегмента индивидуальных инвестиционных счетов (ИИС). [Электронный ресурс]: Банк России – URL: https://cbr.ru/statistics/rcb/iis_stat/ (Дата обращения: 07.04.2025).

² Private equity investing – a simplified guide for first-time investors [Электронный ресурс]: AllianzGI – URL: <https://ap.allianzgi.com/-/media/allianzgi/ap/ap/private-markets/pdf/web-private-equity-investing-a-simplified-guide-2024.pdf> (Дата обращения: 07.04.2025).

³ Private Equity Trend Report 2025 [Электронный ресурс]: PWC – URL: <https://www.pwc.dk/da/publikationer/2025/pwc-private-equity-trend-report-2025-final.pdf> (Дата обращения: 07.04.2025).

⁴ Investing in Europe: Private equity Activity 2023 [Электронный ресурс]: Invest Europe – URL: https://www.investeurope.eu/media/i4zpjz1m/20240507_invest-europe_pe-activity-data-2023-report.pdf (Дата обращения: 07.04.2025).

⁵ Asia Pacific Private Equity Barometer 2024 [Электронный ресурс]: KPMG – URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/images/2024/11/kpmg-aspac-private-equity-barometer-2024.pdf.coredownload.inline.pdf> (Дата обращения: 07.04.2025).

капитала наиболее востребованным в мире¹. Можно сделать вывод о том, что частные инвестиции играют важную роль на мировом финансовом рынке выступая в роли одного из важнейших источников капитала.

В российской научной среде под частным инвестором понимается физическое лицо или компания, обладающее большим капиталом, которое может осуществлять индивидуальные инвестиции на финансовых рынках. Суммарное количество частных инвесторов оценивается в 32% экономически активного населения страны или 31 млн чел. [4]. Российский частный инвестор выбирает акции российских компаний (44%), паи паевых инвестиционных фондов (20%), акции иностранных компаний (20%), облигации федерального займа (19%), криптовалюту (18%), портфельные инвестиции (18%). Российский частный инвестор, как правило, не имеет конкретной инвестиционной стратегии и используют средства для получения пассивного дохода или достижения большей уверенности в собственном финансовом положении в долгосрочной перспективе. Частный инвестор предпочитает покупать ценные бумаги и держать их длительное время (стратегия «Buy and Hold») [5]. Прирост новых частных инвесторов в розничном сегменте финансового рынка России обеспечивается за счет небольших финансовых вложений (от 10 до 100 тыс. руб.) [4].

В исследовании Г.Н. Франовской и Д.С. Шевцовой приводятся факторы роста популярности частного инвестирования в России после 2015 г. Во-первых, это введение ИИС с возможностями получения налогового вычета; волатильность фондового рынка после пандемии коронавируса в 2020 г.; упрощение доступа к биржевой торговле за счет развития банковских приложений; повышение доверия к инвестиционным инструментам фондового рынка среди населения. В исследовании также приведено распределение доходности по финансовым инструментам в зависимости от риска для частного инвестора, где ОФЗ – это активы с наименьшим риском и наименьшей доходностью, а прямые инвестиции имеют большую доходность, но высокий риск [6]. В исследовании Д.А. Ляпиной приводятся три типа профилей частных инвесторов: классический инвестор (физическое лицо, не квалифицированный инвестор, возраст 30-40 лет, опыт инвестирования менее двух лет, инвестиционный портфель до 100 тыс. руб., средняя доходность 8-15%, риск не более 45%); нетиповой инвестор (непрофессиональный инвестор, возраст не имеет значения, портфель свыше 100 тыс. руб., высокий уровень риска, доходность в пределах 13-20%); профессиональный инвестор (наименьшая группы с самым высоким риском и доходностью активов свыше 20%). Классический инвестор чаще всего выбирает акции российских компаний (20%), облигации (40%). Нетиповой инвестор предпочитает облигации российских и зарубежных компаний (20%), акции (50%). Схожая структура у профессионального инвестора [7]. Таким образом, с повышением осознанности и профессионализма, частные инвесторы выбирают более дорогие и при этом рискованные высокодоходные активы для инвестирования.

Для достижения цели исследования проанализированы показатели инвестиционных финансовых активов розничного сегмента финансового рынка и показателей частных инвесторов с использованием индивидуальных инвестиционных счетов. На рис. 1 приведена динамика открытых счетов частных инвесторов, в том числе на индивидуальных инвестиционных счетах.

Общее количество частных инвесторов увеличилось с 10,3 до 48,5 млн человек за пять лет. При этом доля инвесторов с ИИС в общем количестве частных инвесторов уменьшилось с 50% до 14,4% в течение 2020–2024 г. Большая часть инвесторов – физические лица. Их количество увеличилось с 4,8 до 48 млн чел. Неквалифицированные инвесторы в структуре частных инвесторов также представлены больше, чем профессиональные. В ИИС также преобладают брокерские счета физических лиц из числа непрофессиональных инвесторов.

На рис. 2 приведены активы частных инвесторов в розничном сегменте финансового рынка с учетом ИИС за последние пять лет.

¹ U.S. Private Equity Market Recap. 2024. [Электронный ресурс]: Ropes & Gray – URL: https://www.ropesgray.com/-/media/files/alerts/2025/01/202501_pe_market_recap/202501_pe_market_recap.pdf?rev=44b7d7c76d644a2482b8f8f918f82bbb (Дата обращения: 07.04.2025).

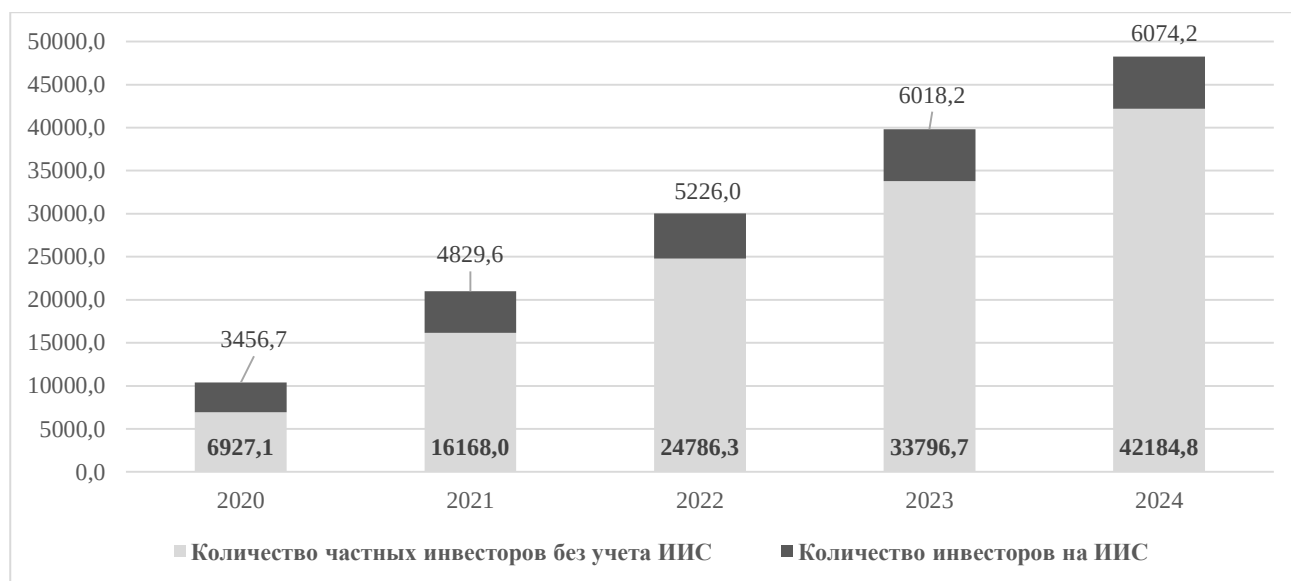


Рис. 1. Количество частных инвесторов в розничном сегменте финансового рынка с учетом ИИС с 2020 по 2024 г., тыс. чел.¹

Fig. 1. The number of private investors in the retail segment of the financial market, taking into account the IIS from 2020 to 2024, thousand people

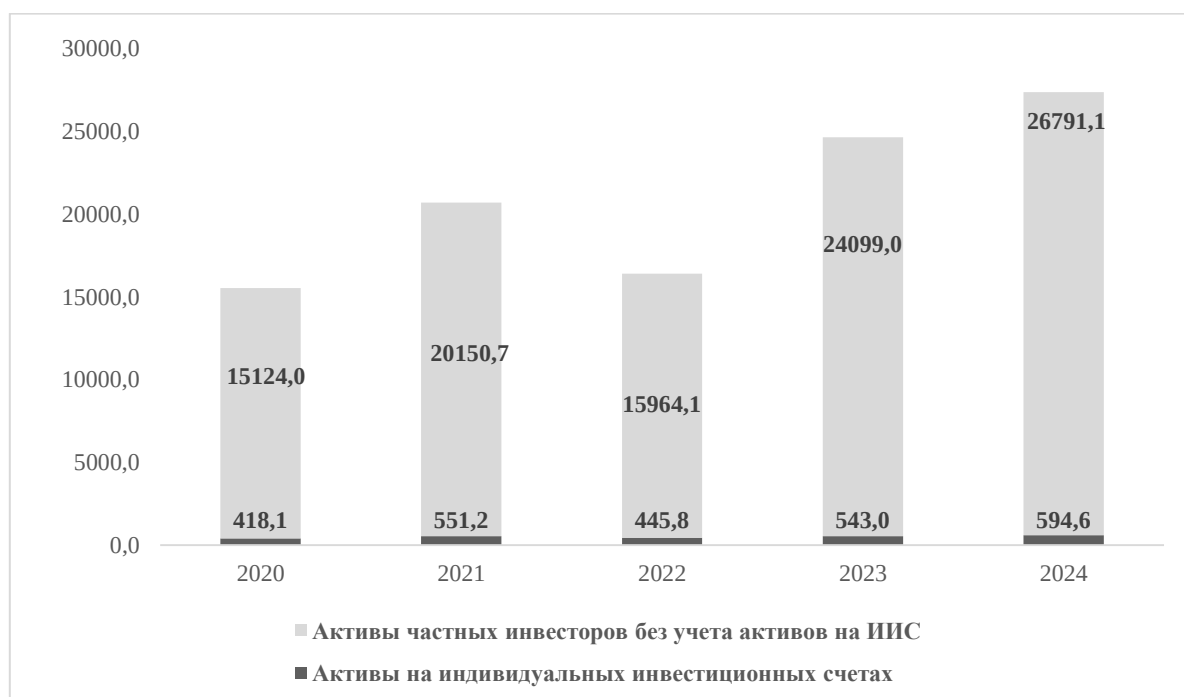


Рис. 2. Активы частных инвесторов в розничном сегменте финансового рынка с учетом ИИС с 2020 по 2024 г., млрд руб.²

Fig. 2. Assets of private investors in the retail segment of the financial market, taking into account the AIS from 2020 to 2024, billion rubles

¹ Динамические ряды основных показателей сегмента индивидуальных инвестиционных счетов (ИИС). [Электронный ресурс]: Банк России – URL: https://cbr.ru/statistics/rcb/iis_stat/ (Дата обращения: 07.04.2025).

² Там же.

Подвляющая часть активов частных инвесторов не относится к индивидуальным инвестиционным счетам. Общий объем активов частных инвесторов вырос с 15,5 трлн руб. до 27,3 трлн руб. Из них около 2-2,7% составляют инвесторы с ИИС. Активы на ИИС увеличиваются с 418,1 до 594,6 млрд руб. за пять лет. Рост незначительный на фоне общего увеличения частных инвестиций в розничном сегменте финансового рынка.

Таким образом, можно сделать вывод, что частные инвесторы, использующие ИИС не смотря на абсолютный рост более чем в 2 раза за последние пять лет, в значительной степени не определяют совокупную стоимость активов всех частных инвесторов. В розничном сегменте финансового рынка частные инвесторы предпочитают стандартные брокерские счета и финансовые инструменты, которые не накладывают ограничений на покупку и продажу ценных бумаг и других финансовых активов. Следовательно, ИИС не может играть определяющую роль в формировании частного инвестирования и всего розничного сегмента финансового рынка.

На рис. 3 приведена структура активов частных инвесторов на ИИС в 2024 г.

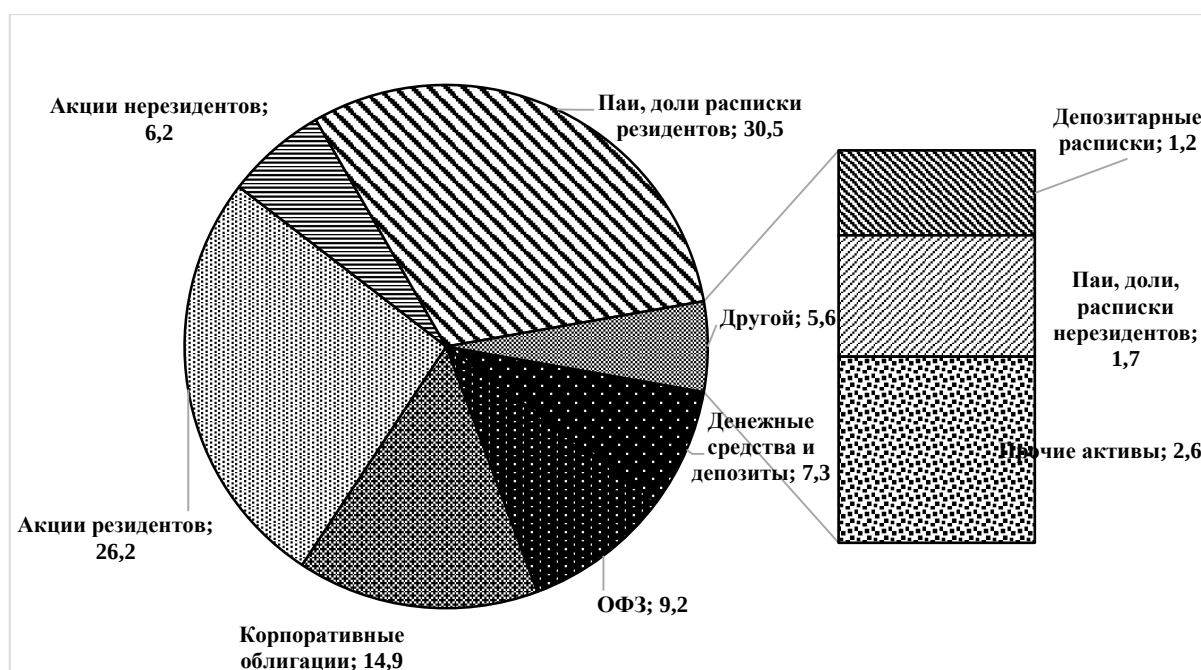


Рис. 3. Структура активов частных инвесторов с ИИС в 2024 г., %¹

Fig. 3. Asset structure of private investors with IIS in 2024, %

На основе анализа структуры активов на ИИС можно сделать вывод, что инвесторы предпочитают вкладывать средств в акции компаний-резидентов, а также долевые ценные бумаги компаний резидентов и корпоративные облигации. Выводы полученные на данном этапе согласуются с результатами прошлых работ, в которых делается вывод о преобладании непрофессиональных инвесторов, инвестирующих в активы минимальной доходности и умеренного риска [7].

Для определения степени влияния ИИС на развитие частного инвестирования проанализированы динамические ряды, характеризующие деятельность брокеров, доверительных управляющих, ИИС с 2020 по 2025 г. Очевидно, что совокупные активы частных инвесторов находятся в прямой зависимости с суммой активов инвесторов, использующих ИИС. Построение уравнение парной линейной регрессии для установления степени влияния ИИС, как инструмента развития частного инвестирования на основе двух переменных. Первая переменная отражает совокупный объем активов частных инвесторов в розничном сегменте финансового

¹ Динамические ряды основных показателей сегмента индивидуальных инвестиционных счетов (ИИС). [Электронный ресурс]: Банк России – URL: https://cbr.ru/statistics/rcb/iis_stat/ (Дата обращения: 07.04.2025).

рынка. Вторая переменная показывает количество частных инвесторов, использующих ИИС как инструмент инвестирования. Расчет выполнен с применением программных средств IBM SPSS. Сводные данные по модели приведены в табл. 1.

**Таблица 1 – Уравнение парной линейной регрессии
(влияние численности частных инвесторов ИИС на активы частных инвесторов
розничного сегмента финансового рынка)¹**

Table 1 – Equation of paired linear regression (the influence of the number of private investors of IIS on the assets of private investors in the retail segment of the financial market)

Модель	Нестандартизованные коэффициенты		t	Значимость	95,0% Доверительный интервал для В	
	В	Стандартная ошибка			Нижняя граница	Верхняя граница
1 (Константа)	5062,186	2143,135	2,362	0,029	576,554	9547,818
Численность инвесторов с ИИС	2,976	0,446	6,670	0,000	2,042	3,910

Источник: составлено авторами

Коэффициент R^2 составляет 0,7, таким образом зависимая переменная на 70% объясняет дисперсию зависимой переменной рассматриваемой модели. Критерий F-Фишера 44,4, уровень значимости существенно меньше 0,05. Значит уравнение статистически значимо. Критерий t – Стьюдента для константы и коэффициента b больше табличного, при общем числе степеней свободы равно 19. Уровень значимости критерия t – Стьюдента менее 0,05. Таким образом, можно сделать вывод о статистической значимости уравнения и его коэффициентов. При увеличении численности инвесторов с ИИС на 1 тыс. человек совокупные активы частных инвесторов возрастают на 2,976 млрд руб. Остальные изменения зависимой переменной объясняются константой. При прогнозировании рост численности инвесторов с ИИС до 6700 тыс. человек к концу 2025 г. совокупный объем активов частных инвесторов составит 25 трлн руб. Таким образом, согласно предложенной модели прогнозируется снижение активности частных инвесторов в розничном сегменте финансового рынка относительно 2024 г.

Можно сделать вывод о том, что развитие частных инвестиций в розничном сегменте финансового рынка России не обусловлено увеличением частных инвесторов с индивидуальным инвестиционным счетом. Активы инвесторов с ИИС составляют менее 3% от общего объема частных инвестиций розничного сегмента финансового рынка, а доля инвесторов в общем количестве снижается пять лет подряд. Регрессионный анализ позволил установить, что увеличение численности инвесторов с ИИС на 1 тыс. человек повышает совокупные активы частных инвесторов лишь на 2,97 млрд руб.

Среди возможностей и перспективных направлений развития ИИС можно выделить следующие направления: экономическая выгода для инвесторов-физических лиц за счет получения налогового вычета; удобство открытия и старта для инвестирования за счет платформенной инфраструктуры брокерских и банковских приложений; расширение линейки продуктов и финансовых инструментов использования ИИС. К основным ограничениям использования ИИС относятся: можно открыть только один ИИС; счет не будет застрахован государством; для получения возможностей освобождения от уплаты налога на прибыль от продажи ценных бумаг необходимо осуществлять инвестиции по ИИС не менее трех лет; существуют ограничения на срочное проведение операций; невозможность получения налогового вычета при отсутствии поступлений на ИИС [8].

¹ Динамические ряды основных показателей сегмента индивидуальных инвестиционных счетов (ИИС). [Электронный ресурс]: Банк России – URL: https://cbr.ru/statistics/rcb/iis_stat/ (Дата обращения: 07.04.2025).

В табл. 2 приведен SWOT-анализ ИИС как инструмента частного инвестирования.

Таблица 2 – SWOT-анализ ИИС как инструмента частного инвестирования

Table 2 – SWOT analysis of IIS as a private investment tool

		Возможности (O)		Угрозы (T)	
		Рост числа инвесторов	Развитие платформенной инфраструктуры	Повышение спроса на банковские депозиты	Снижение доходности ценных бумаг резидентов
Сильные стороны (S)	Предоставление налоговых вычетов	Полноценное развитие частного инвестирования за счет ИИС	Упрощенное получение налоговых вычетов за счет использования ИИС	Использование преимуществ ИИС	Переход на классические брокерские счета
	Удобство для старта	Увеличение числа активных инвесторов на ИИС	Появление новых финансовых инструментов для частного инвестора	Диверсификация инвестиционного портфеля	Повышение профессионализма инвесторов
		Возможности (O)		Угрозы (T)	
		Рост числа инвесторов	Развитие платформенной инфраструктуры	Повышение спроса на банковские депозиты	Снижение доходности ценных бумаг резидентов
Слабые стороны (W)	Ограничения на совершение операций	Замедление развития частного инвестирования	Переход на классические брокерские счета	Переход к стратегии минимальных рисков инвестирования	Переход на классические брокерские счета
	Длительный период инвестирования для получения всех налоговых льгот	Уменьшение частных инвесторов с ИИС	Приоритет стратегии инвестирования «Buy and Hold»	Использование преимуществ ИИС	Переход на классические брокерские счета

Источник: составлено авторами

В условиях сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз от использования ИИС, наиболее востребованными будут следующие стратегии:

1. Переход на классические брокерские счета при повышении профессионализма инвестора. Более профессиональные инвесторы зачастую не нуждаются в получении налоговых вычетов, так как имеют иные источники дохода. При этом мобильность в совершении финансовых операций с брокерским счетом для них остается в приоритете. Поэтому по мере развития профессионализма инвестора он будет чаще отказываться от ИИС в пользу классических брокерских счетов [9].

2. Использование преимуществ ИИС непрофессиональных инвесторов в виде получения налоговых вычетов позволит сохранить приоритет инвестирования в ценные бумаги даже на фоне роста доходности банковских депозитов. Непрофессиональные инвесторы, которые уже используют ИИС будут придерживаться стратегии «Buy and Hold» при сохранении возможностей ИИС.

3. Использование стратегии минимизации рисков. В условиях, когда ценные бумаги резидентов не могут обеспечить высокой доходности при минимальном риске, вложение средств частных инвесторов в банковские депозиты остается наиболее выгодной стратегией сохранения средств в краткосрочной перспективе [10].

Выводы

В данной работе рассмотрено текущее состояние и перспективы развития частного инвестирования в России и зарубежных странах. Установлено, что частный инвестор является одним из наиболее значимых поставщиков капитала. Степень влияния ИИС на развитие частного инвестирования в России не значительна. На основе исследования количества участников рынка частных инвестиций и их активов установлено, что доля инвесторов с ИИС в общем количестве частных инвесторов снижается с 2020 г. При этом доля активов частных инвесторов с ИИС менее 3% в течении пяти последних лет. Регрессионный анализ позволил определить, что повышение численности инвесторов с ИИС на 1 тыс. человек увеличивает совокупные активы частных инвесторов на 2,97 млрд руб. В статье выполнен SWOT-анализ ИИС, как инструмента частного инвестирования, на основе которого удалось определить основные стратегии будущего использования ИИС, как финансового инструмента инвестиций. Инвесторы будут стремиться выбирать менее рискованные активы в пользу банковских вкладов, а также переходить на классический брокерский счет по мере повышения профессионализма и изменения приоритетов инвестирования. Использование преимуществ ИИС будет перед другими финансовыми инструментами будет возможно для непрофессиональных инвесторов, которые используют данную стратегию более трех лет.

Список источников

1. Гончаренко Т. В., Подгорная К. Н. Индивидуальный инвестиционный счет: тенденции развития // Научный результат. Экономические исследования. 2020. Т. 6. № 4. С. 63-70. – DOI 10.18413/2409-1634-2020-6-4-0-7.
2. Скалабан М. П. Развитие инструментов долгосрочных сбережений и инвестиций для граждан / Научные исследования молодых ученых: современные вызовы и тенденции развития российской науки. Сборник материалов XI Международной научно-практической конференции молодых ученых. Санкт-Петербург, 2024. С. 25-29.
3. Miller S. Investor expertise and private investment selection/ S. Miller, E. Yimfor, Y. Zhang // SSRN – 2024 – 65 p. – DOI <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4917788>.
4. Шахмалова А. А. Частные инвесторы на российском фондовом рынке // Экономическое развитие России. 2023. Т. 30. № 9. С. 38-45.
5. Харин А. А. Индивидуальный инвестиционный счет как инструмент финансового рынка / Современные аспекты экономики и управления. Материалы Международной студенческой научно-практической конференции. Новосибирск, 2023. С. 299-304.
6. Франковская Г. Н., Шевцова Д. С. Частные инвестиции в России: альтернативные методы инвестирования и способы повышения их привлекательности // Региональная экономика. 2021. № 8 (140). С. 165-175. DOI: 10.17308/meps.2021.8/2663.
7. Леплянина Д. А. Определение специфики профилей российских частных инвесторов и формирование их инвестиционных портфелей / Новая экономика, бизнес и общество: Сборник материалов Апрельской научно-практической конференции молодых исследователей, Владивосток, 11 апреля – 19 мая 2022 года. – Владивосток: Дальневосточный федеральный университет, 2022. С. 691-697.
8. Бекетов Е. В. Индивидуальный инвестиционный счет: тенденции развития / Наука в современном обществе: закономерности и тенденции развития: Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Таганрог, 12 сентября 2022 года. Таганрог, 2022. С. 43-47.
9. Барлыбаев А. А., Бадамшина А. Э. Анализ структуры и тенденций сегмента индивидуальных инвестиционных счетов // Инновации и инвестиции. 2024. № 12. С. 424-426.
10. Аскеров Э. З. О., Козлова Т. М. Особенности инвестиционного поведения домохозяйств России в условиях экономической нестабильности // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2023. № 1 (61). С. 242-250.

References

1. Goncharenko T. V., Podgornaya K. N. Individual investment account: development trends. *A scientific result. Economic research*. 2020;6(4):63-70. (In Russ.). – DOI 10.18413/2409-1634-2020-6-4-0-7.
2. Skalaban M. P. Development of tools for long-term savings and investments for citizens. In: *Scientific research of young scientists: modern challenges and trends in the development of Russian science. Collection of materials of the XI International Scientific and Practical Conference of Young Scientists*. Saint Petersburg; 2024:25-29. (In Russ.)

3. Miller S. Investor expertise and private investment selection/ S. Miller, E. Yimfor, Y. Zhang. *SSRN*. 2024. 65 p. – <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4917788>
4. Shakhmalova A. A. Private investors in the Russian stock market. *Economic development of Russia*. 2023;30(9):38–45. (In Russ.)
5. Kharin A. A. Individual investment account as a financial market instrument. In: *Modern aspects of economics and management. Materials of the International Student Scientific and Practical Conference*. Novosibirsk; 2023:299–304. (In Russ.)
6. Frankovskaya G. N., Shevtsova D. S. Private investments in Russia: alternative investment methods and ways to increase their attractiveness. *Regional economy*. 2021;8(140):165–175. DOI: 10.17308/meps.2021.8/2663. (In Russ.)
7. Leplyanina D. A. Defining the specifics of the profiles of Russian private investors and the formation of their investment portfolios. In: *New Economy, business and Society: Proceedings of the April Scientific and Practical Conference of Young Researchers*, Vladivostok, April 11 – May 19, 2022. Vladivostok: Far Eastern Federal University; 2022:691–697. (In Russ.)
8. Beketov E. V. Individual investment account: development trends. In: *Science in modern society: patterns and development trends: Collection of articles based on the results of the International Scientific and Practical Conference*, Taganrog, September 12, 2022. Taganrog; 2022:43–47. (In Russ.)
9. Barlybaev A. A., Badamshina A. E. Analysis of the structure and trends of the segment of individual investment accounts. *Innovations and investments*. 2024;(12):424–426. (In Russ.)
10. Askerov E. Z. O., Kozlova T. M. Peculiarities of investment behavior of Russian households in conditions of economic instability. *Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management*. 2023;1(61):242–250. (In Russ.)

Информация об авторах

А. А. Арсенян – аспирант, Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС.

О. В. Попова – доктор экономических наук, профессор, Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС.

Information about the authors

A. A. Arsenyan – Postgraduate Student, Central Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

O. V. Popova – Dr. Sci. (Econ.), Professor, Central Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 18.04.2025; одобрена после рецензирования 23.05.2025; принята к публикации 26.05.2025.

The article was submitted 18.04.2025; approved after reviewing 23.05.2025; accepted for publication 26.05.2025.



Теоретико-методологические подходы к оценке социально-экономической системы региона: человекоцентричный аспект

Алексей Валерьевич Васильчиков¹, Галина Игоревна Беляева²

^{1,2}Самарский государственный технический университет, Самара, Россия

¹vav309@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2797-7837>, SPIN-код: 4208-7645, AuthorID: 1006945

²belyaeva.gi@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7801-8655>, SPIN-код: 3379-7042, AuthorID: 643874

Аннотация

Введение. Актуальность изучения оценки уровня социально-экономического развития регионов связана с меняющимся миром, сменой поколений, парадигм, а значит, и методов оценки уровня развития территории. Процессы цифровизации, стремительно проникающие во все сферы жизнедеятельности; запрос населения на ускорение обмена информацией, на рост качества жизни и качества получаемых товаров и услуг ввиду роста потребностей – всё это важно учитывать при разработке методологии оценки региона. В настоящее время активное внимание уделяется развитию социальной сферы, а также вниманию к человеку не как к единице, только приносящей доход, но к человеку, как личности с внутренним миром, характером, индивидуальными потребностями. Поэтому сегодня активно развиваются теории, основанные на росте человеческого капитала, человекоцентричном подходе. В условиях быстроменяющейся окружающей среде с учетом цифровой трансформации общества и внедрения нейротехнологий в развитие и управление регионом, данная тема требует глубокого анализа, в частности, изучения зарубежных подходов к оценке уровня развития социально-экономической системы.

Цель. Систематизация российских и зарубежных методологических подходов к оценке социально-экономической системы региона.

Материалы и методы. Исследование выполнено с применением базовых научных методов теоретического познания: теоретического анализ методологий оценки уровня социально-экономического развития региона, синтеза и обобщения изученного материала для выявления ключевых аспектов отечественных и зарубежных методологий к оценке регионального развития.

Результаты и выводы. Систематизация методологических подходов российских и зарубежных ученых к оценке уровня социально-экономической системы региона произведена с акцентом на человекоцентричный подход к сбалансированному развитию региона. Каждый из этих подходов предлагает уникальные взгляды на факторы, определяющие различия в оценке уровня устойчивости и человекоцентричности развития региона. Важным акцентом отечественной и зарубежной практики формирования методологии оценки региона выступают индикаторы цифровой трансформации региона и особенности смены поколений. Понимание этих подходов позволяет глубже анализировать причины и последствия дифференциации регионов по уровню социально-экономического развития.

Ключевые слова: региональная экономика, социально-экономическая система, человекоцентричный подход, сбалансированное развитие, устойчивое развитие, пространственное развитие региона, стратегия развития, человеческий потенциал, человеческий капитал, цифровая трансформация региона

Для цитирования: Васильчиков А. В., Беляева Г. И. Теоретико-методологические подходы к оценке социально-экономической системы региона: человекоцентричный аспект // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 87–93. EDN [PPLRIS](#)

Theoretical and methodological approaches to assessing the socio-economic system of the region: human-centered aspect

Alexey V. Vasilchikov¹, Galina I. Belyaeva²

^{1,2}Samara State Technical University, Samara, Russia

¹vav309@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2797-7837>, SPIN-код: 4208-7645, AuthorID: 1006945

²belyaeva.gi@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7801-8655>, SPIN-код: 3379-7042, AuthorID: 643874

Abstract

Introduction. The relevance of studying the assessment of the level of socio-economic development of regions is associated with a changing world, a change of generations, paradigms, and, therefore, methods for assessing the level of development of the territory. Digitalization processes that are rapidly penetrating into all spheres of life; the demand of the population to accelerate the exchange of information, to increase the quality of life and the quality of goods and services received due to the growing needs – all this is important to take into account when developing the methodology for assessing the region. Currently, active attention is paid to the development of the social sphere, as well as attention to a person not as a unit, only generating income, but to a person as a person with an inner world, character, individual needs. Therefore, theories based on the growth of human capital, a human-centered approach are actively developing today. In a rapidly changing environment, taking into account the digital transformation of society and the introduction of neurotechnologies in the development and management of the region, this topic requires in-depth analysis, in particular, the study of foreign approaches to assessing the level of development of the socio-economic system.

Purpose. Systematization of Russian and foreign methodological approaches to the assessment of the socio-economic system of the region.

Materials and methods. The study was carried out using basic scientific methods of theoretical knowledge: theoretical analysis of methodologies for assessing the level of socio-economic development of the region, synthesis and generalization of the studied material to identify key aspects of domestic and foreign methodologies for assessing regional development.

Results and Conclusions. Systematization of the methodological approaches of Russian and foreign scientists to assessing the level of the socio-economic system of the region was carried out with an emphasis on a human-centered approach to the balanced development of the region. Each of these approaches offers unique perspectives on factors that determine differences in assessing the level of resilience and human-centric development of a region. An important emphasis of domestic and foreign practice in the formation of the methodology for assessing the region is the indicators of the digital transformation of the region and the peculiarities of the change of generations. Understanding these approaches allows us to further analyze the causes and consequences of differentiation of regions according to the level of socio-economic development.

Keywords: regional economy, socio-economic system, a human-centered approach, balanced development, sustainable development, spatial development of the region, development strategy, human potential, human capital, digital transformation of the region

For citation: Vasilchikov A. V., Belyaeva G. I. Theoretical and methodological approaches to assessing the socio-economic system of the region: human-centered aspect. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2025;(2):87–93. (In Russ.). EDN [PPLRIS](https://pplris.org)

Введение

Актуальность оценки уровня социально-экономического развития регионов обусловлена быстрыми изменениями в современном мире, цифровой трансформацией и ростом требований к качеству жизни. В этих условиях особое значение приобретают подходы к анализу региональных систем с точки зрения человекоцентричности и сбалансированности развития территорий. В статье осуществлена попытка систематизации российских и зарубежных методологических подходов и учета передовых практик для обеспечения устойчивого и сбалансированного развития территорий с позиции человекоцентричного подхода.

Цель исследования – анализ и систематизация методологических подходов к оценке социально-экономического развития региона с учетом аспектов человекоцентричности и устойчивости региональных систем, обобщение результатов проведенного исследования.

Задачи исследования:

- изучение дефиниции «социально-экономическая система»;
- рассмотрение ключевых документов по социально-экономическому развитию региона (стратегии, национальные проекты в соответствии с целями устойчивого развития РФ);
- систематизация методологических подходов российских и зарубежных авторов к оценке социально-экономического развития региона, акцентируя внимание на человекоцентричности как критерии устойчивости региона.

Материалы и методы

Исследование выполнено с применением базовых научных методов теоретического познания. В работе применен теоретический анализ методологических подходов к оценке уровня социально-экономического развития региона с учетом индикаторов человекоцентричности и устойчивости. Синтез и обобщение изученного материала позволили выявить ключевые аспекты отечественных и зарубежных методологий к оценке регионального развития. В качестве источников использованы научные работы исследователей, занимающихся вопросами развития социально-экономической системы, проблемами оценки развития региона с учетом человекоцентричного подхода к сбалансированному развитию территорий.

Результаты

В общем смысле социально-экономическая система региона – это «сложная система, способная к самоорганизации или адаптации в условиях действия многофакторных внешних и внутренних нагрузок, конкурирующих между собой в динамике» [1, с. 331].

Главными элементами региона выступают экономические субъекты, различные виды ресурсов, социальные институты, цифровые инструменты, которые образуют сложную экосистему, образующую единство социальных, экономических и экологических процессов с целью сбалансированного развития территории и повышение качества жизни населения.

В монографии Гринберга Р. С., Савченко П. В. социально-экономическая система рассмотрена с точки зрения системного анализа и математического моделирования. Авторы отмечают, что регионы «характеризуются высоким уровнем дифференциации доходов, отсутствие социальных лифтов, ухудшение экологии в конечном счете сказываются на демографической ситуации и приводят к потерям человеческого потенциала» [2, с. 10].

Доктор экономических наук, Диденко Д.В., изучая процессы накопления человеческого капитала, отмечает влияние образования и инноваций на экономический рост, делая акцент на роли человеческого капитала в развитии интеллектуалоемкой экономики России [3, с. 41–42].

Представители высшей школы экономики, применяют методы оценки эффективности российской социально-экономической системы с учетом социальных аспектов, исторической перспективы и свободы личности. Социально-экономическая система региона, по мнению ряда авторов, – это динамическая структура, эффективность которой зависит от сбалансированности её элементов. Современные исследования (например, работы НИУ ВШЭ и РАНХиГС) подчёркивают необходимость интеграции цифровых технологий и человекоцентричных подходов для достижения устойчивости.

В представленных выше исследованиях делается акцент на разной роли и влиянии человека на развитие социально-экономической системы, что подтверждает актуальность человекоцентричного подхода. Выделим ключевые параметры человекоцентричного региона:

- приоритет качества жизни – доступность базовых услуг (медицина, образование), справедливое распределение доходов.
- учет территориальных особенностей – адаптация стратегий под культурные, экономические, демографические условия региона [4, с. 83–85];
- вовлечение населения в принятие решений через цифровые платформы или общественные советы (косвенно упоминается в контексте клиентоцентричности);
- сохранение баланса подсистем, т.е. синхронизация экономического роста, социальной справедливости и экологической безопасности региона.

В стратегических документах страны, национальных проектах, в соответствии с целями устойчивого развития государства, Стратегией пространственного развития территорий, а также муниципальными программами и проектами развития территорий, акцент сделан на человекоцентричном, человекоориентированном подходе, где опорным центром региональной экосистемы выступает человек. Так, стратегическим национальным приоритетом, согласно Концепции национальной безопасности РФ, в первую очередь выступает «сбережение народа России и развитие человеческого потенциала»¹. В рамках новой Стратегии пространственного развития до 2030 года обозначена важность социально-экономического развития региона с целью максимального использования имеющихся ресурсов территории для достижения национальных целей РФ². Всестороннее улучшение качества жизни населения, достижение сбалансированного экономического роста, достижение технологического лидерства и сбалансированной экономики отражено в федеральных и региональных проектах по цифровой трансформации общества³.

Таким образом, современная социально-экономическая система отвечает человекоцентричному подходу, при котором экосистема территории позволяет наиболее полно использовать потенциал региона и удовлетворять потребности населения в непрерывном повышении уровня человеческого капитала и качества жизни [5].

Современные методологические подходы российских исследователей к оценке региональных систем эволюционируют в сторону интеграции человекоориентированных критериев. Ввиду дифференциации регионов и отсутствия единой методики оценки человеческого потенциала и степени человекоцентричности региона, авторами рассмотрены некоторые методологические подходы, которые наиболее часто используются для оценки уровня социально-экономического развития региона (табл. 1).

**Таблица 1 – Некоторые методологические подходы
к оценке уровня социально-экономического развития региона**

Table 1 – Some methodological approaches to assessing the level of socio-economic development of the region

Автор(ы)	Наименование подхода	Краткая характеристика
Елохов А. М., Александров Т. В.	Оценка территориальных диспропорций в модели цифровой трансформации России	Позволяет оценить территориальные диспропорции посредством расчета отклонения региона от среднего индекса цифровизации и успешность цифровой трансформации региона [6, с. 26].
Игнатъева Е. Д., Мариев О. С.	Комплексная оценка социально-экономического развития регионов	Определение устойчивости социально-экономической системы региона. В основе – система показателей, отражающих социально-экономическое благополучие и устойчивость развития территорий, а также типологизация рассматриваемых муниципальных образований как подсистем региона [7]
Пашнанов Э. Л.	Комплексный анализ региональных систем	Основан на расчете интегрального коэффициента социально-экономического развития, позволяет ранжировать регионы по уровню сбалансированности социальной и экономической подсистем, выявлять дисбалансы между материальным производством и человеческим капиталом с помощью показателей: валового регионального продукта и ожидаемой продолжительности жизни при рождении (ОПЖ) – интегральным показателем качества жизни, доступности медицины и экологических условий [8, с. 3].

*Источник: составлено авторами.

¹ Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» / Президент России: официальный сайт. - URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47046>

² Стратегия пространственного развития страны до 2030 года. - URL: <http://government.ru/news/53917>

³ Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» / Президент России: официальный сайт. - URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/73986>.

Зарубежный опыт оценки социально-экономического развития региона с учетом человекоцентричного подхода представлен в табл. 2.

Таблица 2 – Зарубежный опыт оценки уровня развития социально-экономической системы

Table 2 – Foreign experience in assessing the level of development of the socio-economic system

Автор(ы)	Наименование подхода	Краткая характеристика
Сакс Дж.	ЦУР ООН	Применяется для комплексной оценки прогресса стран по достижению 17 целей устойчивого развития (ЦУР) ООН с помощью сбора и анализа большого массива статистических данных по каждой из целей, с последующим расчетом интегрального индекса и формированием рейтинга стран. Ключевые индикаторы: ожидаемая продолжительность жизни, уровень доступности образования, гендерное равенство, экологическая устойчивость региона [9].
Флорида Р.	Теория креативных индустрий	Влияние образования, технологий, культуры и институциональных институтов на развитие человеческого капитала, таланта и на экономическое развитие регионов, как основы креативного класса [10, с. 156-157].
Портер М.	Конкурентное преимущество регионов	Подход на основе концепции «конкурентного ромба» (Diamond Model), для оценки уровня устойчивости региона за счет конкурентных преимуществ в определённых отраслях. Конкурентные индикаторы: производительность труда, уровень инноваций, качество инфраструктуры, здоровье населения [11].
Сен А.	Подход возможностей	Позволяет оценить уровень благосостояния и развитие региона по реальным возможностям людей реализовывать свой потенциал и делать осознанный выбор в ключевых сферах жизни через индикаторы: свобода выбора профессии, доступ к здравоохранению, участие в принятии решений. На основе данного подхода был разработан Индекс человеческого развития ООН ¹ .
Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)	Better Life Index	Комплексная оценка и сравнение уровня благополучия населения в разных странах по 11 показателям, определяющих качество жизни: жилищные условия, доход, занятость, общественная вовлечённость, образование, окружающая среда, гражданские права, здоровье, удовлетворённость жизнью, безопасность, баланс работы и личной жизни. Better Life Index акцентирует внимание на многомерности благополучия, учитывая не только материальные, но и социальные, экологические (площадь зеленых зон, выбросы CO ₂ и т.д.) и субъективные аспекты качества жизни ²

*Источник: составлено авторами

Анализ теоретико-методологических подходов к оценке уровня социально-экономического развития региона показал, что комплексные подходы сочетают количественные индексы (ВРП, ИРЧП, ОПЖ) и качественные параметры (удовлетворенность граждан, экологическая безопасность). Перспективным направлением является разработка «гибридных» моделей, учитывающих цифровую трансформацию и креативную экономику [12, с. 268].

¹ Новая парадигма экономики: влияние Амартии Сена на теорию благосостояния и социального выбора. URL: <https://the-tenge.kz/articles/vklad-amartii-sena-v-teoriyu-blagosostoyaniya>.

² Индекс лучшей жизни ОЭСР. URL: <https://gtmarket.ru/research/oecd-better-life-index>.

Заключение

Современный тренд на человекоцентричность и цифровизацию регионов позволяет дополнить систему показателей для оценки уровня социально-экономической системы следующими индикаторами, отражающими человекоцентричность и устойчивость региональных подсистем:

- для оценки экономической подсистемы важно учитывать показатели: ВРП на душу населения, инвестиции в цифровую инфраструктуру, индекс креативного класса;
- для оценки социальной подсистемы необходимы показатели: уровень бедности, доступность жилья, индекс счастья (опросы), опросы удовлетворенности по Better Life Index;
- для оценки экологической подсистемы важно учитывать показатели объем выбросов CO₂, наличие зеленых зон и их площадь;
- для оценки цифровой подсистемы необходим расчет показателей: индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП) совместно с цифровыми индикаторами (например, индекс IQ городов) [13, с. 506-507; 14, с. 494].

С точки зрения ориентации всех подсистем на человеческий капитал и развитие человеческого потенциала в рамках региона, по мнению авторов, важно включать в показатели социально-экономического развития региона: охват высшим образованием, продолжительность здоровой жизни, миграционная привлекательность, транспортная доступность, цифровая зрелость региона.

Список источников

1. Методика оценки и ранжирования социально-экономического развития моногородов на основе многофакторного анализа фрактальных показателей / С. М. Никоноров, А. И. Кривичев, А. Н. Насонов, И. В. Цветков // Регионология. 2024. Т. 32. № 2(127). С. 326-344. – DOI 10.15507/2413-1407.127.032.202402.326-344.
2. Гринберг Р. С. Российская социально-экономическая Система: реалии и векторы развития: монография / отв. ред. Р. С. Гринберг, П. В. Савченко. – 4-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2021. 596 с. ISBN 978-5-16-016215-7.
3. Диденко Д. В. Взаимосвязи процессов формирования человеческого капитала и экономического роста: новые свидетельства на заре индустриализации российских регионов // Теоретическая экономика. 2020. № 6(66). С. 40-54.
4. Токарев Ю. А., Горбунова О. А., Кравченко О. В. Анализ динамики и прогнозирование бизнес-демографических процессов в России // Экономика и предпринимательство. 2025. № 1(174). С. 83–89. – DOI 10.34925/eip.2024.174.1.012.
5. Хмелева Г. А., Беляева Г. И. Концепция человекоцентричности в региональной экономике // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 4. – DOI 10.18334/erpp.15.4.122849.
6. Елохов А. М., Александрова Т. В. Подходы к оценке результатов цифровой трансформации экономики России // Учет. Анализ. Аудит. 2019. Т. 6. № 5. С. 24–35. – DOI 10.26794/2408-9303-2019-6-5-24-35.
7. Игнатьева Е. Д., Мариев О. С. Методологические основы анализа устойчивости развития региональных социально-экономических систем // Вестник УГТУ-УПИ. Серия: Экономика и управление. 2008. № 5. С. 56-66.
8. Пашнанов Э. Л. Методика оценки развития региональных социально-экономических систем // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2012. № 6(42). С. 14.
9. Sachs, J.D., Lafortune, G., Fuller, G. (2024). The SDGs and the UN Summit of the Future. Sustainable Development Report 2024. Paris: SDSN, Dublin: Dublin University Press. URL: <https://sdgtransformationcenter.org/>.
10. Хакимова Е. Р. Теория креативного класса Ричарда Флориды // Актуальные вопросы экономических наук. 2010. № 15-1. С. 155–159.
11. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер; Пер. с англ. 4-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2011. 453 с.
12. Корниенко А. В. Российский и зарубежный опыт в оценке социально-экономического развития территорий // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 11. С. 267-272. – DOI 10.23672/SAE.2023.11.11.048.
13. Разумовский В. М., Васильчиков А. В., Быкова М. Л. Управление цифровым развитием территорий на основании кластерного подхода // Инновации и инвестиции. 2023. № 11. С. 506–509.
14. Хмелева Г. А., Ваховский В. В. Оценка человеческого капитала региона как условия инновационного развития // Вестник Самарского муниципального института управления. 2012. № 2(21). С. 90–97.

References

1. Nikonorov S.M., Krivichev A.I., Nasonov A.N., Tsvetkov I.V. Methodology for assessing and ranking of the socio-economic development of single-industry towns based on multifactor analysis of fractal indicators. *Russian Journal of Regional Studies*. 2024;32(2(127)):326–344. – DOI 10.15507/2413-1407.127.032.202402.326-344. (In Russ.)
2. Greenberg R. S. *Russian socio-economic system: realities and vectors of development: monograph* / rev. ed. R. S. Grinberg, P.V. Savchenko. 4th ed., Revised and add. Moscow: INFRA-M, 2021. 596 p. - ISBN 978-5-16-016215-7. (In Russ.). (In Russ.)
3. Didenko D. V. Interrelationships of the processes of human capital formation and economics growth: a new evidence from the outset of industrialization of Russian regions. *Theoretical economics*. 2020;6(66):40–54. (In Russ.).
4. Tokarev Yu. A., Gorbunova O. A., Kravchenko O. V. Analysis of the dynamics and forecasting of business demographic processes in Russia. *Economics and entrepreneurship*. 2025;1(174):83–89. – DOI 10.34925/EIP.2024.174.1.012. (In Russ.)
5. Khmeleva, G. A., Belyaeva, G. I. The concept of human-centricity in the regional economy. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 2025;15(4). (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/epp.15.4.122849>
6. Elokhov A. M., Alexandrova T. V. Approaches to assessing the results of the digital transformation of the Russian economy. *Accounting. Analysis. Audit*. 2019;6(5): 24–35. (In Russ.). – DOI 10.26794/2408-9303-2019-6-5-24-35.
7. Ignat'eva E. D., Mariev O. S. Methodological bases of analysis of development stability of the regional socio-economic systems. *Bulletin of USTU-UPI. Series: Economics and Management*. 2008;(5):56–66. (In Russ.)
8. Pashnanov E. L. Methodology for assessing the development of regional socio-economic systems. *Economic systems management: electronic scientific journal*. 2012;6(42):14. (In Russ.)
9. Sachs J. D., Lafortune G., Fuller G. *The SDGs and the UN Summit of the Future. Sustainable Development Report 2024*. Paris: SDSN, Dublin: Dublin University Press. 2024. - URL: <https://sdgtransformation-center.org/>
10. Khakimova, E.R. Theory of the creative class of Richard Florida. *Topical issues of economic sciences*. 2010;(15-1):155–159. (In Russ.)
11. *Competitive Strategy: Industry and Competitor Analysis Methodology* / Michael Porter; Per. from English - 4th ed. Moscow: Alpina Publisher; 2011. 453 p.
12. Kornienko A. V. Russian and foreign experience in assessing the socio-economic development of territories. *Humanities, socio-economic and social sciences*. 2023;(11):267–272. – DOI 10.23672/SAE.2023.11.11.048. (In Russ.)
13. Razumovsky V. M., Vasilchikov A. V., Bykova M. L. Management of digital development of territories based on a cluster approach. *Innovation and investment*. 2023;(11): 506–509. (In Russ.)
14. Khmeleva G. A., Vakhovsky V. V. Estimation of the Region Human Capital as a Condition for the Innovation Development. *Bulletin of Samara Municipal Institute of Management*, 2012;2(21):90–97. (In Russ.)

Информация об авторах

А. В. Васильчиков – доктор экономических наук, доцент, директор Института инженерно-экономического и гуманитарного образования, Самарский государственный технический университет.

Г. И. Беляева – старший преподаватель кафедры «Национальная и мировая экономика» Института инженерно-экономического и гуманитарного образования, Самарский государственный технический университет.

Information about the authors

A. V. Vasilchikov – Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Director of the Institute of Engineering, Economic and Humanitarian Education, Samara State Technical University.

G. I. Belyaeva – Senior Lecturer, Department of National and World Economics, Institute of Engineering, Economic and Humanitarian Education, Samara State Technical University.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests

Статья поступила в редакцию 10.04.2025; одобрена после рецензирования 15.05.2025; принята к публикации 16.05.2025.

The article was submitted 10.04.2025; approved after reviewing 15.05.2025; accepted for publication 16.05.2025.



Применение инструментария агломеративной кластеризации для выявления деградирующих сельскохозяйственных производств и определения основных мер их поддержки

Ольга Владимировна Галанина¹, Юлия Павловна Золотарёва²

^{1,2}Санкт-Петербургский государственный аграрный университет, Санкт-Петербург, Россия

¹olga_galanina@inbox.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3156-2906>

²zjupa75@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-1930-1519>

Аннотация

Введение. Актуальность исследования обусловлена: необходимостью автоматизированного анализа деградации АПК (ручная обработка данных по всем регионам и культурам неэффективна, а агломеративная машинная кластеризация позволяет группировать регионы со схожими тенденциями, выявляя наиболее проблемные зоны); рисками для продовольственной безопасности (снижение самообеспеченности ключевыми продуктами требует своевременного принятия мер господдержки, кластеризация помогает ранжировать регионы по степени угрозы и оптимизировать распределение ресурсов); отсутствием единой методики оценки деградации; цифровизацией сельского хозяйства.

Цель. Исследование направлено на анализ деградации сельскохозяйственного производства в регионах РФ, в частности, на выявление регионов с наиболее выраженными процессами упадка в производстве картофеля и других сельхозпродуктов, а также на разработку мер для улучшения ситуации.

Методы. Для анализа использовались методы кластеризации, в частности, алгоритм агломеративной кластеризации, который позволил сгруппировать регионы по схожести показателей деградации сельскохозяйственного производства на основе статистических данных за 2005 и 2022 годы.

Результаты. Регионы были разделены на три кластера, где Кластер 2 (42 региона) оказался наиболее деградирующим с точки зрения сельскохозяйственного производства. В этих регионах наблюдаются значительные снижения показателей производства на душу населения и урожайности.

Выводы. Кластерный анализ позволил выделить регионы с наиболее выраженной деградацией сельхозпроизводства, что дает возможность разработать адресные меры поддержки, такие как целевые субсидии, налоговые льготы и программы восстановления инфраструктуры, для улучшения ситуации в этих регионах.

Ключевые слова: деградация сельскохозяйственного производства, угроза продовольственной безопасности, кластерный анализ регионов, государственная поддержка АПК, региональные стратегии развития сельского хозяйства

Для цитирования: Галанина О. В., Золотарёва Ю. П. Применение инструментария агломеративной кластеризации для выявления деградирующих сельскохозяйственных производств и определения основных мер их поддержки // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 94–102. EDN [RUDLPR](#)

Application of agglomerative clustering tools to identify degrading agricultural productions and determine key support measures

Olga V. Galanina¹, Yulia P. Zolotareva²

^{1, 2}Saint Petersburg State Agrarian University, Saint Petersburg, Russia

¹olga_galanina@inbox.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3156-2906>

²zjupa75@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-1930-1519>

Abstract

Introduction. The relevance of the study is due to: the need for automated analysis of agricultural degradation (manual data processing for all regions and crops is ineffective, and agglomerative machine clustering allows regions with similar trends to be grouped, identifying the most problematic areas); risks to food security (reduced self-sufficiency with key products requires timely government support measures, clustering helps to rank regions by threat level and optimize resource allocation); lack of a unified methodology for assessing degradation; digitalization of agriculture.

Purpose. The study aims to analyze the degradation of agricultural production in the regions of the Russian Federation, particularly to identify regions with the most pronounced decline in potato and other agricultural production, as well as to develop measures to improve the situation.

Methods. Clustering methods were used for the analysis, specifically the agglomerative clustering algorithm, which allowed grouping regions based on the similarity of agricultural production degradation indicators using statistical data for 2005 - 2022.

Results. The regions were divided into three clusters, with Cluster 2 (42 regions) being the most degraded in terms of agricultural production. These regions show significant declines in per capita production and yield indicators.

Conclusions. Cluster analysis made it possible to identify regions with the most pronounced degradation of agricultural production, enabling the development of targeted support measures, such as targeted subsidies, tax incentives, and infrastructure restoration programs, to improve the situation in these regions.

Keywords: agricultural production degradation, food security threat, regional cluster analysis, state support for agriculture, regional agricultural development strategies

For citation: Galanina O. V., Zolotareva Yu. P. Application of agglomerative clustering tools to identify degrading agricultural productions and determine key support measures. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):94–102. (In Russ.). EDN [RUDLPR](https://ruda.pr)

Введение

По данным Росстата, за 22 года в РФ (и Ленинградской области, в частности) резко сократились посевные площади картофеля и производство картофеля на душу населения (табл. 1).

Анализируя статистические данные таблицы, налицо деградация сельскохозяйственного производства, в частности, в разделе производства картофеля. В среднем по РФ посевные площади картофеля уменьшились более чем в 2 раза. В Ленинградской области – в 4 раза за 22 года.

Кажется, что снижение посевных площадей с успехом может компенсироваться растущей урожайностью культуры. Но нет, урожайности резких изменений не претерпели, и по-прежнему находятся на уровне 170ц/га. По сравнению с 2000 г. урожайность картофеля в РФ выросла в 1,5 раза.

Если в 2000 г. на душу населения в РФ было произведено порядка 4,32 ц картофеля, то в 2022 г. в РФ – в 3 раза меньше, порядка 1,28 ц в год на душу населения.

Деградация производства картофеля налицо. Конечно, нормы Минздрава рекомендуют потреблять не больше 250 гр. картофеля в сутки, что около 91 кг картофеля в год. Но в Ленинградской области этот показатель «превзошел все ожидания». 25 кг картофеля в год на душу населения – критически мало.

Таблица 1 - Некоторые статистические показатели производства картофеля в 2000, 2005 и 2022 гг в РФ и Ленинградской области

Table 1 - Some statistical indicators of potato production in 2000, 2005 and 2022 in the Russian Federation and the Leningrad region

	2000	2005	2022
Численность населения на конец года, тыс. чел			
РФ	146 596,8	143 518,8	146 713,7
Ленинградская обл. + г. Санкт-Петербург	6 411,9	6 383,1	7 618,9
Посевные площади картофеля, тыс. га			
РФ	2 834,0	2 277,2	1 101,6
Ленинградская обл. + г. Санкт-Петербург	45,3	25,8	11,4
Урожайность картофеля, ц/га			
РФ	105	124	174
Ленинградская обл. + г. Санкт-Петербург	115	131	172
Валовой сбор картофеля, тыс. ц			
РФ	295 000	281 000	188 000
Ленинградская обл. + г. Санкт-Петербург	5 062	3 381	1 942
Производство картофеля на душу населения, ц			
РФ	4,32	1,96	1,28
Ленинградская обл. + г. Санкт-Петербург	0,79	0,53	0,25

Однако картофель – лишь один из примеров. Аналогичные процессы могут затрагивать и другие сельскохозяйственные культуры в разных регионах России, но их выявление требует системного анализа больших массивов данных. Традиционные методы сравнения статистики по каждому показателю вручную – трудоемки и не позволяют оперативно выявлять скрытые закономерности деградации.

В этом контексте актуальность исследования обусловлена:

- Необходимостью автоматизированного анализа деградации АПК (ручная обработка данных по всем регионам и культурам неэффективна, а агломеративная машинная кластеризация позволяет группировать регионы со схожими тенденциями, выявляя наиболее проблемные зоны).
- Рисками для продовольственной безопасности (снижение самообеспеченности ключевыми продуктами требует своевременного принятия мер господдержки, кластеризация помогает ранжировать регионы по степени угрозы и оптимизировать распределение ресурсов).
- Отсутствием единой методики оценки деградации (разрозненные статистические показатели (посевные площади, урожайность, производство на душу) нужно анализировать в комплексе. Машинное обучение дает объективную количественную оценку, исключая субъективность экспертов).
- Цифровизацией сельского хозяйства (внедрение Data Science-подходов в АПК соответствует глобальному тренду на прецизионное земледелие и управление на основе данных).

Таким образом, **исследование актуально как для науки** (развитие методов анализа агроданных), **так и для практики** (повышение эффективности госрегулирования АПК). Его результаты позволяют:

1. Автоматически выявлять деградирующие производства в масштабах страны,
2. Определять приоритетные регионы для поддержки,
3. Формировать адресные меры в зависимости от типа и стадии деградации.

Это особенно важно в условиях импортозамещения и необходимости устойчивого развития российского агросектора.

Методы

Современные интеллектуальные методы анализа экономики должны интенсивнее использоваться в сфере АПК, так как эта сфера бурно развивается с точки зрения цифровизации [1]. В условиях неопределенности искусственный интеллект и интеллектуальные методы анализа приобретают особую значимость [2]. Нейронные сети уже применяются при планировании и прогнозировании аграрного сектора экономики [3].

В последнее время замечен всплеск интереса к кластерным моделям.

Суть задачи кластеризации – сгруппировать объекты (представленные множеством свойств каждый) по схожести. Кластеризовать можно регионы по уровню социально-экономического развития [4], по состоянию животноводческого производства [5] и любым другим, интересующим исследователя, показателям. И тут главным вопросом встает перечень признаков, по которым правильнее всего будет производиться кластеризация.

Так же задачи кластеризации широко применяются в зарубежной науке [6]. Все это востребовано в сфере регионального и муниципального управления [7].

Как было замечено, в некоторых регионах из-за сокращения производств может возникнуть угроза продовольственной безопасности.

Поскольку в 2005 г. в целях возрождения отечественного АПК был создан приоритетный проект развития «Развитие АПК», за базовый период отсчета будем принимать 2005 г.

Главная задача АПК – обеспечение населения продуктами питания собственного производства, поэтому нас могут интересовать следующие производственные показатели в динамике:

- Производство зерна и зернобобовых на душу населения P_1 ;
- Производство картофеля на душу населения P_2 ;
- Производство овощей на душу населения P_3 ;
- Производство молока на душу населения P_4 ;
- Производство мяса на душу населения P_5 ;

А также показателями деградации могут служить производственные показатели в динамике:

- Урожайность зерновых и зернобобовых U_1 ;
- Урожайность картофеля U_2 ;
- Урожайность овощей U_3 ;
- Надой молока на корову U_4 ;

Поэтому в качестве показателей деградации p_i отрасли выберем подушевые удельные величины:

$$p_i = \frac{P_{i,2022}}{P_{i,2005}},$$

где i – вид продукции (зерно и зернобобовые, картофель, овощи, молоко, мясо), производимый в регионе.

И удельные производственные величины u_i :

$$u_i = \frac{U_{i,2022}}{U_{i,2005}},$$

где i – производственный показатель (урожайность зерновых и зернобобовых, урожайность картофеля, урожайность овощей, надой молока на корову).

Регион является деградирующим по показателю p_i или u_i , если величина этого показателя меньше 1, что и естественно, когда $p_{i,2022} < p_{i,2005}$ или $u_{i,2022} < u_{i,2005}$, т.е. новое значение меньше старого.

Для упрощения исключим из рассмотрения население города Москву, Санкт-Петербург, Севастополь и республику Крым. Таким образом, анализу подверглись 78 субъектов РФ.

Таким образом был сформирован датасет приведенных статистических показателей.

Результаты

С использованием алгоритма агломеративной кластеризации была построена дендрограмма, в которой регионы объединены в кластеры по принципу схожести (см.рис.1).

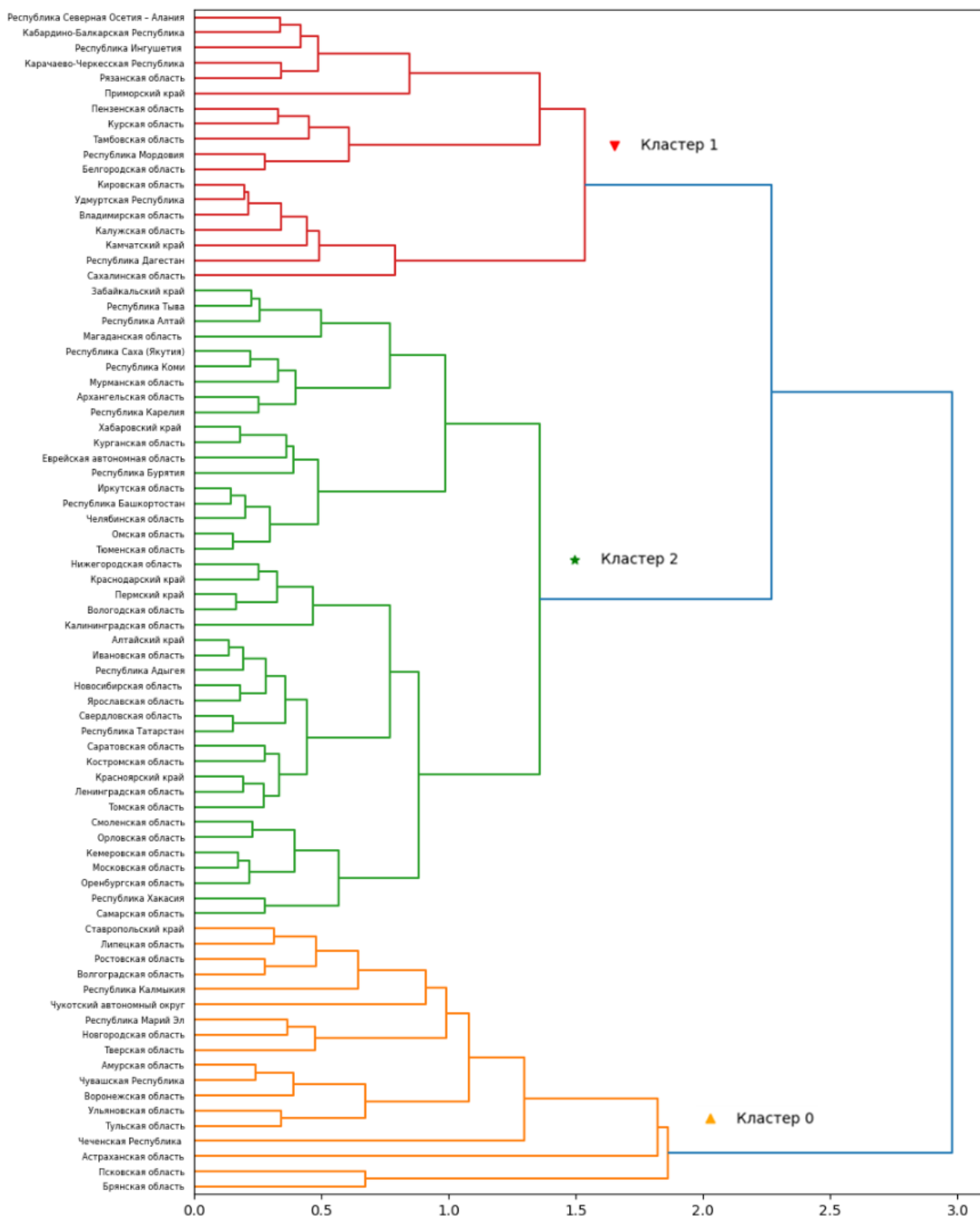


Рис. 1. Дендрограмма, на которой регионы объединены в группы схожести в соответствии с показателями деградации сельскохозяйственного производства

Fig. 1. A dendrogram where regions are grouped into similarity groups according to indicators of agricultural degradation

Алгоритм распределил все регионы на три кластера. Это отображается ветками разных цветов. При необходимости, каждая метка может быть разделена на более мелкие кластеры схожих между собой регионов по степени деградации сельскохозяйственного производства.

Чтобы понять, что общего между регионами каждой ветки дендрограммы, нужно визуализировать точки в пространстве и рассмотреть их взаимное расположение.

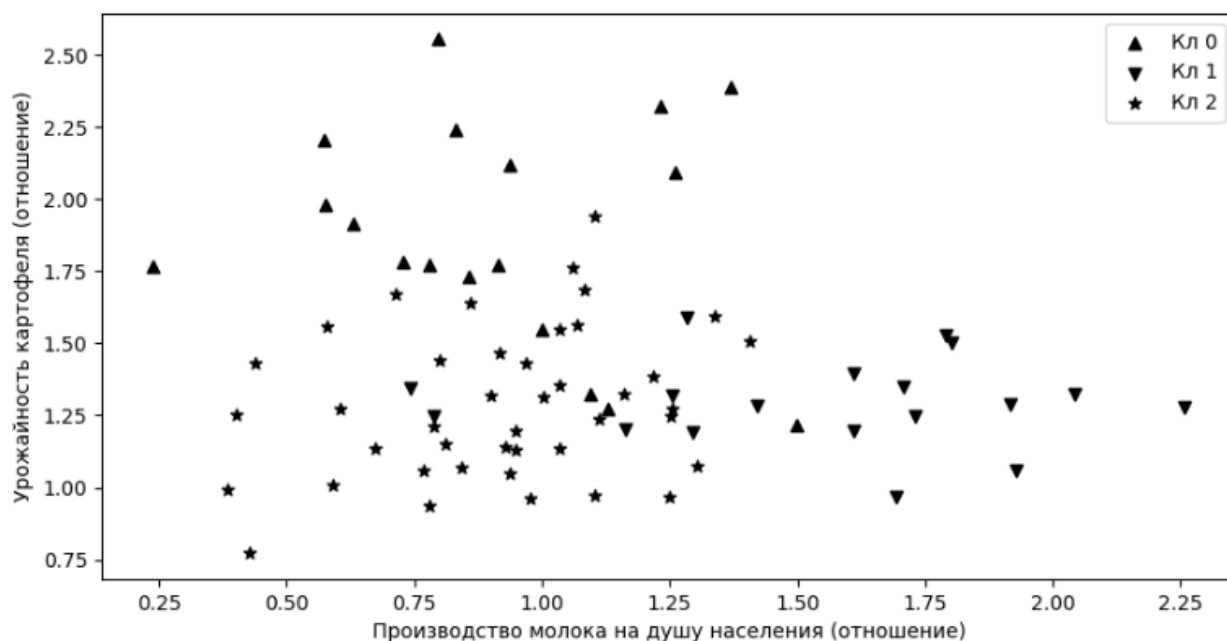


Рис. 2. Одна из проекций кластеров деградации сельскохозяйственного производства

Fig. 2. One of the projections of agricultural degradation clusters

Зеленый кластер 2 – регионы с самыми высокими деградационными показателями.

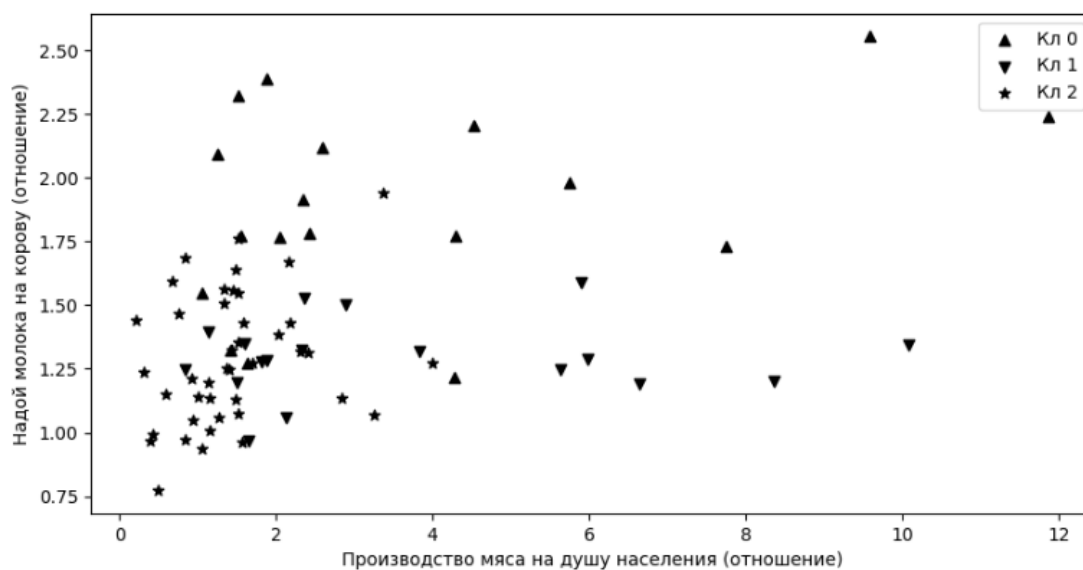


Рис. 3. Одна из проекций кластеров деградации сельскохозяйственного производства

Fig. 3. One of the projections of agricultural degradation clusters

Зеленый кластер 2 – регионы с самыми высокими деградационными показателями.

Таким образом, схожими регионами по степени деградации сельскохозяйственного производства являются регионы, представленные в табл.2.

Сильнее всего деградируют (с точки зрения сельскохозяйственного производства) регионы из Кластера 2. В регионах кластера 2 все показатели деградации высокие – снижающиеся, или увеличившиеся незначительно во времени. Зеленые точки на графиках находятся в диапазонах ниже или незначительно выше 1.

В кластерах 0 и 1 деградация производства практически отсутствует. Все точки желтого и красного цвета расположены в диапазонах, значительно выше 1.

Регионы вместе со своими кластерами были сведены в табл. 2.

Таблица 2 – Регионы, разбитые на кластеры по схожести процессов деградации сельскохозяйственного производства

Table 2 – Regions divided into clusters according to the similarity of agricultural degradation processes

Кластер 0	Брянская область, Воронежская область, Липецкая область, Тверская область, Тульская область, Новгородская область, Псковская область, Республика Калмыкия, Астраханская область, Волгоградская область, Ростовская область, Чеченская Республика, Ставропольский край, Республика Марий Эл, Чувашская Республика, Ульяновская область, Амурская область, Чукотский автономный округ
Кластер 1	Белгородская область, Владимирская область, Калужская область, Курская область, Рязанская область, Тамбовская область, Республика Дагестан, Республика Ингушетия, Кабардино-Балкарская Республика, Карачаево-Черкесская Республика, Республика Северная Осетия – Алания, Республика Мордовия, Удмуртская Республика, Кировская область, Пензенская область, Камчатский край, Приморский край, Сахалинская область
Кластер 2	Ивановская область, Костромская область, Московская область, Орловская область, Смоленская область, Ярославская область, Республика Карелия, Республика Коми, Архангельская область, Вологодская область, Калининградская область, Ленинградская область, Мурманская область, Республика Адыгея, Краснодарский край, Республика Башкортостан, Республика Татарстан, Пермский край, Нижегородская область, Оренбургская область, Самарская область, Саратовская область, Курганская область, Свердловская область, Тюменская область, Челябинская область, Республика Алтай, Республика Тыва, Республика Хакасия, Алтайский край, Красноярский край, Иркутская область, Кемеровская область, Новосибирская область, Омская область, Томская область, Республика Бурятия, Республика Саха (Якутия), Забайкальский край, Хабаровский край, Магаданская область, Еврейская автономная область

Заключение

Были выделены 9 показателей, по которым можно судить о степени деградации сельскохозяйственного производства. К этим показателям был применен алгоритм агломеративной кластеризации, чтобы разделить регионы на схожие группы.

Кластерный анализ позволил выделить деградирующими с точки зрения сельскохозяйственного производства регионы. Ими являются 42 региона, которые представлены в кластере 2. В регионах кластера 2 значительно выше, чем в других регионах, наблюдаются падения сельскохозяйственного производства на душу населения и производственные показатели. Этот кластер является самым неблагополучным.

С точки зрения алгоритма агломеративной кластеризации регионы каждого кластера схожи, что является основанием утверждать, что ко всем этим регионам могут применяться одинаковые меры воздействия для устранения деградационных процессов.

Кластеризация регионов по уровню упадка сельскохозяйственного производства позволяет выстроить адресные стратегии управления и распределения ресурсов. Например:

- Оптимизировать господдержку (регионам кластера 2 можно направлять целевые субсидии, льготные кредиты и программы восстановления инфраструктуры).
- Регионы кластера 2 – зоны риска для обеспечения населения продовольствием. Это позволяет заранее формировать резервы, развивать логистику или перераспределять ресурсы между кластерами.
- Для регионов кластера 2 ввести налоговые каникулы или снижение ставок, чтобы стимулировать бизнес, а в успешных регионах - активизировать сбор налогов для финансирования федеральных программ.

- Создать партнёрства между успешными регионами кластеров 0 и 1 (опыт, технологии) и деградирующими регионами кластера 2 (ресурсы, дешёвая рабочая сила) – например, совместные перерабатывающие предприятия или обмен агроспециалистами.

- Такая задача кластеризации упрощает выбор регионов для вложений. Например, инвесторы в агротех могут фокусироваться на регионы кластеров 0 и 1, где есть потенциал роста при умеренных рисках.

Такое деление превращает абстрактные данные в основу для конкретных действий, снижая риски «слепого» управления.

Список источников

1. Methods' development for analysis of agricultural data in the conditions of AIC digitalization / V. E. Parfenova, Yu. G. Amagaeva, O. V. Galanina, S. A. Olenicheva // *Digital Technologies in Agriculture of the Russian Federation and the World Community*, Stavropol, 27–30 сентября 2021 года. Vol. 2661. – Stavropol: AIP PUBLISHING, 2022. – P. 040001. – DOI 10.1063/5.0113263.
2. Use of intelligent technologies in agroeconomic data analysis / V. E. Parfenova, Y. G. Amagaeva, A. N. Isayenko [et al.] // *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Yekaterinburg, 15–16 октября 2020 года. – IOP Publishing Ltd: IOP Publishing Ltd, 2021. – P. 012044. – DOI 10.1088/1755-1315/699/1/012044.
3. Donets, N. Yu. Feedforward Neural Networks in Forecasting the Agrarian Sector of the Economy / N. Yu. Donets, O. V. Galanina, Yu. P. Zolotareva // *Digital Technologies in Agriculture of the Russian Federation and the World Community*, Stavropol, 27–30 сентября 2021 года. Vol. 2661. – Stavropol: AIP PUBLISHING, 2022. – P. 040003.
4. Протасов, Ю. М. Кластеризация регионов РФ по уровню их социально-экономического развития / Ю. М. Протасов, В. М. Юров // *Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика*. – 2022. – № 2. – С. 95–103. – DOI 10.18384/2310-6646-2022-2-95-103.
5. Галанина, О. В. Кластерная модель анализа больших данных в животноводческом производстве / О. В. Галанина, Ю. П. Золотарева // *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. – 2023. – № 3. – С. 67–74. – DOI 10.22394/2079-1690-2023-1-3-67-74.
6. Akhmetov, K. A. Clustering of agro-industrial complex of the Republic of Kazakhstan: prerequisites, distinguishing features, correlation matrix / K. A. Akhmetov, G. O. Seidaliyeva, B. Mutalipkyzy // *Problems of AgriMarket*. – 2024. – No. 3. – P. 176–187. – DOI 10.46666/2024-3.2708-9991.16.
7. Золотарева, Ю. П. Стратегическое планирование и программирование регионального и муниципального развития сельских территорий / Ю. П. Золотарева, О. В. Галанина // *Известия Международной академии аграрного образования*. – 2021. – № 56. – С. 69–72.
8. Канавцев, М. В. Особенности управления ресурсным потенциалом сельских территорий в условиях ВТО. Научно-техническое и инновационное развитие АПК России / М. В. Канавцев, П. А. Нуттунен, А. Л. Попова // *Научно-техническое и инновационное развитие АПК России : Труды Всероссийского совета молодых ученых и специалистов аграрных образовательных и научных учреждений, Москва, 04–06 февраля 2013 года / ФГБНУ «Росинформагротех»*. – М.: Российский научно-исследовательский институт информации и технико-экономических исследований по инженерно-техническому обеспечению агропромышленного комплекса, 2013. – С. 130–133.
9. Янышев, В. И. Прогрессивные факторы противодействия процессам деградации и деиндустриализации в АПК (в контекстах оцененных эпохами преобразований, рыночных "реформ" и присоединения России к ВТО) / В. И. Янышев, Т. В. Савченко, А. Ф. Демченко // *Регион: системы, экономика, управление*. – 2012. – № 4(19). – С. 89–95.
10. Тарханова, З. Э. Продовольственная безопасность государства: содержание, значение, угрозы, продовольственной безопасности / З. Э. Тарханова // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2024. – Т. 6, № 10(151). – С. 84–90. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.10.06.010.

References

1. Methods' development for analysis of agricultural data in the conditions of AIC digitalization / V. E. Parfenova, Yu. G. Amagaeva, O. V. Galanina, S. A. Olenicheva. In: *Digital Technologies in Agriculture of the Russian Federation and the World Community*, Stavropol, 2021. Vol. 2661. – Stavropol: AIP PUBLISHING, 2022. – P. 040001. – DOI 10.1063/5.0113263.

2. Use of intelligent technologies in agro-economic data analysis / V. E. Parfenova, Y. G. Amagaeva, A. N. Isayenko [et al.]. In: *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Yekaterinburg, 2020. – IOP Publishing Ltd: IOP Publishing Ltd, 2021. – P. 012044. – DOI 10.1088/1755-1315/699/1/012044.
3. Donets, N. Yu. Feedforward Neural Networks in Forecasting the Agrarian Sector of the Economy / N. Yu. Donets, O. V. Galanina, Yu. P. Zolotareva. In: *Digital Technologies in Agriculture of the Russian Federation and the World Community*, Stavropol, 2021. Vol. 2661. – Stavropol: AIP PUBLISHING, 2022. – P. 040003.
4. Protasov Yu. M., Yurov V. M. Clustering of Russian regions by the level of their socio-economic development. *Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics*. 2022;(2):95–103. – DOI 10.18384/2310-6646-2022-2-95-103. (In Russ.)
5. Galanina O. V., Zolotareva Yu. P. Cluster model for big data analysis in livestock production. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2023;(3):67–74. – DOI 10.22394/2079-1690-2023-1-3-67-74.
6. Akhmetov K. A., Seidaliyeva G. O., Mutalipkyzy B. Clustering of agro-industrial complex of the Republic of Kazakhstan: prerequisites, distinguishing features, correlation matrix. *Problems of AgriMarket*. 2024;(3):176–187. – DOI 10.46666/2024-3.2708-9991.16.
7. Zolotareva Yu. P., Galanina O. V. Strategic planning and programming of regional and municipal development of rural areas. In: *Proceedings of the International Academy of Agricultural Education*. 2021;(56):69–72. (In Russ.)
8. Kanavtsev M. V., Nuttunen P. A., Popova A. L. Features of managing the resource potential of rural areas under WTO conditions. Scientific, technical, and innovative development of the Russian agro-industrial complex. In: *Scientific, Technical, and Innovative Development of the Russian Agro-Industrial Complex: Proceedings of the All-Russian Council of Young Scientists and Specialists of Agricultural Educational and Scientific Institutions*, Moscow, February 4–6, 2013 / FGBNU "Rosinformagrotekh". – Moscow: Russian Research Institute of Information and Technical-Economic Research on Engineering and Technical Support of the Agro-Industrial Complex, 2013:130–133. (In Russ.)
9. Yanyshchev V. I., Savchenko T. V., Demchenko A. F. Progressive factors counteracting degradation and deindustrialization processes in the agro-industrial complex (in the context of transformations assessed by eras, market "reforms," and Russia's accession to the WTO). *Region: Systems, Economics, Management*. 2012; 4(19):89–95. (In Russ.)
10. Tarkhanova Z. E. Food security of the state: content, significance, threats to food security. *Economics and Management: Problems, Solutions*. 2024;6(10(151)):84–90. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.10.06.010. (In Russ.)

Информация об авторах

О. В. Галанина – кандидат экономических наук, доцент кафедры прикладной информатики, статистики и математики, Санкт-Петербургский государственный аграрный университет.
Ю. П. Золотарёва – кандидат экономических наук, доцент кафедры земельных отношений и кадастра, Санкт-Петербургский государственный аграрный университет.

Information about the authors

O. V. Galanina – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Applied Informatics, Statistics, and Mathematics, Saint Petersburg State Agrarian University.
Yu. P. Zolotareva – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Land Relations and Cadastre, Saint Petersburg State Agrarian University.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 28.03.2025; одобрена после рецензирования 05.05.2025; принята к публикации 06.05.2025.

The article was submitted 28.03.2025; approved after reviewing 05.05.2025; accepted for publication 06.05.2025.



Научная статья
УДК 336.02
EDN [SFETUK](#)

Анализ целевых ориентиров в преобразовании налоговой системы России

Елена Николаевна Голик

Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Ростов-на-Дону, Россия,
dolfa@mail.ru

Аннотация

Введение. В изменившихся под влиянием глобальных геополитических трансформаций условиях хозяйствования, формируется новая модель национальной экономики, основанная на принципах стабильности функционирования, устойчивости и конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Среди основных направлений ее поддержки важное значение отводится созданию стабильных и предсказуемых финансовых условий для ее функционирования за счет использования инструментов бюджетно-налоговой политики.

Цель. Анализ современных преобразований в налоговой сфере, осуществляемых в рамках «донастройки» налоговой системы в направлении повышения значимости в ней принципов справедливости, сбалансированности, роста инвестиционной активности, а также создания благоприятных условий для развития экономики и общества в целом.

Материалы и методы. Теоретической основой послужили труды классиков экономической науки, а также работы современных экономистов, посвященные вопросам реформирования налоговой системы, повышения значимости степени использования в ней основных принципов налогообложения и, прежде всего, принципа справедливости. При подготовке статьи использовались общенаучные методы познания экономических явлений, а также табличные и графические методы исследования. Каждый из них применялся адекватно его функциональным возможностям, что позволило обеспечить аргументированность и достоверность обобщений и выводов.

Результаты и выводы. Проведенный анализ результативности антисанкционных мер налогового характера, направленных на содействие и поддержку структурной трансформации экономики в период значительных по масштабам экономических шоков последних лет показал устойчивость и стабильность налоговой системы, что, в т.ч., подтверждается положительной динамикой налоговых доходов на всех уровнях бюджетной системы. В статье дана оценка первого этапа процесса реформирования налоговой системы в направлении повышения ее эффективности и максимизации экономических и социальных выгод, соответствующих долгосрочным приоритетам научно-технического развития. Особое внимание уделено фискальной направленности налоговой реформы за счет реализации комплексного и системного подхода к налогообложению корпоративных и личных доходов, повышению налоговой нагрузки в различных отраслях экономики, включая отрасли природопользования, что обеспечит дополнительные поступления в доходную часть бюджета государства.

Сделаны выводы о том, что реформирование подоходных и рентных налогов, акцизов, а также специальных налоговых режимов в совокупности с инвестиционными стимулами разнопланового характера позволит сократить неравенство в общественном и социально-экономическом развитии, обеспечить рост конкурентоспособности промышленных секторов, а также технологическое развитие экономики в целом.

Ключевые слова: налог, принципы налогообложения, налоговая реформа, налоговая система, налоговая политика, бюджетная политика, экономический рост, цифровизация, налоговое бремя, рентные доходы

Для цитирования: Голик Е. Н. Анализ целевых ориентиров в преобразовании налоговой системы России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 103–116. EDN [SFETUK](#)

Analysis of target benchmarks in the transformation of Russia's tax system

Elena N. Golik

South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia, dolfa@mail.ru

Abstract

Introduction. In the conditions of economic management changed under the influence of global geopolitical transformations, a new model of national economy is being formed, based on the principles of stability of functioning, sustainability and competitiveness in the long term. Among the main directions of its support the creation of stable and predictable financial conditions for its functioning through the use of fiscal policy instruments is of great importance.

Purpose. To analyze modern transformations in the tax sphere, carried out within the framework of 'fine-tuning' of the tax system in the direction of increasing the importance of the principles of fairness, balance, growth of investment activity, as well as the creation of favourable conditions for the development of the economy and society as a whole.

Materials and methods. The theoretical basis was provided by the works of classical economists, as well as the works of modern economists, devoted to the issues of reforming the tax system, increasing the importance of the degree of use in it of the basic principles of taxation and, above all, the principle of fairness. In the preparation of the article we used general scientific methods of cognition of economic phenomena, as well as tabular and graphical methods of research. Each of them was applied adequately to its functional capabilities, which allowed to ensure the reasonedness and reliability of generalizations and conclusions.

Results and conclusions. The analysis of the effectiveness of anti-sanctions tax measures aimed at promoting and supporting the structural transformation of the economy in the period of significant economic shocks of recent years has shown the sustainability and stability of the tax system, which, among other things, is confirmed by the positive dynamics of tax revenues at all levels of the budget system. The article assesses the first stage of the process of reforming the tax system in the direction of improving its efficiency and maximising economic and social benefits corresponding to the long-term priorities of scientific and technological development. Particular attention is paid to the fiscal orientation of the tax reform through the implementation of a comprehensive and systematic approach to taxation of corporate and personal income, increasing the tax burden in various sectors of the economy, including sectors of natural resources management, which will provide additional revenues to the revenue side of the state budget. The conclusions are drawn that the reforming of income and rent taxes, excises, as well as special tax regimes in conjunction with investment incentives of a diverse nature will reduce inequality in social and socio-economic development, ensure the growth of competitiveness of industrial sectors, as well as technological development of the economy as a whole.

Keywords: tax, principles of taxation, tax reform, tax system, tax policy, budget policy, economic growth, digitalization, tax burden, rental income

For citation: Golik E. N. Analysis of target benchmarks in the transformation of Russia's tax system. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):103–116. (In Russ.). EDN [SFETUK](#)

Введение

Современный этап развития российской экономики осуществляется под воздействием глубоких трансформационных процессов, перестройки торгово-финансовых связей, структурных вызовов, масштабных санкционных ограничений со стороны недружественных стран. В 2022–2024 гг. Правительством РФ реализован комплекс мер содействия адаптации экономики, направленный на снижение рисков негативных экономических и социальных последствий и мобилизацию собственных ресурсов. К ним, в первую очередь, следует отнести меры, связанные с обеспечением доступных финансовых ресурсов и оборотного капитала, замещением импортного оборудования и комплектующих изделиями отечественных производителей, поддержкой базовых отраслей промышленности и технологического сектора, сохранением

занятости и рабочих мест, а также поддержкой доходов социально незащищенных слоев населения. Итоги прошлых лет показали эффективность принятых мер, что нашло отражение в постепенном восстановлении деловой активности и хозяйственных процессов в экономике.

Налоговая политика занимает важное место в создании условий и стимулов для устойчивого социально-экономического развития и является одним из основных инструментов государственного регулирования. Посредством использования различных моделей, типов и методов ее осуществления государство целенаправленно стремится обеспечить повышение эффективности производства и на этой основе улучшение материального уровня жизни населения страны [1].

Стабильно функционирующая система налогообложения является гарантом экономической безопасности и финансовой надежности любого государства. Поэтому обеспечение необходимых условий для повышения ее эффективности, прозрачности, прогрессивного развития остается одной из важных стратегических задач осуществляемого процесса масштабной структурной трансформации отечественной экономики. В последние годы отмечались определенные новации в налогообложении, но они, в большей степени, были связаны с повышением качественных характеристик процесса налогового администрирования, выводом из тени потенциальных налогоплательщиков за счет проведения контрольных мероприятий с использованием внедряемых современных информационных технологий [2, с. 49].

Среди дальнейших целей и задач национального развития на ближайшие годы определены меры в области налоговой политики, направленные на преобразование налоговой системы, призванной гармонизировать, объединять, мобилизовывать экономические интересы в процессе общественного развития. В сложившихся условиях представляется важным дать оценку последним налоговым новациям с позиции возможности формирования современной целостной модели налоговой системы, основанной на реализации принципов повышения справедливости, сбалансированности и роста инвестиционной активности.

Теоретические основы

Исследование тенденций в налоговой сфере традиционно привлекает внимание ученых, специалистов - практиков в силу того, что налог как экономическая категория, по своему содержанию и использованию очень сложен и противоречив. Поэтому любые трансформационные процессы в налогообложении должны происходить на основе комплексной оценки всех факторов, характеризующих целесообразность нововведений с позиций достижения национальной цели - создание устойчивой и динамичной экономики в рамках реализации национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика».

Вопросам реформирования налоговой системы, повышения значимости степени использования в ней основных принципов налогообложения, связей между ними и следствиями их соблюдения в условиях технологического развития экономики России [3], реализации социального аспекта в налоговых преобразованиях [4–5], а также предварительной оценке возможных последствий введения прогрессивной шкалы НДФЛ с использованием агент-ориентированного подхода [6] посвящены труды ряда отечественных ученых-экономистов.

Необходимость реформирования любого явления экономической жизни обусловлено внутренними причинно-следственными связями его содержания, составляющего и характеризующего природу и определяющего вектор развития. Не является исключением применение этого существенно значимого положения и к налоговой системе, развитие которой определяется внутренними национальными потребностями и спецификой их трендов с учетом состояния внешних международных факторов и тенденций развития. Потребности государства и его хозяйственной жизни, обусловленные как внутренними факторами, так и проблемами безопасности, значительно обострившейся в последние годы, настолько динамичны, что вызывают определенные структурные изменения в процессе их финансового обеспечения, что непосредственно связано с проведением фискальной политики. Эти изменившиеся условия экономикополитического характера объективно являются одной из главных причин, повлекших за собой необходимость радикальных изменений и в сфере налогообложения.

В то же время, в основе современных налоговых систем заложены веками устоявшиеся классические принципы, сформулированные А. Смитом, к которым, в первую очередь, следует

отнести принципы справедливости (взимания налога непосредственно с дохода) налогообложения, количественной определенности, удобства уплаты, экономии [7]. Из самой сущности налога вытекает его обязательность, но при этом его экономическая природа не позволяет переоценивать значимость императивности налогообложения, т.е. его насильственный и принудительный характер. К концу XIX века классические принципы налогообложения претерпели изменения в качественном и количественном отношении. Так, В. Н. Твердохлебов в своих работах основополагающим принципом выделял принцип, способствующий развитию производительных сил, определяя его как «высший объективный принцип обложения, который должен лечь в основу всякой податной системы и с точки зрения которого наука имеет право оценивать эти системы, не вторгаясь в область этики и сохраняя свой политический нейтралитет» [8, с. 56].

Исследуя причины реформирования налоговой системы в период НЭПа, крупнейший ученый, внесший существенный вклад в развитие отечественной финансовой науки и в ее фискальную составляющую П.П. Гензель отмечал: «Любая налоговая система настолько срывается и настолько сама жизнь обычно приспосабливается к налоговой системе, что редко возможно безболезненное радикальное изменение налоговой политики» [9, с. 159]. Далее он пишет, что «налоговые реформы неизбежно совершаются лишь постепенно» [9, с. 160]. Изложенные еще во времена революционно-экономических преобразований в период НЭПа положения, не потеряли своей актуальности и играют весьма существенную роль в процессе реформирования современной налоговой системы.

Формирование рациональной системы налогообложения задается политической системой общества. В свою очередь, экономика, как базис любой общественной системы, реализует данные цели, формируя адекватные им налоговые системы. В настоящее время, как и в течение многовекового периода налогообложения, плательщики налогов видят в них основную угрозу ограничения степени удовлетворения индивидуальных потребностей. В то же время количественные и качественные характеристики данного процесса зависят от общественного блага, создаваемого государством и присваиваемого налогоплательщиками. В качестве основных начал налоговых систем многих стран выделяется принцип равного распределения налогового бремени между налогоплательщиками [10, с. 43]. Данный принцип находится в определенной зависимости от принципа рыночной системы, полагающего возможное равенство в предоставлении условий деятельности, но при этом неравенство в получении дохода, что в целях достижения справедливости в налогообложении, обуславливает использование механизма прогрессивного налогообложения. Ставки налога на получаемые высокие доходы колеблются в экономически развитых странах в пределах 30–60 %. Это те социально справедливые ставки, которые не лишают собственника стимулов к получению дохода в более высоких размерах, и в то же время они соразмерны с его величиной.

Налоговая система государства призвана обеспечить получение общественных благ соразмерно развитию производительных сил, следовательно, в ней должен быть реализован принцип обеспечения экономического роста. Его практическое использование осуществляется на основе сравнительных преимуществ и нахождения «золотого процента налогообложения», обеспечивающего достижение равновесного состояния между динамикой доходов и их обложением налогами [10, с. 43].

В современных реалиях повышение значимости важнейшего принципа налогообложения – принципа справедливости с позиций развития социального государства, решения проблем социального неравенства стало объективной необходимостью. Данный подход стал определяющим при выработке ключевых направлений налоговой реформы 2025 г. и их внедрению в практическую деятельность.

Результаты и обсуждение

В целях адаптации хозяйствующих субъектов к сложившимся экономическим условиям в последние годы был принят ряд антисанкционных мер налогового характера, среди которых особо следует отметить расширение перечня операций, не облагаемых НДС, введение налоговых преференций по налогу на прибыль в различных областях производства и услуг, создание ряда временных налоговых послаблений для развития IT-отрасли, поддержка малого и среднего

предпринимательства. Для поддержки справедливой конкурентной среды и сокращения теневого сектора экономики были введены в практику налогового администрирования механизмы единого налогового платежа и единого налогового счета для всех налогоплательщиков, а также по аналогии с ним распространена система зачисления авансовых платежей и денежного залога участников ВЭД по таможенным платежам и др. (рис. 1)¹. Перечисленные антикризисные меры были достаточно эффективны и принесли положительный результат.



Рис. 1. Налоговые меры, стимулирующие экономическую и инвестиционную активность

Fig. 1 Tax measures stimulating economic and investment activity

Помимо перечисленных мер поддержки в области налоговой политики в рамках реализации национального проекта «Цифровая экономика» ФНС России ведется работа по дальнейшей цифровизации процесса налогового администрирования за счет внедрения сервисно ориентированных механизмов, в том числе обеспечивающих упрощение процедур подачи налоговой отчетности и процесса уплаты налогов и сборов, что создает удобства для налогоплательщиков при выполнении налоговых обязательств. На сегодняшний день ФНС России предлагает

¹ Составлено по: Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_486923/

воспользоваться свыше 70 цифровыми сервисами, наиболее востребованными из которых являются личные кабинеты налогоплательщика («Личный кабинет налогоплательщика для физических лиц», «Личный кабинет налогоплательщика индивидуального предпринимателя» и «Личный кабинет налогоплательщика юридического лица»), цифровой продукт «Проверь себя и контрагента», приложение для самозанятых граждан «Мой налог» и др. Набирает популярность и относительно новый комплексный сервис «Старт Бизнеса Онлайн», позволяющий в короткие сроки зарегистрировать бизнес, выпустить удаленно электронную подпись, открыть первый расчетный счет в банке и начинать работать. Давая высокую оценку сервисной составляющей налоговой службы, президент общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России» Александр Калинин отметил, что по мнению предпринимателей, благодаря онлайн-сервисам и электронному документообороту значительно улучшилось взаимодействие с фискальными органами. В отношении большинства опрошенных (79,5%) контрольные мероприятия вообще не проводились. На 7,4% снизилось количество блокировок счетов. Причины приостановки операций: недоимка по уплате налогов и неверно сданные документы. У 71% опрошенных не было никаких проблем с единым налоговым счетом¹.

В целом, принятый пакет мер стимулирующего характера, направленных на повышение экономической и инвестиционной активности, дал положительный эффект, что нашло отражение в устойчивой динамике основных показателей социально-экономического развития страны (табл. 1).

Таблица 1 – Динамика показателей социально-экономического развития

Table 1 – Dynamics of socio-economic development indicators

Показатели	2022		2023		1 п/г 2024	
	Прирост		Прирост		Прирост	
	в процентах	п.п	в процентах	п.п	в процентах	п.п
ВВП	-2,1	-7,7	+3,6	4,8	+4,6	+2,8
Инфляция	+13,8	+7,1	+5,9	-7,9	+8,1	+2,7
Индекс промышленного производства	-0,6	-6,9	+3,5	+2,5	+4,8	+2,7
Заработная плата: номинальная	+12,6	+1,1	+14,1	0,0	+18,1	+5,4
Заработная плата: реальная	-1,0	-5,5	+7,8	+7,5	+9,4	+2,6
Прибыль прибыльных организаций	-4,0	-94,1	+ 24,1	+ 28,1	-1,85	+ 9,8
Оборот розничной торговли	-6,7	-14,5	+6,4	+12,9	+8,4	+4,0
Средний курс доллара (рублей за доллар)	68,6	-6,9%	85,2	+16,6%	90,2	+14,5%
Средняя цена на нефть марки "URALS" (долларов/баррель)	77,5	+12,2%	62,8	-14,7	69,8	+28,9

Источник: составлено автором на основе данных².

Несмотря на значительные колебания инфляции, в 2023-1п/г 2024 гг. отмечается устойчивое приращение ВВП на 3,6 и 4,6 процентов соответственно. По данным Росстата в 2024 г. рост ВВП в большей степени обеспечен за счет прироста физического объема валовой добавленной стоимости в таких отраслях, как обрабатывающие производства (+5,9%), оптовая и розничная

¹ ФНС России и Опора России подвели итоги совместной работы в 2024 году // [Электронный ресурс] URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/15502402/ (дата обращения 17.12.2024)

² Итоги деятельности ФНС России. 2022, 2023 1п/г 2024 гг. М. 2022 [Электронный ресурс] URL: <https://analytic.nalog.gov.ru/> (дата обращения: 10.01.2025).

торговля (+ 4,8%), гостиницы и рестораны (+ 9,1%), финансы и страхование (+13,3%), информация и связь (+ 9,9%)¹.

В исследуемом периоде значительным приростом характеризуется показатель прибыли прибыльных организаций – 24,1% (+28,1п.п), что обеспечено перенастройкой экспортно-импортных цепочек поставок, замещением российскими компаниями ушедшего из страны иностранного бизнеса, высокими темпами роста в обрабатывающей промышленности, увеличением спроса на научные разработки со стороны государства, в том числе в сфере обороны, ускоренным ростом во всех сегментах финансового рынка – банковском, пенсионном, страховом и на рынке капитала. Весомую роль в оживлении экономики и росте доходов сыграл осуществляемый в рамках бюджетной политики так называемый «бюджетный импульс» (рис. 2).

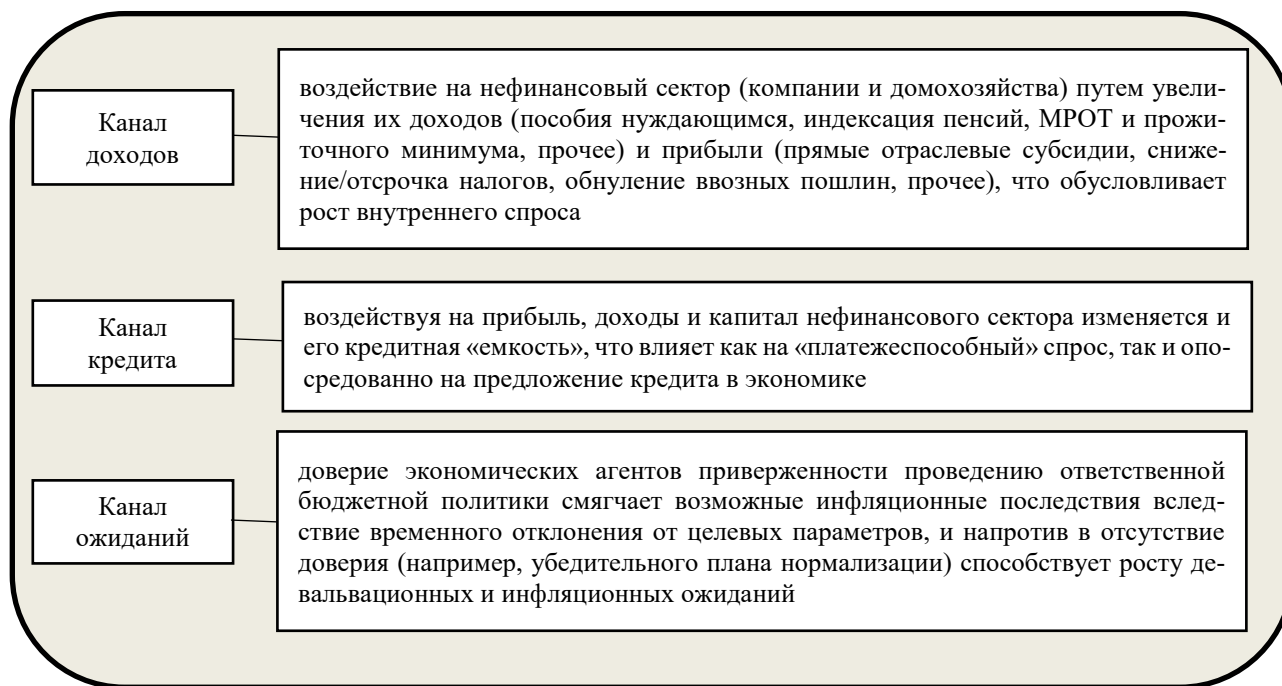


Рис. 2. Направления воздействия бюджетной политики на экономику посредством бюджетного импульса²

Fig. 2. Directions of the impact of fiscal policy on the economy through fiscal impulse

Незначительное снижение прибыли в первом полугодии 2024 года обусловлено ростом расходов, уменьшающих доходы от реализации, снижением прибыли от внереализационной деятельности, а также ростом доходов, исключаемых из прибыли, по сырьевым и не сырьевым отраслям экономики.

Положительной динамикой характеризуется показатель реальной заработной платы, прирост по которому составил 7,8 и 9,4 % соответственно. Несколько ниже в исследуемом периоде прирост составил по показателю объемов розничной торговли – 6,4 и 8,4 % соответственно, что объясняется пока еще невысокими доходами основной покупательской массы.

Динамика основных налоговых поступлений в бюджетную систему страны также имеет положительную тенденцию роста. Наибольший прирост налоговых доходов в 2024 г. по сравнению с предыдущим годом обеспечен за счет налога на добычу полезных ископаемых – +28%, удельный вес которого в общей сумме поступлений составил 29%, налога на доходы физических лиц – +28%

¹ Росстат представляет первую оценку ВВП за 2024 год // [Электронный ресурс] URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 10.01.2025)

² Составлено по: Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_486923/ (дата обращения: 12.01.2025)

(удельный вес в общих налоговых доходах 19%) и налога на добавленную стоимость – +22% (удельный вес – 20%) (рис. 3)¹.

По данным ФНС России рост поступлений по НДС обусловлен положительным влиянием мировой конъюнктуры на внешних рынках за счет роста цен на нефть, а также корректировками налогового законодательства в части увеличения ставок по нефти и газовому конденсату в результате изменения порядка расчета коэффициента налогового маневра и дополнительной суммы уплаты к исчисленному налогу компаниями нефтяной и газовой отраслей.

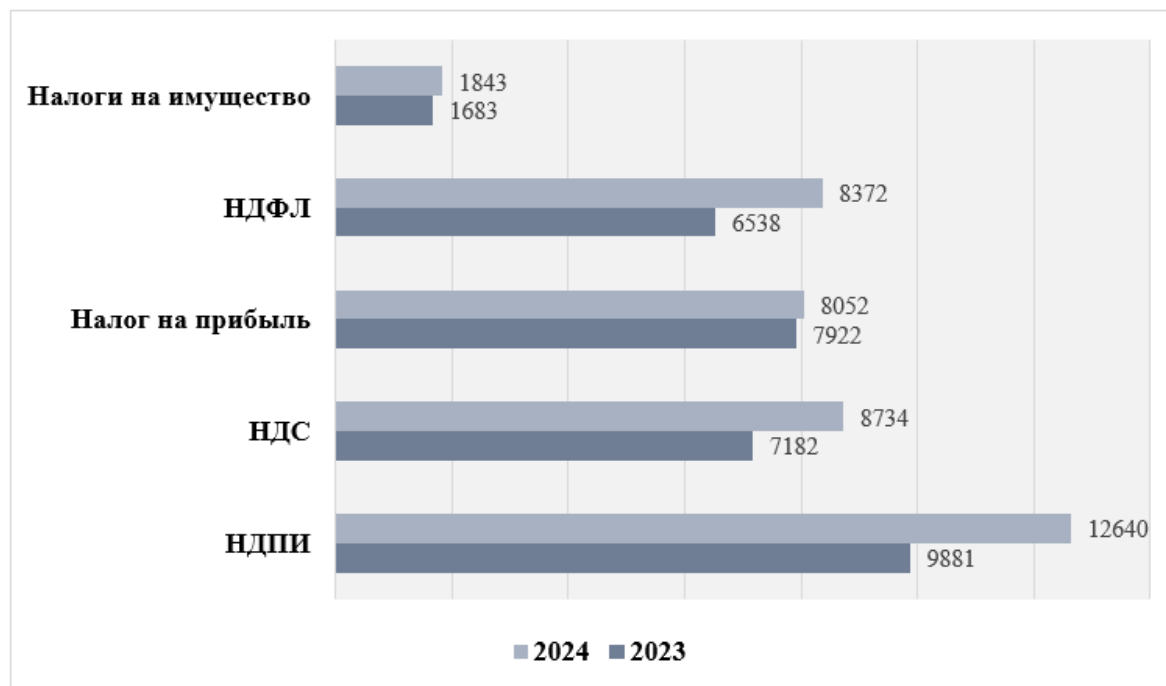


Рис. 3. Динамика налоговых доходов консолидированного бюджета в 2023-2024гг., млрд руб.

Fig. 3. Dynamics of tax revenues of the consolidated budget in 2023-2024, billion rubles

Высокий рост доходов в отдельных отраслях экономики за счет расширения внутреннего производства, переориентации бизнеса на внутренний рынок положительно повлиял на рост косвенных налогов и, в первую очередь, налога на добавленную стоимость.

На динамику поступлений по налогу на доходы физических лиц положительное влияние оказали увеличение доходов граждан и деловой активности, а также поступление налога с доходов в виде процентов, полученных по вкладам, в связи с окончанием ранее действовавшей льготы. Кроме этого, положительная динамика поступлений налоговых доходов обеспечена за счет проведения эффективных процедур налогового администрирования с использованием различного рода информационных технологий, что значительно повлияло на рост деловой активности хозяйствующих субъектов и, как следствие, рост налоговых поступлений в бюджетную систему.

В Послании Федеральному Собранию в феврале 2024 г. Президентом России акцентировалось внимание на основных направлениях поддержки модели государственного развития с использованием ряда ключевых инструментов и мер, в целях обеспечения ее экономического и технологического суверенитета в условиях глобальной трансформации, структурных вызовов и перестройки всей торгово-финансовой системы².

Среди направлений поддержки экономического роста выделяются создание условий для улучшения демографической ситуации в стране, рост человеческого капитала, инвестиционной

¹ Составлено по данным, представленным на аналитическом портале ФНС России [Электронный ресурс]. URL: <https://analytic.nalog.gov.ru/> (дата обращения: 12.01.2025).

² Послание Президента России Федеральному Собранию. 2024. [Электронный ресурс] URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/73585> (дата обращения: 15.01.2025).

активности, в том числе в части наращивания капиталовложений в цифровое и технологическое развитие, обеспечение технологического суверенитета и ускоренное внедрение результатов НИОКР за счет инновационного развития, переориентация внешнеторговой позиции вследствие расширения несырьевого экспорта, снижения зависимости от импорта (рис.4)¹.

В комплексе мер, направленных на обеспечение финансового и технологического суверенитета формируемой новой экономической модели, особое внимание отводится мерам поддержки в области налогового регулирования.

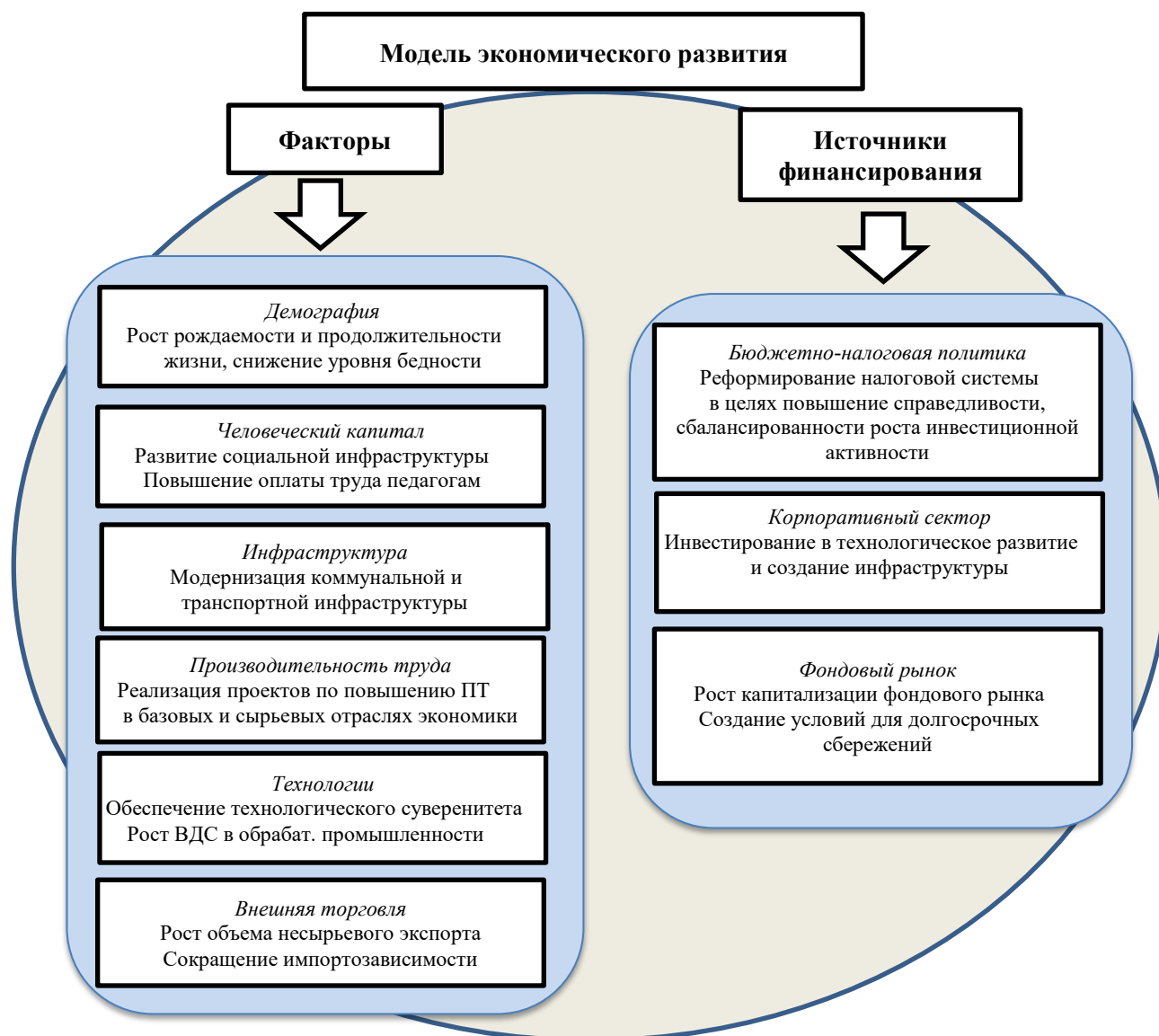


Рис. 4. Новая модель экономического развития
Fig. 4. New model of economic development

Дальнейшие системные изменения в налоговой сфере направлены на формирование стабильных и предсказуемых финансовых условий, необходимых для обеспечения устойчивого роста инвестиционной и экономической активности [11]. Среди ключевых задач комплексного подхода по созданию устойчивой и конкурентоспособной экономики России выделяется «донастройка» налоговой системы в сторону повышения в ней роли принципов справедливости

¹ Составлено по: Послание Президента России Федеральному Собранию. 2024. [Электронный ресурс] URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/73585> (дата обращения: 15.01.2025).

и сбалансированности, а также создания различного рода налоговых условий для экономического роста. В текущем году в рамках системной донастройки параметров налоговой системы реализуется масштабный комплекс мер по ее совершенствованию (табл. 2)¹.

Таблица 2 – Целевые ориентиры основных мер налоговой реформы 2025г.

Table 2 – Targets of the main tax reform measures in 2025

Налог	Нововведения	Цель
НДФЛ	- установлена новая прогрессивная шкала ставок; - возврат части уплаченного НДФЛ (кэшбек) по итогам года; - через инструменты социальной поддержки - изменены положения о стандартных вычетах на детей; - введен новый стандартный вычет для лиц, сдавших норматив ГТО.	- реализация принципа справедливости и эффективности перераспределения поступлений между различными слоями населения и секторами экономики; - сокращение неравенства в обществе за счет более справедливого распределения налогов; - поддержка семей и стимулирование населения не скрывать доходы, поскольку часть из них будет возвращена.
Налог на прибыль	- увеличена основная ставка налога на прибыль; - установлен федеральный инвестиционный налоговый вычет; - введение до 2030 года пониженной ставки налога на прибыль в размере 5% для аккредитованных IT-компаний.	- рост бюджетных доходов; - отказ от «курсовых» экспортных пошлин; - инвестирование бюджетных средств в высокотехнологичные отрасли экономики; - создание дополнительных стимулов для повышения инвестиционной активности и увеличения капиталовложений со стороны бизнеса; - поддержка социальной сферы.
НДПИ	- увеличение уровня изъятия ренты при определении налоговой ставки по НДПИ при добыче железной руды; - введение формульного подхода к определению налоговых ставок по НДПИ; - установление акциза для природного газа, приобретенного для производства аммиака; - увеличение налоговой ставки по НДПИ при добыче алмазов и других драгоценных и полудрагоценных камней; - введение механизма дополнительного изъятия ренты при определении налоговых ставок по НДПИ при добыче золота и угля.	- справедливое распределение доходов от ренты между бизнесом и государством.
СНП	- введен НДС при использовании УСН при превышении доходов 60 млн. руб.; - увеличены пороговые показатели для перехода и работы на УСН; - сохранены пониженные тарифы страховых взносов для субъектов малого и среднего бизнеса.	- поэтапный переход на ОСНО; - создание условий равной конкуренции между разными экономическими субъектами; - снижение интереса к выстраиванию схем от ухода из-под налогообложения путем дробления бизнеса.
Акцизы	- расширен перечень подакцизных товаров; - проиндексированы ставки налога на отдельные подакцизные товары.	- ограничение потребительского спроса на социально-вредные товары; - увеличение доходов бюджета.
Туристический налог	- муниципальным образованиям предоставлено право вводить налог с 2025 года.	- поддержка туристической инфраструктуры; - обеспечение дополнительных средств для развития муниципальных услуг.

¹ Федеральный закон от 12 июля 2024 г. № 176-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_480697/ (дата обращения: 23.01.2025).

Существенные изменения претерпели практически все налоги и налоговые режимы в РФ. Введение НДС в упрощенную систему налогообложения, увеличение ставки налога на прибыль, расширение прогрессии в подоходном налогообложении и многие другие новации отразятся на финансово-хозяйственной деятельности как крупных производственных корпораций, так и малых форм бизнеса.

В целом, налоговая реформа 2025 г. отличается масштабностью по внесению изменений в налоговое законодательство, что должно повлиять на значительный рост бюджетных доходов. По предварительным оценкам рейтингового агентства АКРА государственный бюджет получит значительный прирост доходов благодаря увеличению налоговой ставки и расширению прогрессии по подоходным налогам. Так, по мнению экспертов, каждый процентный пункт роста налога на прибыль может увеличить поступления на 0,2% ВВП, а НДФЛ – на 0,15% ВВП в зависимости от доходной группы, которую затронет повышение¹. Оценивая фискальную значимость налоговой реформы, Председатель Счетной палаты Б. Ковальчук отметил, что суммарный эффект доходов в связи с изменениями налогового законодательства может составить порядка 3,6 трлн руб. и достигнет 6,3 трлн руб. в 2027 г.²

Обратившись к основным положениям налоговой реформы 2025 г., следует отметить, что наиболее значимые преобразования затронули, в первую очередь, личные и корпоративные подоходные налоги. С 2025 г. продолжилось расширение прогрессивной шкалы по НДФЛ за счет введения пятиступенчатой дифференциации налоговых ставок – от 13% при уровне доходов до 2,4 млн руб. до 22% по доходам, превышающим 50 млн руб. По данным Министерства финансов РФ эта новация затронет не более 3% работающего населения в силу пока еще невысокого уровня личных доходов его большинства.

Существенным преобразованиям подверглась и система стандартных налоговых вычетов по НДФЛ. С текущего года состав данной группы вычетов расширен за счет включения в него вычетов для лиц, выполнивших нормативы испытаний (тестов) комплекса «Готов к труду и обороне», а также для лиц, прошедших диспансеризацию. Кроме этого, на 100 тыс. руб. (с 350 тыс. руб. до 450 тыс. руб.) увеличен предельный размер доходов, до достижения которого применяются вычеты на детей, с одновременным увеличением размера самого вычета в два раза начиная со второго ребёнка.

С 2025 г. в системе предоставления социальной поддержки семьям с двумя и более детьми начал работать механизм налогового вычета в форме возврата ранее уплаченного налога (так называемый «налоговый кэшбек») физическим лицам, суммарный семейный доход которых составит не более 1,5 прожиточного минимума.

По мнению Министерства финансов РФ, реформирование подоходного налогообложения должно обеспечить реализацию более справедливой системы распределения налоговой нагрузки между налогоплательщиками с разным уровнем личных доходов.

В части корпоративного налогообложения значительной новацией стало увеличение на 5% ставки налога на прибыль. Данное повышение, по мнению Министерства финансов России, вызвано тем, что к настоящему времени российские компании успешно справились с вызовами 2022 г., доля прибыльных компаний в экономике выросла с 73,9% в 2022 г. до 75,3% в 2023 г., ряд отраслей перешли из разряда стабильно нерентабельных в рентабельные.

Увеличение налоговой ставки дало возможность отказаться от использования курсовых экспортных пошлин, поскольку представляет собой более справедливую фискальную альтернативу им. Значительный рост налоговой нагрузки по налогу на прибыль сопровождается расширением применения действующих преференциальных механизмов для региональных инвестиционных проектов, инвестиционного налогового вычета, включая исключение ограничений по сроку их действия, а также использования налоговых льгот для IT-компаний.

¹ Увеличение прогрессии в налоговой системе России // [Электронный ресурс] URL: <https://www.acra-ratings.ru/research/2775/> (дата обращения: 27.01.2025)

² Эффект от налоговых изменений оценили в 3,6 трлн рублей в 2025 году // [Электронный ресурс] URL: <https://digital.gov.ru/ru/events/53170/> (дата обращения: 27.01.2025)

Кроме этого, в качестве использования новых инструментов налогового стимулирования инвестиций в 2025 г. установлен федеральный инвестиционный налоговый вычет, который позволит уменьшать сумму налога на прибыль организаций, поступающей в федеральный бюджет, на капитальные расходы, произведенные в рамках инвестиционных проектов, требования к которым установлены Правительством Российской Федерации

Налоговая реформа внесла коррективы и в рентные отрасли, нацеленные на более справедливое распределение природной ренты между бизнесом и государством и повышение налоговых доходов федерального бюджета. Так, с 2025 г. увеличен уровень налогообложения рентных доходов, получаемых в отраслях с высокой операционной рентабельностью, в два и более раза превышающей среднюю по экономике, и низким уровнем налоговой нагрузки [9].

Анализируя налоговые новации, нельзя не остановиться на глобальных изменениях, затрагивающих специальные налоговые режимы и, в первую очередь, самый распространенный из них – упрощенную систему налогообложения. В целях создания справедливой, конкурентоспособной и эффективной налоговой системы, стимулирующей развитие малого бизнеса и направленной на борьбу со схемами дробления и недобросовестной конкуренцией, с 2025 г. расширены границы по выручке до 450 млн руб. и остаточной стоимости ОС до 200 млн руб., при которых малый бизнес имеет право применять режим упрощенной системы налогообложения при параллельном введении обязанности по уплате НДС при превышении порога дохода в размере 60 млн руб.

В целом проведенная налоговая реформа должна оказать положительное влияние на развитие экономики России и принести значительный фискальный и социальный эффект. Так, по предварительным расчетам Министерства финансов РФ, фискальная результативность принятых мер в текущем году оценивается в размере порядка 2,6 трлн руб. дополнительных доходов бюджетной системы. При этом наибольший прирост планируется получить за счет увеличения ставки по налогу на прибыль организаций с 20% до 25%, что с учетом вычетов обеспечит дополнительные поступления в бюджет в 2025 г. порядка 1,6 трлн руб. В отдаленной перспективе - 2033 г. – дополнительные поступления от повышения ставки по налогу на прибыль организаций должны составить порядка 11,1 трлн руб. Введение пятиступенчатой прогрессии ставок по НДФЛ, в 2025 г. обеспечит дополнительные доходы бюджета в размере порядка 533 млрд руб., а до 2030 г. включительно общая сумма, с учетом изменения параметров стандартных налоговых вычетов, составит порядка 3,1 трлн рублей. Повышение порогов для применения УСН, а также признание хозяйствующих субъектов, применяющих УСН, плательщиками НДС, приведет к дополнительным поступлениям в федеральный бюджет по НДС в объеме 473 млрд руб. в год и в консолидированные бюджеты регионов по УСН на сумму порядка 258 млрд руб. в год. Принятые поправки в сфере налогообложения природопользования должны обеспечить ежегодный прирост доходов бюджета порядка на 29 млрд рублей¹. Полученные в результате налоговой реформы дополнительные финансовые ресурсы планируется перераспределить в пользу наиболее нуждающихся категорий граждан, а также использовать на поддержку тех стратегических отраслей, модернизация которых будет способствовать укреплению экономического суверенитета страны.

Выводы

Налоговая политика является важным звеном в хозяйственном механизме, обеспечивающим финансовый суверенитет государства. Осуществляемые в последние годы глобальные трансформационные процессы, перестройка торгово-финансовой системы, структурные вызовы создали необходимость формирования новой устойчивой и конкурентоспособной модели отечественной экономики. Гибкость и оперативность принятых мер в области бюджетно-налоговой политики позволили успешно пережить экономические шоки, сохранить устойчивость

¹ Финансово-экономическое обоснование к проекту федерального закона «О внесении изменений в части первую и вторую НК РФ и отдельные законодательные акты Российской Федерации» 639663-8 // [Электронный ресурс]

URL: https://storage.consultant.ru/ondb/attachments/202407/18/iddoc_281716_idnews_53093_Proekt_639663-8_fzf.pdf (дата обращения: 27.01.2025)

финансовой системы государства, а также реализовать масштабные программы поддержки экономики и социальной сферы.

Одной из приоритетных стратегических задач экономического развития на ближайшую перспективу является системная трансформация налогообложения, базирующаяся на принципах эффективности, социальной справедливости, способствующей формированию инновационной модели экономического роста, основанной на внедрении новых технологических решений и соответствующем повышении производительности.

Проведенная в формате комплексной донастройки налоговой системы налоговая реформа в части внедрения новаций в правовое регулирование основных бюджетообразующих налогов, в первую очередь, подоходных и рентных налогов, акцизов, а также специальных налоговых режимов в совокупности с инвестиционными стимулами разнопланового характера позволит сократить неравенство в общественном и социально-экономическом развитии, обеспечить рост конкурентоспособности промышленных секторов, а также технологическое развитие экономики в целом.

Список источников

1. Пансков В. Г. Проблемы и перспективы налоговой политики в целях устойчивого развития регионов // Экономика. Налоги. Право. 2024. № 17(1). С. 34–43. DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-1-34-43.
2. Голик Е. Н., Машезова А. А. Приоритетные тенденции в адаптации налоговой системы к изменившимся условиям хозяйствования // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2021. № 6 (133). С. 49–53.
3. Вишневский В. П., Гончаренко Л. И., Дементьев В. В., Гурнак А. В. Принципы налогообложения для цифровой экономики // Terra Economicus. 2022. № 20(2). С. 59–71. DOI: 10.18522/2073-6606-2022-20-2-59-71
4. Пушинин А. В. Социальный аспект налоговой реформы Журнал правовых и экономических исследований // Journal of Legal and Economic Studies. 2024. № 4. С. 354–362. <https://doi.org/10.26163/GIEF.2024.53.87.047>
5. Ордынская Е. В., Черковец М. Е., Костина Е. Д. Налоговая реформа: к вопросу о справедливости налогообложения // Научные труды. Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2024. № 2. С. 143–160. DOI: 10.47711/2076-3182-2024-2-143-160.
6. Новикова Т. С. К вопросу о введении прогрессивной шкалы налогообложения // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2024. № 5. С. 58–86. DOI: 10.52180/2073-6487_2024_5_58_86.
7. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. В 2-х т. Т. 1. М.: Соцэкгиз, 1935. 450 с.
8. Твердохлебов В. Н. Финансовые очерки. М., 1916. 230 с.
9. Гензель П. П. Налогообложение в России в период НЭПа. Общество купцов и промышленников в России. М., 2006.
10. Голик Е. Н. Косвенные налоги и их развитие в Российской Федерации: теория, методология и практика. Дис. ... докт. экон. наук. Ростов-на-Дону, 2008. 397 с.
11. Силуанов А. Г. Роль бюджетной политики в обеспечении финансового и технологического суверенитета страны // Экономическая политика. 2024. Т. 19. № 5. С. 6–29. DOI: 10.18288/1994-5124-2024-5-6-29.

References

1. Panskov V. G. Problems and prospects of tax policy for the sustainable development of regions. *Economy. Taxes. Right*. 2024;17(1):34-43. DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-1-34-43. (In Russ.)
2. Golik E. N., Mashezova A. A. Priority trends in the adaptation of the tax system to the changed economic conditions. *Science and education: economy and economics; entrepreneurship; law and management*. 2021;6(133):49-53. (In Russ.)
3. Vishnevsky V. P., Goncharenko L. I., Dementyev V. V., Gurnak A. V. Principles of taxation for the digital economy. *Terra Economicus*. 2022;20(2):59-71. DOI: 10.18522/2073-6606-2022-20-2-59-71. (In Russ.)

4. Pushinin A. V. The social aspect of tax reform *Journal of Legal and Economic Research. Journal of Legal and Economic Studies*. 2024;(4):354–362. <https://doi.org/10.26163/GIEF.2024.53.87.047>. (In Russ.)
5. Ordynskaya E. V., Cherkovets M. E., Kostina E. D. Tax reform: on the issue of tax fairness. *Scientific papers. Institute of National Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences*. 2024;(2):143–160. DOI: 10.47711/2076-3182-2024-2-143-160. (In Russ.)
6. Novikova T. S. On the introduction of a progressive scale of taxation. *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2024;(5):58–86. DOI: 10.52180/2073-6487_2024_5_58_86. (In Russ.)
7. Smith A. *Research on the nature and causes of the wealth of nations*. In 2 volumes, vol. 1. Moscow: Sotsekgiz, 1935. 450 p. (In Russ.)
8. Tverdokhlebov V. N. *Financial essays*. Moscow; 1916. 230 p. (In Russ.)
9. Hansel P. P. *Taxation in Russia during the NEP period. The Society of Merchants and Industrialists in Russia*. Moscow; 2006. (In Russ.)
10. Golik E. N. *Indirect taxes and their development in the Russian Federation: theory, methodology and practice*. Dis. ... Dr. Sci. (Econ.). Rostov-on-Don; 2008. 397 p. (In Russ.)
11. Siluanov A. G. The role of budget policy in ensuring the financial and technological sovereignty of the country. *Economic policy*. 2024;19(5):6–29. DOI: 10.18288/1994-5124-2024-5-6-29. (In Russ.)

Информация об авторе

Е. Н. Голик – доктор экономических наук, профессор кафедры налогообложения и бухгалтерского учета ЮРИУ РАНХиГС.

Information about the author

E. N. Golik – Dr. Sci. (Econ.), Professor of Department of Taxation and Accounting, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 26.03.2025; одобрена после рецензирования 05.05.2025; принята к публикации 06.05.2025.
The article was submitted 26.03.2025; approved after reviewing 05.05.2024; accepted for publication 06.05.2025.



Вызовы энергосбережения в обеспечении экономической безопасности в условиях шестого технологического уклада

Владимир Васильевич Земсков

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия,
vvzemskov@fa.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7402-5524>

Аннотация

Введение. Россия, обладающая наибольшими энергетическими мощностями в Европе, имеет самый низкий показатель энергоемкости, который, как известно, характеризует эффективное использование энергетических ресурсов при производстве конечной продукции. На современном этапе развития проблемы снижения энергосбережения являются вызовами и угрозами экономической безопасности страны, региона, хозяйствующего субъекта в условиях шестого технологического уклада. Актуальность исследована обусловлена тем, что в условиях шестого технологического уклада слабо развит методический аппарат анализа вызовов и угроз экономической безопасности, результаты которого могли бы лечь в основу повышения эффективности энергосбережения на федеральном, региональном, местном и корпоративном уровнях управления.

Цель. Выявление, оценка вызовов и угроз в использовании энергосберегающих технологий в системе обеспечения экономической безопасности страны в условиях шестого технологического уклада.

Материалы и методы. В основе исследования лежат общенаучные методы: сравнительный анализ, статистический анализ, контекстный анализ, а также научные труды отечественных ученых по таким темам как влияние снижения материалоемкости на эффективность производства, экономическая безопасность страны, региона, хозяйствующего субъекта, интеграция механизма энергосбережения в корпоративную среду.

Результаты. По результатам исследования выявлено, что на всех уровнях управления (федеральном, региональном, местном и корпоративном) недостаточно эффективно применяются современные высокопроизводительные технологии, потребляющие наименьшее количество материальных ресурсов для производства качественной продукции. В качестве таких технологий предложено использовать элементы замкнутой экономики и вторичное использование отходов производства и потребления. Отмечены преимущества шестого технологического уклада для конечных потребителей и на повышение качество жизни населения. Выявлены основные угрозы экономической безопасности для альтернативной энергетики, которая оказывает значительное влияние на экономическое развитие, использующая прорывные технологии с высоким коэффициент полезного действия. Также отмечено, что прорывные технологии, по своей сущности, не имеют аналогов, что обеспечивают конкурентоспособность отечественных технологий на глобальном рынке.

Выводы. Проведенное исследование показало, что проблемы снижения энергосбережения напрямую влияют на такие комплексные показатели, как энергоемкость валового внутреннего продукта, энергоемкость производства. В целях достижения стратегических задач по снижению энергосбережения необходимо найти управленческие решения по вызовам и угрозам экономической безопасности страны, региона, хозяйствующего субъекта.

Ключевые слова: шестой технологический уклад, конкурентоспособность отечественных технологий, эффективность производства, вызовы и угрозы, энергосберегающие технологии, энергоемкость валового внутреннего продукта, энергоемкость производства, замкнутая экономика, вторичное использование отходов производства и потребления, экономическая безопасность

Благодарности: Статья подготовлена по результатам IX Международного форума Финансового университета «Новая экономическая политика 2.0: от адаптации к рывку», проходившего 26-27 ноября 2024 года.

Для цитирования: Земсков В. В. Вызовы энергосбережения в обеспечении экономической безопасности в условиях шестого технологического уклада // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 117–126. EDN [SSCDIE](#)

Problems of Economics

Original article

Challenges of energy saving in ensuring economic security in the context of the sixth technological order

Vladimir V. Zemskov

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia,
vzemskov@fa.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7402-5524>

Abstract

Introduction. Russia, which has the largest energy capacity in Europe, has the lowest energy intensity index, which is known to characterize the efficient use of energy resources in the production of end products. At the present stage of development, the problems of reducing energy saving are challenges and threats to the economic security of the country, region, and business entity in the context of the sixth technological order. The relevance of the study is due to the fact that in the conditions of the sixth technological order, the methodological apparatus for analyzing challenges and threats to economic security is poorly developed, the results of which could form the basis for improving energy saving efficiency at the federal, regional, local and corporate levels of government.

Purpose. Identification and assessment of challenges and threats in the use of energy-saving technologies in the country's economic security system in the context of the sixth technological order.

Materials and Methods. The research is based on general scientific methods: comparative analysis, statistical analysis, contextual analysis, as well as scientific works by Russian scientists on such topics as the impact of reducing material consumption on production efficiency, the economic security of the country, region, business entity, and the integration of the energy saving mechanism into the corporate environment.

Results. According to the results of the study, it was revealed that modern high-performance technologies that consume the least amount of material resources for the production of high-quality products are not effectively used at all levels of government (federal, regional, local and corporate). It is proposed to use elements of a closed economy and the recycling of production and consumption waste as such technologies. The advantages of the sixth technological order for end consumers and for improving the quality of life of the population are noted. The main threats to economic security for alternative energy, which has a significant impact on economic development and uses breakthrough technologies with a high efficiency, have been identified. It was also noted that breakthrough technologies, by their very nature, have no analogues, which ensures the competitiveness of domestic technologies in the global market.

Conclusions. The conducted research has shown that the problems of reducing energy saving directly affect such complex indicators as the energy intensity of gross domestic product and the energy intensity of production. In order to achieve strategic goals to reduce energy saving, it is necessary to find management solutions to the challenges and threats to the economic security of the country, region, and business entity.

Keywords: sixth technological order, competitiveness of domestic technologies, production efficiency, challenges and threats, energy-saving technologies, energy intensity of gross domestic product, energy intensity of production, closed economy, recycling of production and consumption waste, economic security

Acknowledgements: The article was prepared based on the results of the IX International Forum of the Financial University "New Economic Policy 2.0: from adaptation to breakthrough", held on November 26-27, 2024.

For citation: Zemskov V. V. Challenges of energy saving in ensuring economic security in the context of the sixth technological order. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):117–126. (In Russ.). EDN [SSCDIE](#)

Введение

В современном противостоянии между Западом и Россией, особое значение приобретают процессы обеспечения технологического суверенитета страны, базовой основой которого является широкое использование современных высокопроизводительных технологий, обеспечивающих конкурентоспособность страны, общества, хозяйствующих субъектов в условиях шестого технологического уклада. Структура шестого технологического уклада характеризуется следующими аспектами:

- наноматериалы;
- биоинженерия;
- робототехника;
- космические технологии;
- энергосбережение и др.

Основную роль в шестом технологическом укладе отводится внедрению энергосберегающих технологий, позволяющих за счет минимизации затрат топливно-энергетических ресурсов получать наибольший эффект в виде добавленной стоимости, что, в конечном счете, обеспечивает повышение уровня экономической безопасности страны и хозяйствующих субъектов.

Какие преимущества от этого получают конечные потребители? Здесь следует отметить, во-первых, снижение себестоимости продукции за счет использования новейших эффективных технологий в производственных циклах, что, в конечном счете, положительно скажется на формировании такого показателя, как энергоемкость производства; во-вторых, на национальном уровне снижение энергоемкости валового внутреннего продукта напрямую влияет на качество жизни населения через рационального формирования модели электропотребления (умные дома, умные города, умное государственное управление, внедрение замкнутой экономики, альтернативная энергетика с нулевым углеродным следом и др.); в третьих, государственная политика в области энергосбережения стала национальной целью стратегического развития [1], что повышает международный имидж страны в глобальном рейтинге энергопотребления.

Учитывая цели стратегического развития, Правительство РФ утвердило комплексную программу энергосбережения и повышение энергетической эффективности¹, где отмечается, что за предыдущие годы «среднегодовые темпы снижения энергоемкости валового внутреннего продукта Российской Федерации составили 0,6 процента, отставая от среднеевропейских темпов в 5,4 раза и от среднемировых в 3,1 раза. По итогам 2019 года энергоемкость валового внутреннего продукта Российской Федерации составила 9,68 тонны условного топлива на 1 млн рублей в ценах 2016 года (совокупное потребление топливно-энергетических ресурсов – 871,6 млн тонн условного топлива), в 2020 году – 9,3 тонны условного топлива на 1 млн рублей (совокупное потребление топливно-энергетических ресурсов – 829,5 млн тонн условного топлива), в 2021 году – 9,72 тонны условного топлива на 1 млн рублей (совокупное потребление топливно-энергетических ресурсов – 888,7 млн тонн условного топлива)».

Как следует из нормативного документа, на лицо серьезное отставание экономики России от глобального тренда по такому индикатору, как энергоемкость внутреннего валового продукта, что подтверждает технологическую отсталость России от западных стран².

В связи с этим необходимо предпринять стратегические решения по снижению показателя энергоемкости внутреннего валового продукта. В качестве таких решений могут быть:

- разработка программ энергосбережения на региональном уровне и микро-уровне;
- совершенствование налоговых механизмов по стимулированию процессов внедрения высокоэффективных технологий;
- мониторинг реализации программ энергосбережения на региональном уровне и микро-уровне.

¹ Постановление Правительства Российской Федерации от 9 сентября 2023 г. № 1473 «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности». [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/407632842/> (дата обращения 30.03.2025).

² Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71572608/> (дата обращения 30.03.2025).

Как отметили большинство выступающих докладчиков, в 2024 году Россия столкнулась новыми вызовами и рисками, которые ранее не оказывали существенного влияния на экономическое развитие. Докладчиками было выделено такие новые вызовы и риски:

с целью экономии финансовых средств происходит сокращение размера фонда оплаты труда, особенно у специалистов экономической безопасности и управления рисками;

рентабельность отраслей реального сектора экономики ниже размера ключевой ставки ЦБ РФ. Так, общая рентабельность продукции за 2020 г. составила 9,4%, за 2021г. – 14,7%, за 2022 г. – 14,2;

приостановка инвестиционных проектов на неопределенное время. Общий объем таких приостановленных проектов составил около 2 трлн руб.

Отсюда возникает необходимость внесения изменений в правила ведения бизнеса в части изыскания новых внутренних возможностей. В контексте данного исследования в качестве новых внутренних возможностей предлагается рассмотреть эффективность бизнес-процессов энергосбережения.

Материалы и методы

Методологической базой исследования являются прикладные экономические работы отечественных ученых, посвященных различным проблемам достижения экономического роста, снижению потребления электроэнергии в производственных процессах, а также обеспечения экономической безопасности страны, общества, хозяйствующих субъектов.

Информационную базу исследования составили результаты выступления докладчиков на международном форуме (Прокофьев С.Е., Силуанов А.Г., Воробьев А.Ю., Лут О.Н., Костин А.Л., Мурычев А.В., Витторио Торрембини и др.) аналитические отчеты, данные Федеральной службы государственной статистики.

Теоретическая значимость исследования заключается в выявлении вызовов и угроз энергосбережения в обеспечении экономической безопасности в условиях шестого технологического уклада, что, в конечном счете, окажет благоприятное влияние на конкурентоспособность страны.

Практическая значимость исследования заключается в возможности определения траектории развития процесса энергосбережения, обеспечивающей согласованность целей и задач оперативного и стратегического планирования, координацию и интеграцию функций государственного и корпоративного управления в систему обеспечения экономической безопасности.

Результаты

В контексте цели исследования предлагаются рассмотреть важнейшие направления по снижению энергопотребления, опираясь на экспоненциальный рост прорывных технологий, обеспечивающих скачкообразный рост экономического развития. По мнению многих экспертов, «в качестве прорывных технологий нужны технологии с коэффициентом полезного действия выше 0,62» [2].

Далее рассмотрим технологии, обеспечивающие энергосбережение, а также вызовы, стоящие перед государством, обществом и хозяйствующими субъектами.

Альтернативная энергетика. В контексте цели исследования, в качестве альтернативной энергосберегающей технологии, можно назвать атомную энергетику. Всем известно выражение Энрико Ферми, «Первая страна, которая разработает реактор на быстрых нейтронах, получит конкурентное преимущество в использовании атомной энергии»¹.

Россия подтвердила свое технологическое преимущество, создав реакторы на быстрых нейтронах, это такие модели реакторов, как БН – 800 (относится к поколению 3 +) и перспективный БН – 1200 (относится к поколению 4).

Если проанализировать технологии атомной энергетики западных стран, то обнаружим, что в большинстве этих стран применяются реакторы 3 поколения. Это связано с тем, что западные страны объявили отказ от применения атомной энергетики в пользу возобновляемых источников энергии, что предопределило технологическое отставание западных стран.

¹ Замкнутый цикл реактор на быстрых нейтронах. [Электронный ресурс]

<https://cleancitygroup.ru/zamknutyj-cikl-reaktor-na-bystryh-nejtronaх/> (дата обращения 30.03.2025).

В чем заключается преимущество процессов энергосбережения в шестом технологическом укладе? Во-первых, внедрена ядерная технология замкнутого цикла, сущность которого заключается в использовании первичных отходов ядерных реакторов для производства атомной энергии, что удешевляет себестоимость производства атомной энергии. Во-вторых, снижением количества складироваемых ядерных отходов обеспечивается соблюдение принципов базовой модели обязательных требований, предусматривающих защиту охраняемых законом ценностей¹, где на первое место ставится задача по охране здоровья и жизни населения нашей страны.

С учетом современных вызовов и угроз, Россия наращивает производство всех видов энергии с целью удовлетворения потребностей реального сектора экономики и домашних хозяйств. На рис. 1 представлены данные об удельном весе видов электроэнергии в общем объеме их производства.



Рис. 1. Удельный вес видов электроэнергии в общем объеме производства, %²

Fig. 1. The share of types of electricity in the total volume of production, %

Как видно из рис. 1, основным направлением электроэнергетики в России является тепловые электростанции, использующие традиционные полезные ископаемые: природный газ, мазут, уголь, их доля в общем производстве электроэнергии составляет свыше 60%. Но в то же время Россия наращивает производство чистой энергии. Так, в 2022 г. по сравнению с 2019 г., доля атомной энергии в общем объеме производства увеличилась с 18,6% до 19,2%, а доля возобновляемых источников энергии – с 0,19% до 0,7%, что положительно сказывается на уменьшении количества выбросов вредных веществ в атмосферу.

Стратегической целью России является доведение к 2045 году долю АЭС в энергетике России до 25%.

¹ Модель систематизации (выборки) обязательных требований (утв. протоколом заседания проектного комитета от 13.07.2017 N 47(7)). [Электронный ресурс]. URL: [https://legalacts.ru/doc/model-sistematizatsii-vyiborki-objazatelnykh-trebovanii-utv-protokolom-zasedaniya-proektnogo/](https://legalacts.ru/doc/model-sistematizatsii-vyiborki-objazatelnykh-trebovanii-utv-protokolom-zasedaniya-proektnogo) (дата обращения 30.03.2025).

² Источник: составлен на основании: Российский статистический ежегодник. 2023: Стат. сб. / Росстат. – М., 2023. 701 с. [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2023.pdf (дата обращения 30.03.2025).

Свой вклад в решение проблемы рисков энергосбережения вносит новая технология с новыми компетенциями: строительство плавучего энергоблока «Академик Ломоносов», который стабильно снабжает электроэнергией северные районы страны, а также можно использовать для морских добывающих платформ и замещение выходящих из эксплуатации мазутных и угольных электростанций.

Вызовом энергосбережения шестого технологического уклада является разработка новых технологий, превышающих по степени эффективности зарубежные технологии. Имеются положительные факты разработки новых материалов в атомной промышленности, где эти материалы выдерживают радиацию и высокие температуры, высокие нагрузки при низких температурах, создаются высокопроизводительные рабочие места с использованием робототехники [3]. В настоящее время робототехника стала быстро развиваться, она используется почти во всех отраслях экономики: промышленности, логистике, медицине, армии. Так, в качестве примера можно привести разработку и внедрение нового вида оружия «Орешник» в безъядерном гиперзвуковом оснащении, не имеющего аналогов в мире.

Особенно робототехника востребована в тех отраслях экономики, где имеются высокие риски для здоровья сотрудников. Однако широкое использование робототехники в реальном секторе экономики не достигнуто. На рис. 2 представлены количественные характеристики использования робототехники в разрезе федеральных округов.

Как видно из рис. 2, наибольшее количество использования роботехники приходится на Центральный федеральный округ и Приволжский федеральный округ, как наиболее высокоразвитые регионы.

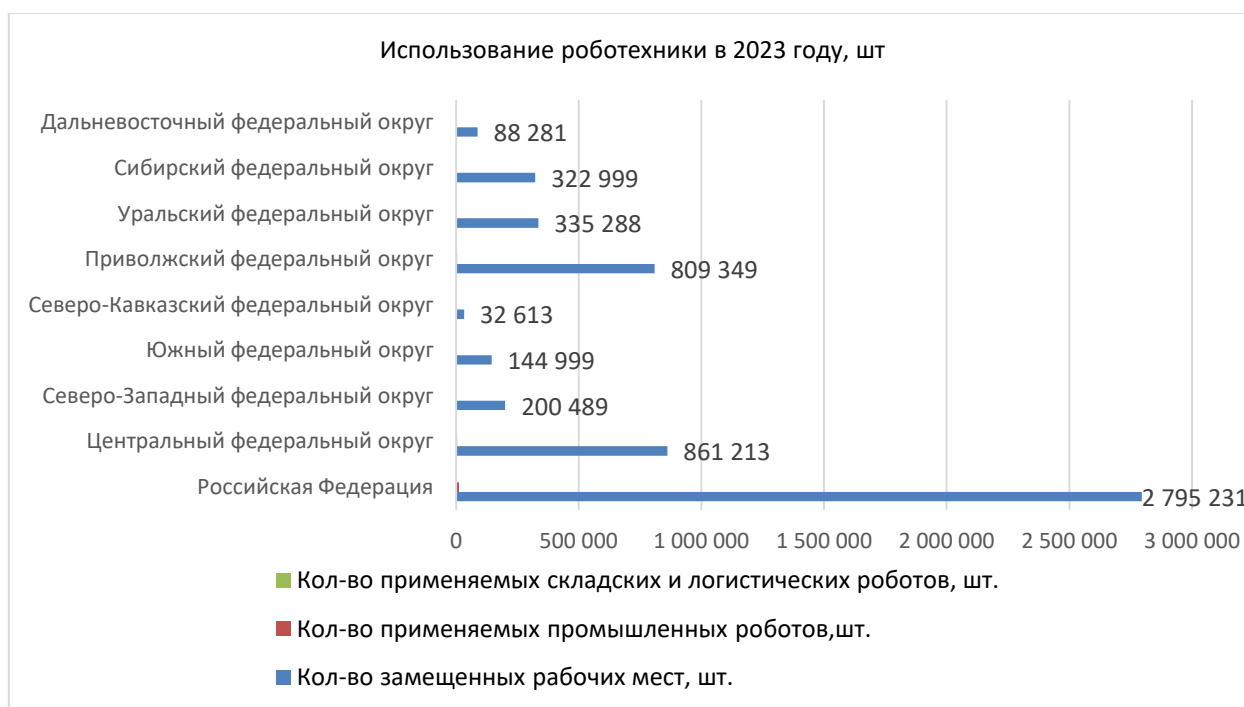


Рис. 2. Использование роботехники в 2023 году¹

Fig. 2. The use of robotics in 2023

Вызовом для российской экономики является низкий удельный вес инновационных товаров в общем объеме отгруженных товаров, который представлен на рис. 3.

В прикладных экономических исследованиях многие эксперты отмечали, что основными причинами низкого удельного веса инновационных товаров выступают технологическая отсталость, отсутствие технологической связи между научными организациями и хозяйствующими субъектами и т.д.

¹ Источник: составлен на основании: Статистический сборник. Наука, инновации и технологии. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения 30.03.2025).

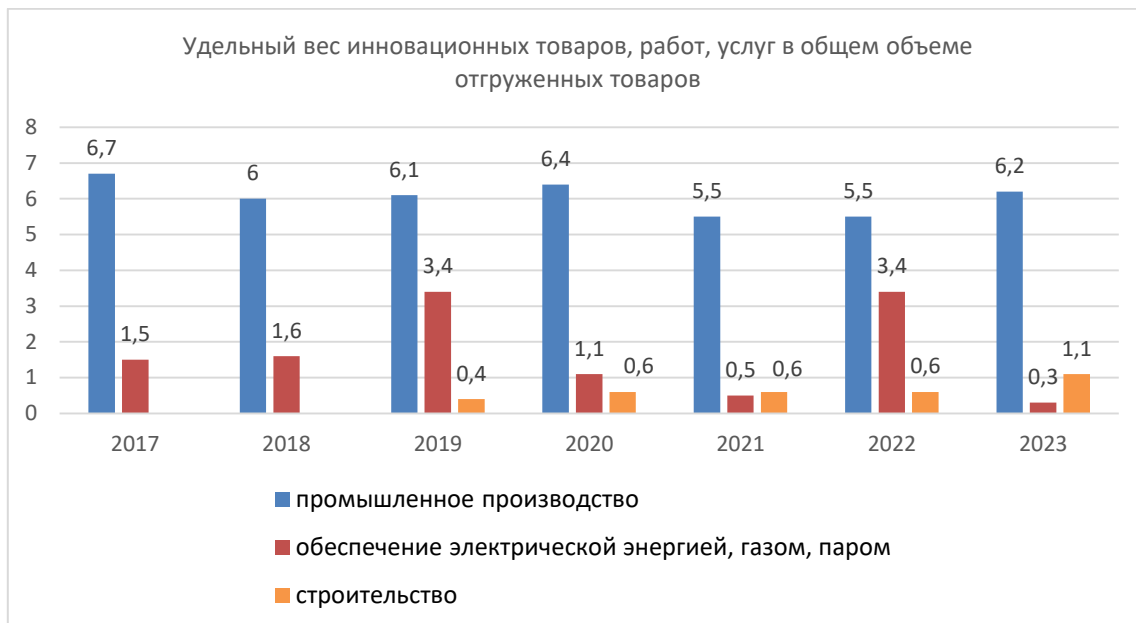
Рис. 3. Удельный вес инновационных товаров в общем объеме отгруженных товаров¹

Fig. 3. The share of innovative products in the total volume of shipped goods

Вторичное использование отходов производства и потребления

Именно энергоэффективность производства обеспечивает качественные показатели роста экономики хозяйствующих субъектов: от выпуска качественной продукции, отвечающей международным требованиям до вторичного использования отходов производства и потребления. Отсюда в призме шестого технологического уклада экономика страны классифицируется на линейную экономику и циркулярную (замкнутую) экономику, представленные на рис. 4.

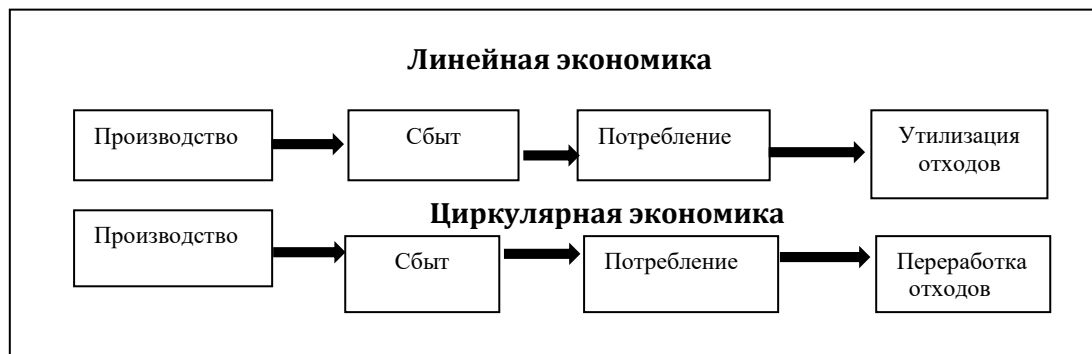
Рис. 4. Сходство и отличие циркулярной экономики от линейной²

Fig. 4. Similarities and differences between circular economy and linear economy

Как видно из рис. 4, основное отличие линейной экономики от циркулярной, заключается в том, что в последней экономике отходы производства и потребления не утилизируются, а отправляются на вторичное использование, тем самым обеспечивается энергосбережение ресурсов.

В шестом технологическом укладе важное значение приобретает процесс оборотного использования воды, как стратегические ресурсы страны. На рис. 5 представлены данные о процессах оборотного использования воды в технологическом процессе. Как видно из рис. 5,

¹ Источник: составлен на основании: Статистический сборник. Наука, инновации и технологии. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science>(дата обращения 30.03.2025).

² Источник: составлено на основании [4].

за последние двенадцать лет динамика оборотного использования воды остается почти неизменной, что свидетельствует о технологической отсталости процесса обеспечения охраны окружающей среды.



Рис. 5. Процесс оборотного использования воды¹

Fig. 5. The process of recycling water

Характерной особенностью линейной экономики является недостаточное использование высокотехнологичных технологий в обеспечении охраны окружающей среды и здоровья населения, которые представлены на рис. 6 и 7.

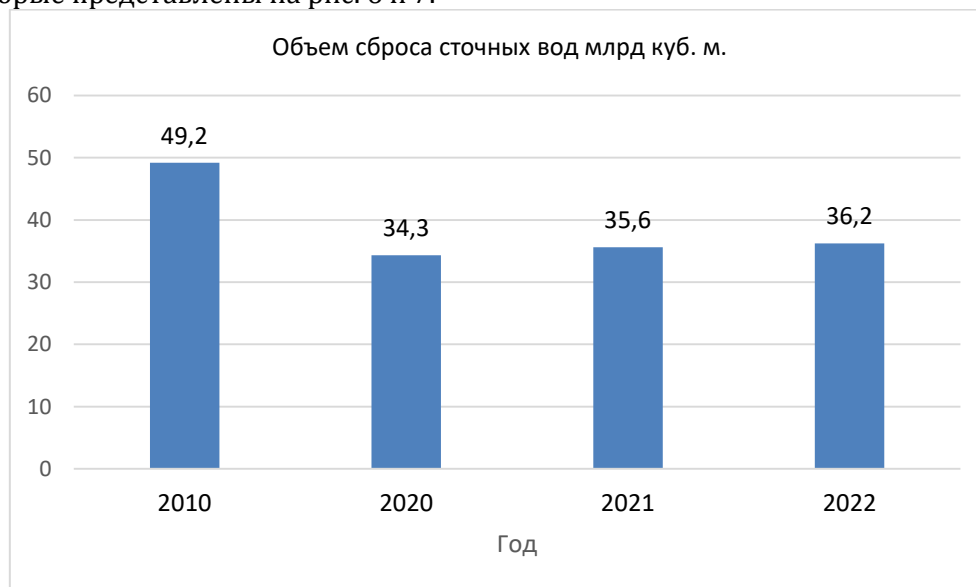


Рис. 6. Объем сброса сточных вод²

Fig. 6. Volume of wastewater discharge

¹ Источник: составлен на основании: Российский статистический ежегодник. 2023: Стат.сб. / Росстат. М., 2023. 701 с. [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegovnik_2023.pdf (дата обращения 30.03.2025).

² Источник: составлен на основании: Российский статистический ежегодник. 2023: Стат. сб. / Росстат. М., 2023. 701 с. [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegovnik_2023.pdf (дата обращения 30.03.2025).

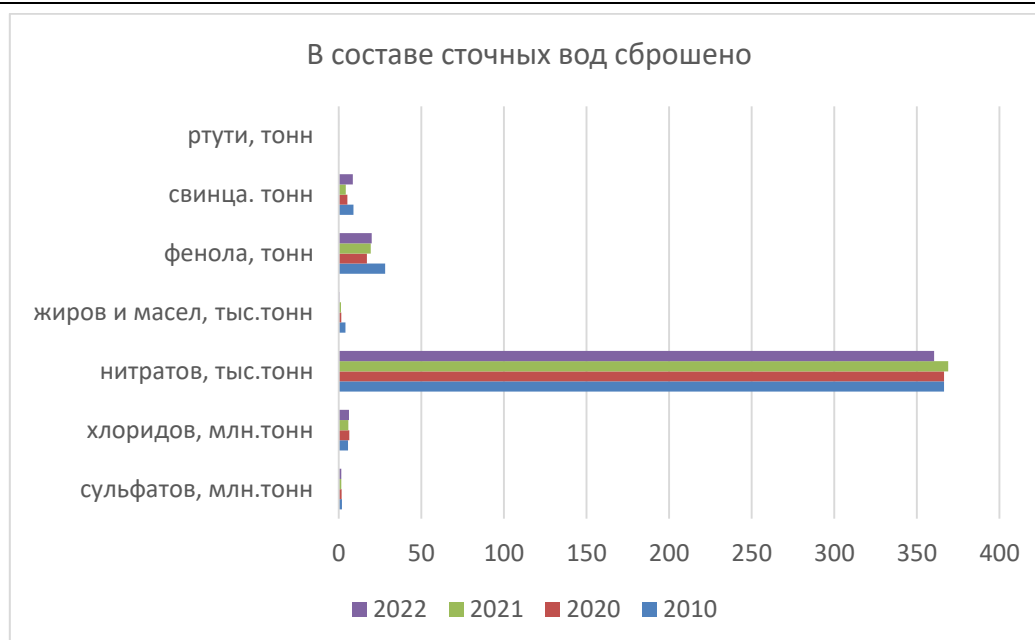
Рис. 7. Сброшено в составе сточных вод опасные химические вещества¹

Fig. 7. Hazardous chemicals discharged in wastewater

Как видно из рис. 7, многие проблемы, связанные с сохранением здоровья и жизни населения, имеют длящийся во времени характер и не решены до сих пор. Так, в составе сточных вод основную долю опасных веществ приходится на нитраты, которые оказывают негативное влияние на состояние здоровья человека.

В решении стратегических задач по охране жизни и здоровья населения отводится национальному проекту «Экология», состоящий из 10 федеральных проектов по улучшению использованию отходов, воды, воздуха, технологий, но срок действия национального проекта «Экология» заканчивается в 2024 г. В новом проекте должны быть учтены основные характеристики шестого технологического уклада, начиная от снижения энергоемкости внутреннего валового продукта, формирования умной инфраструктуры жилищно-коммунального хозяйства, транспортной отрасли и заканчивая комфортной средой обитания [5].

Выводы

Проведенные исследования в области применения энергосберегающих технологий позволяют сформулировать следующие выводы.

В шестом технологическом укладе на эффективность производства и конкурентоспособность экономики важное значение приобретает разработка и внедрение высокотехнологичных производств, обеспечивающих прорывной скачок в развитии науки, техники и экономики. Это означает о нелинейном развитии экономических процессов в стране, а скачкообразное развитие, основывающееся на технологиях, не имеющих аналогов в мире. Здесь в качестве примеров можно привести разработку и принятие на вооружение оружия «Орешник», работающего на кинетической энергии, атомные реакторы замкнутого цикла БН – 1200.

Отмечается, что вызовами шестого технологического уклада выступают нерешенные проблемы в области обеспечения энергосбережения: технологическая отсталость, слабая связь науки и реального сектора экономики, а иногда и недостаточный контроль со стороны государственных органов за реализацией стратегических целей развития.

¹ Источник: составлен на основании: Российский статистический ежегодник. 2023: Стат. сб. / Росстат. М., 2023. 701 с. [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejagodnik_2023.pdf (дата обращения 30.03.2025).

Экономическая безопасность страны и хозяйствующих субъектов напрямую зависит от того, как наиболее эффективно будут использовать все субъекты управления открывшиеся возможности в повышении конкурентоспособности экономики за счет внедрения высокотехнологических производств по уменьшению энергоемкости производства и энергоемкости валового внутреннего продукта.

Список источников

1. Маньковский И. А. Государственное управление национальной экономикой в условиях геополитической нестабильности // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 3. С. 38–45. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-3-38-45>. EDN CJQLSK
2. Земсков В.В. Проблемы развития прорывных технологий, влияющих на экономическую безопасность // Экономическая безопасность. 2024. Том 7. № 6. С. 1429-1445. doi: 10.18334/ecsec.7.6.121215.
3. Абдуллаев Э. А. Робототехника в современном мире // Молодой ученый. 2024. № 1(500). С. 2-3. [Электронный ресурс].URL: <https://moluch.ru/archive/500/109815/> (дата обращения 30.03.2025).
4. Земсков В. В., Петрова В.А. Реализация принципов циркулярной экономики в целях обеспечения экономической безопасности России / В сб. «Вклад транспорта в национальную экономическую безопасность». Труды VII Международной научно-практической конференции. Под ред. Р.А.Кожевникова, Ю. И.Соколова, З. П. Межох. Москва Издательство «Прометей», 2022. С. 79–82.
5. Мухаметов Д. Р., Симонов К. В. «Умное государство»: перспективы внедрения цифровых технологий государственного управления в России // Мир новой экономики. 2021. Т. 15. № 3. С. 17-27. <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2021-15-3-17-27>.

References

1. Mankovsky I. A. State management of the national economy in conditions of geopolitical instability. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2024;(3):38-45. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-3-38-45>. EDN CJQLSK
2. Zemskov V. V. Problems of development of breakthrough technologies affecting economic security. *Economic security*. 2024;7(6):1429–1445. doi: 10.18334/ecsec.7.6.121215. (In Russ.)
3. Abdullaev E. A. Robotics in the modern world. *Young scientist*. 2024;1(500):2–3. [Electronic resource]. Available from: <https://moluch.ru/archive/500/109815/> [Accessed 30.03.2025]. (In Russ.)
4. Zemskov V. V., Petrova V.A. Implementation of the principles of circular economy in order to ensure Russia's economic security. In: *Contribution of transport to National Economic security. Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference*. Edited by R. A. Kozhevnikov, Yu. I. Sokolova, Z. P. Mezhokh. Moscow: Prometheus Publishing House; 2022:79–82. (In Russ.)
5. Mukhametov D. R., Simonov K. V. "Smart state": prospects for the introduction of digital technologies of public administration in Russia. *The world of the new economy*. 2021;15(3):17-27. (In Russ.)<https://doi.org/10.26794/2220-6469-2021-15-3-17-27>.

Информация об авторе

В. В. Земсков – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической безопасности и управления рисками, Финансовый университет при Правительстве РФ.

Information about the author

V.V. Zemskov – Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Department of Economic Security and Risk Management, Financial University under the Government of the Russian Federation.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 01.04.2025; одобрена после рецензирования 12.05.2025; принята к публикации 14.05.2025.

The article was submitted 01.04.2025; approved after reviewing 12.05.2025; accepted for publication 14.05.2025.



К новой стратегии природоресурсного и природоохранного регулирования для достижения целей устойчивого развития регионов

Александр Васильевич Кокин¹, Дмитрий Андреевич Щербаков¹

^{1,2}Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии
народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Ростов-на-Дону, Россия

¹alex@avkokin.ru

²shcherbakov-da@ranepa.ru

Аннотация

Введение. Существующие представления об устойчивом развитии регионов в рамках необходимости достижения экономических, социальных и экологических целей не решает главной проблемы сохранения ассимиляционного потенциала территорий (a). Его значение лежит в области от нуля до 1,0. Чем выше значение (a), тем меньше потребуется платежей на воспроизводство природных ресурсов и качества окружающей среды.

Цель. Найти критерии оценки состояния устойчивого развития региона в рамках новой стратегии сбалансированного природопользования, которые бы не противоречили принципу завершенности экологического единства между состоянием использования и воспроизводства природных ресурсов и качества окружающей среды.

Методы. Цель достигается на основе метода сравнительной оценки баланса между темпами экономического роста, темпами воспроизводства природных ресурсов и качества окружающей среды в рамках ассимиляционного потенциала территории региона. На этой основе рассчитывается доля затрат (платежей) на воспроизводство природных ресурсов и качества окружающей среды в рамках критерия завершенности экологического единства между состоянием природных ресурсов и качества окружающей среды.

Результаты. Для перехода к новой стратегии природоохранного и природоресурсного регулирования в рамках достижения целей устойчивого развития отчисления на воспроизводство природных ресурсов и качества окружающей среды (платежи) должны определяться общей стоимостью кратной 1,618 доли от прироста валового регионального продукта. Если такое условие выполняется, то при любых темпах экономического роста ассимиляционный потенциал (a) не может быть меньше величины 0,618.

Выводы. В условиях экспериментального расчёта величины (a) и его возрастании на величину больше 0,618, пропорционально уменьшается доля платежей на воспроизводство природных ресурсов и качество окружающей среды. Только в таком случае возможна непротиворечивая оценка состоянию устойчивости развития региона самими природопользователями и контролирующими природоохранными органами разного уровня управления по состоянию достигнутого уровня валового регионального продукта.

Ключевые слова: стратегия устойчивого развития, сбалансированное природопользование, валовый региональный продукт, платежи за природопользование, ассимиляционный потенциал природы региона

Для цитирования: Кокин А. В., Щербаков Д. А. К новой стратегии природоресурсного и природоохранного регулирования для достижения целей устойчивого развития регионов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 127–134. EDN [THDGDХ](#)

Towards a new strategy of natural resource and environmental protection regulation to achieve the goals of sustainable development of regions

Alexander V. Kokin¹, Dmitry A. Shcherbakov²

^{1,2}South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia

¹alex@avkokin.ru ²shcherbakov-da@ranepa.ru

Abstract

Introduction. Existing ideas about sustainable development of regions within the framework of the need to achieve economic, social and environmental goals do not solve the main problem of preserving the assimilation potential of territories (a). Its value lies in the range from zero to 1.0. The higher the value (a), the less payments will be required for the reproduction of natural resources and environmental quality.

Purpose. To find criteria for assessing the state of sustainable development of a region within the framework of a new strategy for balanced use of natural resources that would not contradict the principle of completeness of ecological unity between the state of use and reproduction of natural resources and the quality of the environment.

Methods. The goal is achieved based on the method of comparative assessment of the balance between the rates of economic growth, the rates of reproduction of natural resources and the quality of the environment within the framework of the assimilation potential of the region's territory. On this basis, the share of costs (payments) for the reproduction of natural resources and environmental quality is calculated within the framework of the criterion of completeness of ecological unity between the state of natural resources and environmental quality.

Results. In order to transition to a new strategy of environmental and natural resource regulation within the framework of achieving the goals of sustainable development, deductions for the reproduction of natural resources and environmental quality (payments) should be determined by the total cost of a multiple of 1.618 of the share of the increase in the gross regional product. If this condition is met, then at any rate of economic growth the assimilation potential (a) cannot be less than 0.618.

Conclusions. Under the conditions of the experimental calculation of the value (a) and its increase by a value greater than 0.618, the share of payments for the reproduction of natural resources and the quality of the environment decreases proportionally. Only in this case is it possible to make a consistent assessment of the state of sustainability of the region's development by the users of natural resources themselves and the environmental control bodies at different levels of management based on the achieved level of gross regional product.

Keywords: sustainable development strategy, balanced use of natural resources, gross regional product, payments for use of natural resources, assimilation potential of the region's nature

For citation: Kokin A. V., Shcherbakov D. A. Towards a new strategy of natural resource and environmental protection regulation to achieve the goals of sustainable development of regions. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):127–134. (In Russ.). EDN [THDGDG](#)

Введение

Сложившаяся система природоресурсного и природоохранного регулирования в России и за рубежом базировалась и до сих пор базируется на концепции рационального природопользования. При этом под рациональным понимается природопользование, которое бы обеспечивало человечество природными ресурсами и качеством окружающей среды для достижения целей устойчивого развития настоящих и будущих поколений. Хотя в рамках теории устойчивого развития¹ в первую очередь декларируется необходимость достижения экономических целей при условии сохранения качества окружающей среды². А из всех 27 принципов Декларации Рио-92

¹ Принята Конференцией ООН по окружающей среде и развитию, Рио-де-Жанейро, 3–14 июня 1992 года.

² Доклад конференции Организации Объединенных Наций по проблемам окружающей человека среде. Стокгольм, 5–16 июня 1972 г. (издание Организации Объединенных Наций, глава 1.

ничего не говорится о главном, что условия развития мирового сообщества могут определяться только за счёт сохранения ассимиляционной функции природы. То есть потенциала, способного к воспроизводству природных ресурсов и качества окружающей среды за счёт естественных обменных процессов в биосфере. Потенциала, способного ассимилировать отходы хозяйственной деятельности и тем самым поддерживать качество окружающей среды в рамках биотической регуляции. Другими словами под концепцию и стратегию устойчивого развития не подведена база единства самоорганизованной сущности природы, в которой хозяйственная деятельность человека (как её подсистемы) обязана вписываться в естественные законы не только сохранения самого человека, но и природы, способной обеспечивать настоящие и будущие поколения природными ресурсами и качеством среды. А для этого необходима другая концепция и стратегия ведения мирового и регионального хозяйства.

Теоретические основы

Достижение сбалансированного природопользования в условиях новой стратегии оценки состояния устойчивого развития регионов

Основа сбалансированного природопользования исходит из того, что Природа, как система, развивается по естественным законам эволюции её состояний, связанных с воспроизводством структуры и функции биосферы по поддержанию жизни на Земле. Подсистема хозяйственной деятельности человека (ХДЧ), вписываясь во всеобщие законы природы, желает удовлетворять настоящие и будущие поколения природными ресурсами и качеством окружающей среды. При этом сущность подсистемы ХДЧ сводится к непрерывному росту экономики и социального развития за счёт использования природных ресурсов, что может привести к их истощению в регионах.

В рамках теории эволюции природные ресурс и окружающая среда представляет собой завершенное экологическое единство. На их воспроизводство природе требуется время. А темпы экономического роста ХДЧ гораздо выше способности природы к возобновлению ресурсов и качества окружающей среды в единицу времени. Это абсолютно не означает, что биоэнергетический потенциал человека выше такового природы. Просто у природы нет дефицита времени. А у человека, в погоне за темпами экономического роста, непрерывно возникает такой дефицит времени на: воспроизводство естественным путём воспроизводимых ресурсов (водных, лесных, биотических). поскольку на их воспроизводство может требоваться больше времени, чем человек изымает их из природы.

И хотя скорость воспроизводства воспроизводимых ресурсов разная (уменьшается, например, в направлении: вода – биотические – лесные ресурсы), тем не менее такая взаимосвязь в биоэнергетическом потенциале их воспроизводства и окружающей среды требует в совокупности больше времени, чем человек способен это завершенное экологическое единство воспроизвести.

Хуже обстоит дело с ограниченными к воспроизводству земельными ресурсами, на воспроизводство которых требуется ещё больше времени. По некоторым оценкам для воспроизводства почвы в 1 м потребуется не меньше тысячелетия. По другим оценкам почву уже относят к не возобновляемому ресурсу в рамках растущего опустынивания земель.

Наконец, ресурсы недр относятся к не возобновляемым (ресурсам непрерывного расходования). А их потребность в экономике возрастает со скоростью, которая для некоторых видов сырья определяется обеспеченностью на уровне всего нескольких десятилетий. А что дальше?

Именно отсюда возникают страшилки о дефиците природных ресурсов для будущих поколений. В рамках же прогрессирующего накопления отходов производства, несведущие экологи в естественных обменных процессах в системе: биосфера – атмосфера – литосфера предрекают экологическую катастрофу. И, мол, человек как вид может прекратить своё существование.

На самом деле это противоречит разумной сущности человека, который оказался способен не только заметить грядущие опасности увеличения темпов социально-экономического развития, но и найти механизмы, способные удовлетворять его потребности на перспективу достижения состояния ноосферы [1].

На самом деле стратегия устойчивого развития должна увязывать темпы экономического роста с темпами воспроизводства природных ресурсов и качества окружающей среды таким образом, чтобы сохранить ассимиляционный потенциал самой природы, восстанавливать и ресурсы, и качество окружающей среды. Т.е. следовать сбалансированному природопользованию.

Однако иногда исследователи стратегии устойчивого развития под моделью сбалансированной экономики понимают те же рациональные принципы природопользования, которые не решают проблему увязки темпов экономического роста с темпами воспроизводства природных ресурсов (возобновляемых и не возобновляемых) в рамках ассимиляционного потенциала природы [2]. Ведь производство отходов ХДЧ во времени непрерывно возрастает. Но способна ли природа при заданных (планированных) темпах экономического роста их ассимилировать? Если способна, то с какой скоростью она может это делать? И вообще, сколько ХДЧ необходимо вкладывать средств для поддержания ассимиляционной функции природы? А может просто объединить усилия человека и природы для того, чтобы будущие поколения не думали о проблеме выживания? Т.е. действительно перейти от рационального к сбалансированному природопользованию. Оказалось, что такие возможности уже существуют давно [3].

**Закон сбалансированного природопользования
в стратегии управления устойчивым развитием
в рамках сохранения ассимиляционного потенциала природы региона**

Современная практика управлением природопользованием базируется на платежах за ресурсы и загрязнение окружающей среды. Причём эти платежи [4, 5, 6] интегрированы в длинные цепочки, которые зачастую весьма затруднительно рассчитать не только природопользователю, но и оценить их значимость контролирующим природоохранным органам. Но самое главное сами плательщики не всегда понимают роль этих платежей в сохранении ассимиляционной функции собственной территории, на которой располагаются те или иные производства. Они, в лучшем случае, могут ориентироваться на так называемый коэффициент экологической ситуации (КЭС) или значимости¹ для водных объектов, атмосферного воздуха и почвы. Отсюда платежи за природопользование в разных экономических районах РФ могут возрастать, соотносясь с его значениями, установленными нормативными актами.

КЭС атмосферного воздуха и почвы для экономических районов РФ оценивается в пределах 1,1 – 2,0. Если учесть, что в условиях чрезвычайных ситуаций (ЧС) с загрязнениями почв, водных ресурсов и атмосферного воздуха платежи могут увеличиваться почти в 5 раз, то в рамках оценочного критерия в среднем по РФ КЭС может варьировать от 1,6 до 1,70 отн. ед.

В общем плане платежи за природопользование складываются за счёт использования природных ресурсов и загрязнения окружающей среды. Возникает ряд нетривиальных вопросов.

1. Какая доля платежей из всех в природопользовании должна приходиться на природные ресурсы по сравнению с платежами за загрязнение окружающей среды?

2. Как влияют платежи за природопользование на состояние природных ресурсов и качество окружающей среды при условии, что они осуществляются в строгом соответствии с существующими нормативами и законодательством?

3. Какими показателями должны пользоваться природоохранные службы, чтобы оценить состояние природных ресурсов и качество окружающей среды в условиях возрастающих темпов экономического роста в рамках необходимости достижения целей устойчивого развития?

Как известно размер платежей за использование возобновляемых и не возобновляемых природных ресурсов разный. К тому же природные ресурсы непрерывного расходования (ресурсы недр) ставят проблему перехода на новые и иного качества. Но для этого необходимо внедрение в производство новых или так называемых новейших существующих технологий в системе экологичного менеджмента. Отсюда размер платежей во времени должен возрастать. Как и с какого момента их учитывать?

¹ Базовые нормативы платы за выбросы, сбросы загрязняющих веществ в окружающую природную среду и размещение отходов. Коэффициенты, учитывающие экологические факторы (утв. Минприроды РФ 27.11.1992) (ред. От 18.08.1993).

Результаты и обсуждение

Поскольку природные ресурсы и качество окружающей среды представляют собой завершённое экологическое единство, то изменение состояния природных ресурсов естественным образом влияет на изменение качества окружающей среды. И соотношение платежей за пользование и воспроизводство природных ресурсов по сравнению с таковыми за загрязнение окружающей среды должно быть выше. Ну хотя бы потому, что стоимость природного ресурса на производство единицы продукции всегда выше затрат на переработку отходов производства. К тому же отходы могут снова использоваться в ХДЧ.

Критерием оценки доли платежей как раз может служить аксиома о завершённости экологического единства природных ресурсов и качества окружающей среды в достижении гармонии отношений: 1,000 – доля платежей за пользование и воспроизводство природных ресурсов и 0,618 – доля платежей за загрязнение окружающей среды. Их отношение: $1,000:0,618 = 1,618$. Представляет собой гармонию золотой пропорции или золотого сечения. И отвечает сущности аксиомы завершённого экологического единства. Кстати, случайно или нет, но российская наука практически экспериментально подошла к этому, оценив среднее значение КЭС до статистического предела 1,600 – 1,700 в условиях учёта территорий отличающихся высоким уровнем давления на среду обитания.

Кстати говоря, существующий за рубежом вариант оценки состояния экологичности и ресурсоёмкости территорий регионов на уровне экологического следа [7, 8] не даёт чётких оснований не только для построения модели следования экономики устойчивому развитию с учётом ресурсной и экологической политики, но и методики оценки платежей в условиях возрастания темпов экономического роста региона.

В условиях ХДЧ неизбежно возникает необходимость поддержания ассимиляционного потенциала природы территорий. Но какая должна быть связь, между темпами экономического роста, воспроизводством природных ресурсов и качеством окружающей среды при сохранении главного параметра, определяющего судьбу выживания человечества в условиях непрерывного поддержания жизни на Земле?

Ответ на это вопрос существует. Во-первых давно сформулирован закон сбалансированного природопользования и обозначены механизмы следования ему [3]. Во-вторых, этот закон вписывается в концепцию коэволюции человека и природы [9, 10] и в стратегию достижений состояния ноосферы [11].

Таким образом, наши рассуждения о том, как и при каких обстоятельствах достигнуть условий устойчивого развития сводятся к закону сбалансированного природопользования, связывающего темпы экономического роста (T , % прироста экономики региона к предыдущему году) с темпами использования, воспроизводства природных ресурсов и качества окружающей среды (t , % от темпов прироста экономики региона) в рамках поддержания ассимиляционного потенциала природы территорий (a , безразмерная величина) [12].

$$T = 1,618 \cdot t \cdot a,$$

Коэффициент 1,618 отвечает сбалансированность затрат на использование и воспроизводство природных ресурсов и качества окружающей среды в рамках аксиомы о завершённости экологического единства природных ресурсов и качества окружающей среды. Значение ассимиляционного потенциала может варьироваться в следующих пределах: $a = 1,0$ – незатронутая природа ХДЧ; $a < 1,0$ – природа находится под влиянием ХДЧ; $a = 0$ – ассимиляционная функция природы региона нарушена (превращённая природа) и не способна к восстановлению качества окружающей среды и воспроизводству природных ресурсов. А вся ХДЧ может быть направлена исключительно на процесс воспроизводства a , то есть сохранения самой природы региона. В таком случае ни о каком устойчивом развитии не может быть и речи.

В качестве примера проиллюстрируем возможности использования закона сбалансированного природопользования для оценки устойчивого развития и ассимиляционного потенциала РФ.

В 2025 г Правительство РФ планирует прирост экономики на 3%. В этом смысле общие затраты на природоохранные мероприятия должны составить 3% от доли прироста ВВП РФ. А её ассимиляционный потенциал будет оцениваться: $3\% = 1,618 \cdot 3\% \cdot a$ или $a = 0,618$ отн. ед.

Что это значит? А это означает, что при любых темпах экономического роста ассимиляционный потенциал природы не может быть меньше значения 0,618. Поскольку только в этом случае есть гарантия решения проблем устойчивого социально-экономического развития при сохранении воспроизводства природных ресурсов и качества окружающей среды. В противном случае придётся тратить больше средств на «зелёную повестку».

Отсюда, если расчётное значение ассимиляционного потенциала территории РФ действительно составляет 0,618, то платежи за природопользование в денежном выражении составят 3% от прироста ВВП.

Например, в 2022 г. в РФ на «зелёную повестку» было выделено 1,056 трлн. руб. И это очень хорошо вписывается в действие закона сбалансированного природопользования, при котором необходимо было выделение средств на зелёную повестку около 1,1 трлн руб. [12]. Правда, эти средства не во всех случаях были использованы по назначению.

В рамках закона сбалансированного природопользования можно оценить саму роль ассимиляционного потенциала природы в экономике страны или региона. Если предположить, что в РФ ассимиляционный потенциал природы в два раза ниже (0,309), то общие платежи за природопользование уже в 2025 – 2026 гг. могут составить уже не 3%, а 6% от прироста экономики в 2025 г. Т.е. платежи за природопользование сильно зависят от состояния ассимиляционного потенциала.

На примере Ростовской области. В 2024 г. темпы прироста ВРП в денежном выражении составили 2,5 трлн руб, а в относительной доле к 2023 г. – 1,5%¹. Отсюда платежи при $a = 0,618$ (например, как в целом для РФ) должны составить 1,5 % от прироста валового регионального продукта (ВРП). Или в денежном выражении: $2,5 = 1,618 \cdot t \cdot 0,618 = 37,5$ млрд руб. Эти платежи в рамках достижения целей устойчивого развития региона должны целиком пойти на так называемую «зелёную повестку». На самом деле по итогам работы министерства природных ресурсов и экологии Ростовской области за 2024 год² на охрану природы в 2024 г. в Ростовской области должны были направить 1,4 млрд руб.³ Остальные 36,1 млрд рублей должны быть направлены на воспроизводство природных ресурсов. Как видим баланс затрат: ресурсы – окружающая среда не соответствует закону сбалансированного природопользования. Причина может быть разной.

При сохранении существующей системы платежей за природопользование не учитывается динамика изменения состояния ассимиляционного потенциала территорий регионов. Поэтому переход экономики региона на соблюдение закона сбалансированного природопользования обеспечивает контроль не только сохранения, но и воспроизводства природных ресурсов и качества окружающей среды в рамках ассимиляционного потенциала.

На первом этапе модель предполагает ориентироваться на платежи за природопользование в рамках поддержания ассимиляционного потенциала территорий на уровне 0,618. Что будет удовлетворять аксиоме завершённого единства: темпов экономического роста; воспроизводства природных ресурсов и качества окружающей среды; сохранения ассимиляционного потенциала территории региона; достижения целей устойчивого развития региона.

На основе существующих оценок КЭС (они близко удовлетворяют состоянию ассимиляционного потенциала территорий) рассчитывается его среднее значение для: атмосферного воздуха; водных объектов; почвы. Подставляется в уравнение закона сбалансированного природопользования под значение ассимиляционного (a) потенциала территории. При любых темпах экономического роста (ВРП) значение ассимиляционного потенциала всегда будет составлять величину 0,618.

С течением времени, если будет соблюдаться закон сбалансированного природопользования, значение ассимиляционного потенциала будет возрастать за счёт естественного его воспроизводства самой природой. В этом случае платежи за природопользование будут сокращаться. Но для этой цели на втором этапе внедрения закона сбалансированного природопользования потребуется оценка действительной величины a территорий. И если она окажется больше 0,618,

¹ <https://www.dg-yug.ru/news/20171403.html>

² <https://www.donland.ru/result-report/2419/>.

³ <https://www.expertsouth.ru/news/v-rostovskoy-oblasti-na-okhranu-prirody-v-2024-godu-napravyat-14-mlrd-rublej/>.

тогда платежи пропорционально сократятся на величину разницы между 0,618 и расчётным значением ассимиляционного потенциала.

Выводы

Внедрение закона сбалансированного природопользования в экономику региона позволит решить следующие проблемы.

1. Привести платежи за природопользование к состоянию постепенного воспроизводства природных ресурсов и качества окружающей среды региона в рамках способности самой природы вначале восстановить, а затем и повысить её ассимиляционную функцию.

2. Позволит с возрастанием темпов экономического роста постепенно снижать платежи за природопользование пропорционально увеличению ассимиляционного потенциала территории региона.

3. Давать непротиворечивую оценку состоянию устойчивости развития региона самими природопользователями и контролирующими природоохранными службами разного уровня управления по состоянию достигнутого значения ВРП.

4. Направлять платежи за природопользование исключительно на «зелёную повестку». В противном случае не целевое расходование средств от природопользования потеряет смысл перехода на сбалансированное природопользование [12].

Список источников

1. Вернадский В.И. Научная мысль как планетное явление. М.: Наука, 1991. 271 с.
2. Семьячков А.И., Полянская И.Г., Юрак В.В. Модель сбалансированного природопользования // XII Международная конференция «Российские регионы в фокусе перемен». Том 2. Екатеринбург, 2018. С. 551–557.
3. Игнатов В.Г., Кокин А.В. Пути обеспечения региональной экологической безопасности в сбалансированном природопользовании // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2000. № 2. С. 17–27.
4. Килевник М.Н., Зима Д.А. Особенности налогообложения рационального природопользования как фактор устойчивого роста в России // Налоги и налогообложение. 2024. № 2. С. 33–42. DOI: 10.7256/2454-065x.2024.2.70427.
5. Юзбеков М.А., Юзбеков А.К. Развитие системы управления в области охраны окружающей среды // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление. 2023. № 2 (45). С. 40–48. DOI 10.21777/2587-554x-2023-2-40-48.
6. Стеба Н.Д. Реализация фискальной функции в платежах за пользование природными ресурсами // Экономика и предпринимательство. 2023. № 5. С. 671–674.
7. Mike Gismond. William Rees: Ecological Footprints (англ.) // Aurora. <https://web.archive.org/web/20190502152925/http://aurora.icaap.org/index.php/aurora/article/view/18/29>.
8. William E. Rees. Ecological footprints and appropriated carrying capacity: what urban economics leaves out (англ.) // Environment and Urbanization. 1992. Vol. 4, iss. 2. P. 121–130. DOI: 10.1177/095624789200400212.
9. Циммер К. Козволюция. Сплетая паутину жизни / Эволюция: Триумф идеи. М.: Альпина нон-фикшн, 2016. ISBN 978-5-91671-581-1.
10. Моисеев Н.Н. Системная организация биосферы и концепция козволюции // Общественные науки и современность. 2000. № 2. С. 123–129.
11. Урсул А.Д. Феномен ноосферы: Глобальная эволюция и ноосферогенез. М.: Ленанд. 2015. 336 с. ISBN 978-5-9710-1556-7.
12. Кокин А. В. Ассимиляционный потенциал природы и территорий: нетривиальные следствия управления устойчивым эколого-экономическим развитием // Северо-Кавказский юридический вестник. 2024. № 1. С. 158–168. <https://doi.org/10.22394/2074-7306-2024-1-1-158-168>. EDN XPTXAX

References

1. Vernadsky V.I. *Scientific thought as a planetary phenomenon*. Moscow: Nauka Publ.; 1991. 271 p. (In Russ.)
2. Semyachkov A.I., Polyanskaya I.G., Yurak V.V. Model of balanced environmental management. In: *XII International Conference "Russian regions in the focus of change"*. Volume 2. Yekaterinburg; 2018:551–557. (In Russ.)

3. Ignatov V.G., Kokin A.V. Ways to ensure regional environmental safety in balanced environmental management. *State and municipal Management. Scholar notes*. 2000;(2):17–27. (In Russ.)
4. Kilevnik M.N., Zima D.A. Features of taxation of rational use of natural resources as a factor of sustainable growth in Russia. *Taxes and taxation*. 2024;(2):33–42. DOI: 10.7256/2454-065x.2024.2.70427. (In Russ.)
5. Yuzbekov M.A., Yuzbekov A.K. Development of a management system in the field of environmental protection. *Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1. Economics and management*. 2023;2(45):40–48. DOI 10.21777/2587-554x-2023-2-40-48. (In Russ.)
6. Steba N.D. Implementation of the fiscal function in payments for the use of natural resources. *Economics and entrepreneurship*. 2023;(5):671–674. (In Russ.)
7. Mike Gismondi. William Rees: Ecological Footprints. *Aurora*. Available from: <https://web.archive.org/web/20190502152925/http://aurora.icaap.org/index.php/aurora/article/view/18/29>.
8. William E. Rees. Ecological footprints and appropriate carrying capacity: what urban economics leaves out. *Environment and Urbanization*. 1992;4(2):121–130. DOI: 10.1177/095624789200400212.
9. Zimmer K. Coevolution. Weaving the web of life. In: *Evolution: The Triumph of an idea*. Moscow: Alpina non-fiction; 2016. ISBN 978-5-91671-581-1. (In Russ.)
10. Moiseev N.N. The systemic organization of the biosphere and the concept of coevolution. *Social Sciences and Modernity*. 2000;(2):123–129. (In Russ.)
11. Ursul A.D. *The phenomenon of the noosphere: Global evolution and noospherogenesis*. Moscow: Lenand; 2015. 336 p. ISBN 978-5-9710-1556-7. (In Russ.)
12. Kokin A. V. Assimilation potential of nature and territories: non-trivial consequences of managing sustainable environmental and economic development. *North Caucasus Legal Vestnik*. 2024;(1):156–168. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2074-7306-2024-1-1-156-168>. EDN XPTXAX

Информация об авторах

А. В. Кокин – доктор геолого-минералогических наук, профессор кафедры экономики, финансов и природопользования ЮРИУ РАНХиГС.

Д. А. Щербakov – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, финансов и природопользования ЮРИУ РАНХиГС.

Information about the authors

A. V. Kokin – Dci. Sci. (Geology and Mineralogy), Professor of the Department of Economics, Finance and Environmental Management, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

D. A. Shcherbakov – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at the Department of Economics, Finance and Environmental Management, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 17.04.2025; одобрена после рецензирования 22.05.2025; принята к публикации 23.05.2025.

The article was submitted 17.04.2025; approved after reviewing 22.05.2024; accepted for publication 23.05.2025.



Мониторинг кассового исполнения бюджета главными распорядителями бюджетных средств (на примере города Ростова-на-Дону за 2024 год) как основа сбалансированного местного бюджета

Хасан Умарович Магомадов¹, Олеся Алексеевна Акимова²

^{1,2}Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Ростов-на-Дону, Россия

¹magomadov-ku@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0000-0772-3453>

²lesyaakimova18@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0007-4530-5026>

Аннотация

Введение. Актуальность статьи обусловлена тем, что в условиях высокой ключевой ставки и экономической изменчивости сокращается возможность оперативного привлечения дополнительных источников доходов для местного бюджета. Данная проблема уже коснулась города Ростова-на-Дону, который в конце 2024 года посчитал нерациональным привлекать средства коммерческого кредита для покрытия кассовых разрывов. В данной ситуации для соблюдения принципа сбалансированности муниципального бюджета стоит особое внимание уделить кассовому планированию и исполнению.

Цель. Авторы поставили своей задачей комплексное исследование процесса мониторинга кассового исполнения бюджета на примере города Ростова-на-Дону. В рамках исследования были выявлены особенности, проблемы и механизмы эффективного бюджетного планирования на уровне муниципалитета.

Методы. Методологическую основу исследования составили общенаучный и частно-научный методологический инструментарий: анализ научно-правовой базы, статистический метод, аналитический метод и метод документального анализа.

Результаты. В исследовании представлены основные результаты, включающие детальный анализ бюджетного процесса города Ростова-на-Дону за 2024 год с акцентом на ключевые показатели и тенденции кассового исполнения. Кроме того, выявлены закономерности исполнения бюджета, проанализированные в разрезе различных источников финансирования, что позволило глубже понять механизмы расходования средств. Также определены и детально рассмотрены основные причины неисполнения кассового плана, что служит основой для предложенных рекомендаций по оптимизации бюджетного процесса.

Выводы. В анализе бюджетного процесса города Ростова-на-Дону можно выделить следующие характеристики: высокий уровень исполнения бюджета, который достигает 95% и выше в 10 из 12 отчетных месяцев, стабильность показателей по средствам вышестоящих бюджетов, однако наблюдаются колебания в исполнении местного бюджета. Среди ключевых проблем кассового исполнения можно отметить недобросовестное поведение поставщиков, нарушение сроков поставки товаров и несвоевременное предоставление необходимых документов или услуг.

Ключевые слова: бюджетная система, местный бюджет, мониторинг финансового менеджмента, кассовый план, кассовое исполнение, источники финансирования, расходование средств

Для цитирования: Магомадов Х. У., Акимова О. А. Мониторинг кассового исполнения бюджета главными распорядителями бюджетных средств (на примере города Ростова-на-Дону за 2024 год) как основа сбалансированного местного бюджета // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 135–145. EDN [TISPRW](#)

Monitoring of cash budget execution by the main managers of budget funds (using the example of the city of Rostov-on-Don in 2024) as the basis for a balanced local budget

Hassan U. Magomadov¹, Olesya A. Akimova²

^{1, 2}South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia

¹magomadov-ku@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0000-0772-3453>

²lesyaakimova18@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0007-4530-5026>

Abstract

Introduction. The relevance of the article is due to the fact that in conditions of high key interest rates and economic volatility, the possibility of quickly attracting additional sources of income for the local budget is reduced. This problem has already affected the city of Rostov-on-Don, which at the end of 2024 considered it irrational to raise commercial loan funds to cover cash gaps. In this situation, in order to comply with the principle of balancing the municipal budget, special attention should be paid to cash planning and execution.

Purpose. The authors set as their task a comprehensive study of the process of monitoring the cash budget execution using the example of the city of Rostov-on-Don. The study identified the features, problems and mechanisms of effective municipal budget planning at the municipal level.

Methods. The methodological basis of the research was made up of general scientific and private scientific methodological tools: analysis of the scientific and legal framework, statistical method, analytical method and method of documentary analysis.

Results. The study presents the main results, including a detailed analysis of the budget process of the city of Rostov-on-Don for 2024, with an emphasis on key indicators and trends in cash execution. In addition, the patterns of budget execution were identified, analyzed in the context of various sources of financing, which allowed for a deeper understanding of the mechanisms of spending funds. The main reasons for non-fulfillment of the cash plan have also been identified and considered in detail, which serves as the basis for the proposed recommendations for optimizing the budget process.

Conclusions. In the analysis of the budget process of the city of Rostov-on-Don, the following characteristics can be distinguished: the high level of budget execution, which reaches 95% or higher in 10 out of 12 reporting months, and the stability of indicators for higher-level budgets, however, there are fluctuations in the execution of the local budget. Among the key problems of cash execution, it is possible to note unfair behavior of suppliers, violation of delivery dates of goods and late provision of necessary documents or services.

Keywords: budget system, local budget, financial management monitoring, cash plan, cash execution, sources of financing, spending of funds

For citation: Magomadov H. U., Akimova O. A. Monitoring of cash budget execution by the main managers of budget funds (using the example of the city of Rostov-on-Don in 2024) as the basis for a balanced local budget. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):135–145. (In Russ.). EDN [TISPRW](#)

Введение

В современных экономических условиях эффективное управление бюджетными средствами становится критически важным фактором обеспечения стабильности и развития муниципальных образований. Особую актуальность приобретает проблема осуществления качественного планирования и мониторинга кассового исполнения бюджета, что обусловлено нестабильностью экономической среды, ограничениями в доступе к дополнительным финансовым ресурсам и необходимостью максимально рационального использования бюджетных средств.

Проблема осуществления эффективного планирования кассового исполнения бюджета на всех уровнях власти особенно актуальна в последние годы, так как с учетом нынешней ключевой ставки (на момент марта 2025 года составляет 21%) и бюджетно-налоговой политики многие источники дополнительного дохода региональной и особенно местной бюджетной системы становятся недоступными или нерациональными, например, коммерческие кредиты.

Теоретические основы

Бюджетная система Российской Федерации состоит из трех уровней: федерального, регионального и местного. Только одновременное и непрерывное функционирование бюджетных процессов на всех трех уровнях может называться эффективным бюджетным исполнением.

В рамках бюджетного процесса особое место занимает кассовое исполнение, так как оно обеспечивает ритмичность и непрерывность бюджетного процесса. Согласно исследованиям Сафиуллаева Р. И., Петросян Д. В., Лаценникова Я. А., основная цель кассового исполнения бюджета – обеспечивать полноту и своевременность поступлений всех планируемых доходов и реализация расходов в запланированном объеме и в запланированный срок. Низкий уровень кассового исполнения приводит к возникновению кассовых разрывов, что впоследствии негативно влияет на сбалансированность бюджета и приводит к дополнительным финансовым издержкам для их покрытия [1, с. 86].

Эффективное бюджетное исполнение основывается на нескольких принципах, закрепленных в 5 главе Бюджетного кодекса Российской Федерации (далее – БК РФ):

- 1) принцип законности;
- 2) принцип сбалансированности;
- 3) принцип эффективности и результативности;
- 4) принцип адресности и целевого характера;
- 5) принцип единства кассы;
- 6) принцип подведомственности;
- 7) принцип достоверности и прозрачности;
- 8) принцип ответственности;
- 9) принцип контроля.

Таким образом, в нынешней ситуации эффективное планирование кассового исполнения бюджета занимает ключевое место в осуществлении принципа сбалансировании бюджетов, который в свою очередь обеспечивает функционирование бюджетной системы без кассовых разрывов [2, с. 85-86].

Согласно части третьей БК РФ, бюджетный процесс осуществляется постоянно и непрерывно на всех трех уровнях власти. Для его функционирования необходимо уделить особое внимание планированию как расходов, так и доходов бюджета по дням, месяцам, кварталам и годам.

Полномочия по осуществлению бюджетного планирования возложены на финансовые органы соответствующего уровня власти. На федеральном уровне таким органом является Федеральное казначейство Российской Федерации, однако бюджетное законодательство также предусматривает возможность передачи данных полномочий.

В практическом аспекте бюджетное планирование или планирование кассового исполнения бюджета осуществляется посредством двух основных документов: бюджетной росписи и кассового плана.

Бюджетная роспись – это документ, определяющий сроки и объемы бюджетных средств в разрезе их получателей с учетом утвержденного бюджета. Согласно статье 219.1 БК РФ бюджетная роспись составляется на текущий год и включает в себя все планируемые доходы и расходы бюджета. В современных реалиях ведение бюджетной росписи осуществляется с использованием электронного документооборота, например, через программное обеспечение БФТ «АЦК – Планирование» и «АЦК – Финансы».

Формирование бюджетной росписи требует тщательной предварительной работы, в том числе анализа кассового исполнения предыдущих лет. Данный документ обеспечивает оперативное управление бюджетными средствами и контроль за их исполнением в реальном времени.

Важной особенностью бюджетной росписи является её гибкость. В процессе исполнения бюджета могут возникать непредвиденные обстоятельства, требующие перераспределения средств. Бюджетная роспись позволяет оперативно реагировать на такие ситуации и вносить необходимые изменения в распределение бюджетных ассигнований [3, с. 12–13].

Бюджетная роспись в сравнении с кассовым планом является документом, отражающим более широкий набор характеристик бюджета на тот или иной финансовый год. В свое время

кассовый план является документом, нацеленным на более оперативный характер бюджетного планирования.

Вторым основным документом в рамках планирования и исполнения бюджета является кассовый план, на основе которого происходят как операционные, так и прогнозные административные процессы.

В соответствии с БК РФ кассовый план определяется как прогнозный документ, который включает в себя прогноз кассовых поступлений и расходов на определенный период. Составление и ведение кассового плана регламентируется статьей 217.1 БК РФ.

Основной целью ведения кассового плана является организация исполнения бюджета, а также регламентация порядка его изменения на основе дополнительной информации главных распорядителей бюджетных средств (далее – ГРБС) и подведомственных учреждений.

В процессе цифровизации государственного управления кассовый план стал вестись не на бумажном носителе, а в программном обеспечении БФТ «АЦК – Финансы» в автоматизированном режиме с использованием цифровых подписей.

Кассовый план может составлять нарастающим итогом с начала года как на год/полугода/квартал, так и на месяц, что актуально для проведения текущего мониторинга качества финансового менеджмента.

В условиях современной российской экономики, которая определяется высоким уровнем динамичности, эффективное управление бюджетными средствами становится ключевой целью для государства. Таким образом, мониторинг финансового менеджмента в рамках государственного управления представляет собой систематический процесс сбора, анализа и интерпретации информации об исполнении бюджета главными распорядителями бюджетных средств за определенный период (месяц/квартал/полгода/год).

Нормативно-правовая база мониторинга финансового менеджмента бюджетных средств закреплена в приказе Министерства финансов России от 14.11.2019 № 1031 «Об утверждении Методических рекомендаций по проведению мониторинга качества финансового менеджмента». Мониторинг финансового менеджмента – это непрерывный процесс отслеживания и оценки финансовых показателей и тенденций, который позволяет руководителям ГРБС принимать обоснованные решения и повышать исполнительскую, финансовую дисциплину [4, с. 126].

Результаты и обсуждение

Бюджет города Ростова-на-Дону является местным бюджетом муниципального образования «Город Ростов-на-Дону». Он утверждается ежегодно на три года (текущий и два плановых) на основе решения городской Думы Ростова-на-Дону.

Муниципальное казначейство является финансовым органом Администрации города Ростова-на-Дону и органом внутреннего муниципального финансового контроля города Ростова-на-Дону.

Муниципальное казначейство города Ростова-на-Дону является отраслевым (функциональным) органом Администрации города Ростова-на-Дону, осуществляющим функции по реализации полномочий по формированию, утверждению, исполнению бюджета муниципального образования «Город Ростов-на-Дону» и контролю за исполнением данного бюджета, относящиеся к компетенции Администрации города Ростова-на-Дону.

Бюджетный процесс города Ростова-на-Дону осуществляется на ежедневной основе через предоставления бюджетных средств с казначейских счетов на счета ГРБС, которые представляют собой иные функциональные органы Администрации города. На момент 2025 года в городе Ростове-на-Дону насчитывается семнадцать ГРБС.

Мониторинг качества финансового менеджмента проводится в отношении ГРБС города Ростова-на-Дону в соответствии с приказом Муниципального казначейства города Ростова-на-Дону от 27.02.2024 № 48 «Об утверждении Порядка проведения Муниципальным казначейством города Ростова-на-Дону мониторинга качества финансового менеджмента» (далее – Порядок). Осуществляется как оперативный (ежемесячный) мониторинг, так и плановый (квартал, полгода, год).

Мониторинг качества финансового менеджмента оценивает деятельность ГРБС по многим показателям, однако в рамках оценки кассового исполнения бюджета больше всего важен

показатель «2.4. Исполнение утвержденных показателей кассового плана». Показатель позволяет оценить качество планирования ГРБС при исполнении бюджета города. Он рассчитывается в разрезе источников финансирования (01 – федеральный бюджет, областной бюджет, 02 – местный бюджет) ежемесячно и учитывается при проведении полугодового и годового мониторинга качества финансового менеджмента ГРБС.

Процесс кассового планирования исполнения бюджета направлен на комплексное достижение следующих результатов: недопущение возникновения кассовых разрывов, своевременность осуществления заимствований из источников финансирования дефицита бюджета, контроль за обеспеченностью заявок бюджетополучателей, контроль за выполнением бюджетных обязательств и эффективное использование временно свободных средств бюджета [5, с. 259].

В соответствии с Порядком ГРБС ежемесячно предоставляют в Муниципальное казначейство информацию об исполнении кассового плана за отчетный месяц. Оптимальным считается исполнение в размере 95% и более. При несоблюдении данного показателя ГРБС предоставляет пояснение с причинами неисполнения кассового плана. На основе полученной информации от ГРБС Муниципальное казначейство ежемесячно направляет информацию об исполнении кассового плана главе города Ростова-на-Дону¹.

В свою очередь, нерациональное распределение расходной части кассового плана приводит к уменьшению эффективности использования бюджетных поступлений, а также является причиной возникновения кассовых разрывов в процессе исполнения бюджета. В соответствии с бюджетным законодательством для перекрытия временных кассовых разрывов привлекаются источники финансирования дефицита бюджета.

Для анализа практической составляющей вопроса о реализации кассового исполнения бюджета города Ростова-на-Дону приведем отчетную информацию за 2024 год.

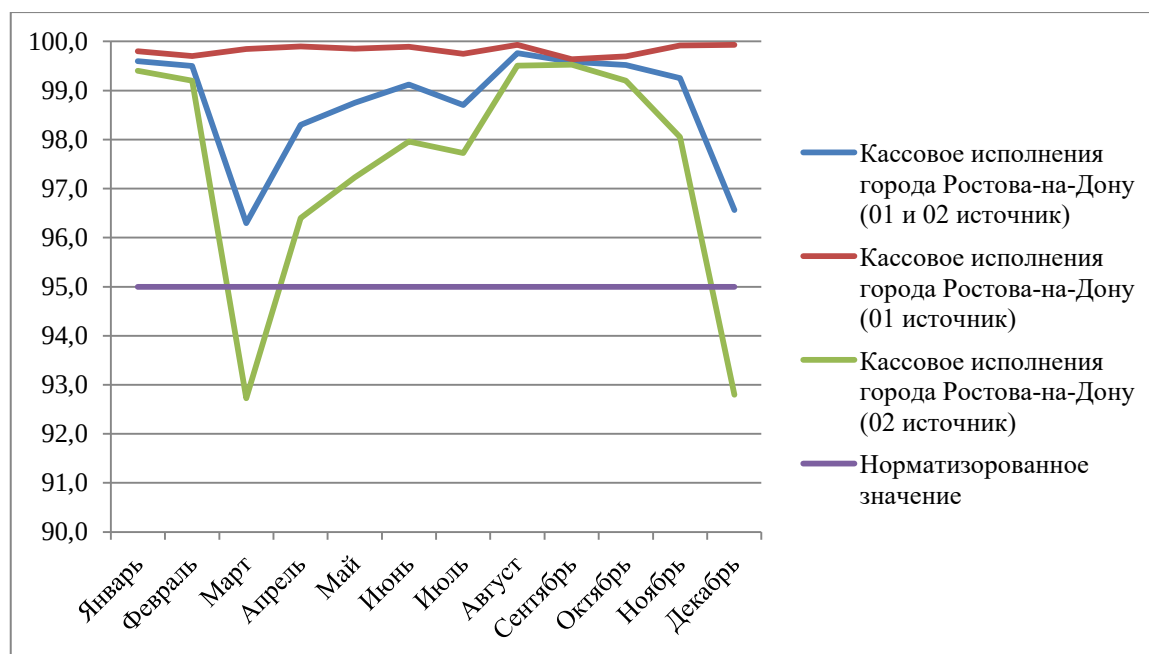


Рис. 1. Динамика общего исполнения бюджета города Ростова-на-Дону в разрезе источников²

Fig. 1. Dynamics of the overall budget execution of the city of Rostov-on-Don in terms of sources

¹ Приказ Муниципального казначейства города Ростова-на-Дону от 27.02.2024 № 48 «Об утверждении Порядка проведения Муниципальным казначейством города Ростова-на-Дону мониторинга качества финансового менеджмента».

² Составлено авторами самостоятельно на основе ежемесячных отчетов кассового исполнения бюджета города Ростова-на-Дону за 2024 год.

Рассматривая динамику ежемесячного кассового исполнения бюджета города Ростова-на-Дону в течение 2024 г., можно выделить следующие закономерности.

10 из 12 месяцев ни один ключевой показатель не опускается ниже норматизированного значения (95 %), установленного Порядком.

Показатель кассового исполнения средств вышестоящих бюджетов (01 источник) колеблется в районе 99%, что не удивительно, так как расходы, следовательно, и кассовый план, формируются с учетом поступивших (или планируемых к поступлению) межбюджетных трансфертов в рамках одного месяца. Стоит также упомянуть, что приказ Муниципального казначейства от 09.12.2022 № 175 «Об утверждении порядка составления и ведения кассового плана исполнения бюджета города Ростова-на-Дону» подразумевает возможность уменьшения в конце месяца планируемого кассового плана по 01 источнику на сумму не поступивших в бюджет города межбюджетных трансфертов.

Поэтому основное колебание показателя исполнения сосредоточено в рамках исполнения средств местного бюджета (02 источник). Значение данного показателя не так стабильно, так как:

- отсутствует механизм «снятия» неиспользованного кассового плана;
- планирование осуществляется на основе планируемых к исполнению в данном месяце муниципальных контрактов/договорах, а также текущих организационных расходов (обеспечение деятельности и фонд оплаты труда).

Стоит обратить внимание на то, что основное неисполнение наблюдается в последних месяцах квартала, что закономерно, так как присутствует неравномерное распределение расходов в течение квартала, а также задержки в реализации контрактов и договоров.

Анализируя динамику общего исполнения бюджета города Ростова-на-Дону в разрезе ГРБС, можно сделать вывод о том, что кассовое неисполнение наблюдается у ГРБС, связанных с технической частью и имеющих большее количество заключенных муниципальных контрактов и договоров (Департамент ЖКХ, Департамент координации строительства и др.).

Рассматривая ежемесячные отчеты ГРБС, можно выделить несколько основных причин неисполнения, которые появляются на регулярной основе, а именно:

- 1) нарушение поставщиком срока поставки товара;
- 2) непредоставление в срок актов выполненных работ;
- 3) уточнение объемов выполненных работ по замечаниям заказчика;
- 4) предоставлением актов выполненных работ на меньшую сумму;
- 5) оформлением листов нетрудоспособности и уточнением расходов на отпуска сотрудников.

Приведем некоторые типичные практические примеры причин неисполнения в 2024 и 2025 годах (в рамках исследования все наименование ГРБС и поставщиков были анонимизированы).

Например, ГРБС «Х» в феврале 2025 г. не исполнил кассовый план в размере 316 316,9 руб., которые были заказаны под мероприятия «уборка снега на территории городских кладбищ», так как в запланированный период отсутствовал снег на подведомственных территориях. Таким образом, оплата была произведена на меньшую сумму по факту выполненных работ.

Другой случай объясняет неисполнение ГРБС «У» в марте 2024 г. в размере 483 376,07 руб. Неисполнение было связано с тем, что данные расходы являлись организационными расходами для запланированной поездки детских творческих коллективов на конкурс в город Москва. Но, к сожалению, конкурс был перенесен на неопределенное время из-за возросшей террористической опасности. В Москве были отменены все массовые мероприятия после теракта в «Крокус Сити Холле».

Данные причины характеризуются отсутствием нарушений договорных обязательств, то есть данные причины не зависят от сторон и возникают под влиянием внешних независимых ни от кого факторов. Такие причины невозможно полностью нейтрализовать или предсказать, что переводит их в статус «естественных» причин неисполнения кассового плана.

Таблица 1 – Динамика общего исполнения бюджета города Ростова-на-Дону в разрезе главных распорядителей бюджетных средств (%)¹

Table 1 – Dynamics of the overall budget execution of the city of Rostov-on-Don in the context of the main managers of budget funds

	январь			февраль			март			апрель			май			июнь		
	01	02	общее	01	02	общее	01	02	общее	01	02	общее	01	02	общее	01	02	общее
Городская Дума	-	99,3	99,3	-	100,0	100,0	-	100,0	100,0	-	100,0	100,0	-	100,0	100,0	-	99,9	99,9
Администрация города	98,8	99,0	99,0	99,0	99,9	99,8	99,4	99,3	99,3	99,3	99,5	99,5	99,2	98,3	98,3	99,6	99,7	99,7
Контрольно-счетная палата	-	100,0	100,0	-	100,0	100,0	-	100,0	100,0	-	100,0	100,0	-	100,0	100,0	-	99,6	99,6
Муниципальное казначейство	-	99,0	99,0	-	99,9	99,9	-	99,8	99,8	-	99,9	99,9	-	100,0	100,0	-	100,0	100,0
Управление культуры	-	100,0	100,0	-	100,0	99,9	91,4	99,9	99,6	100,0	99,9	99,9	100,0	99,9	99,9	100,0	98,2	98,2
Управление образования	100,0	100,0	100,0	100,0	99,9	99,9	100,0	99,9	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	99,3	99,8	100,0	97,2	99,2
Департамент транспорта	-	99,9	99,9	-	100,0	100,0	-	100,0	100,0	-	100,0	100,0	-	100,0	100,0	-	100,0	100,0
Департамент жилищно-коммунального хозяйства и энергетики	-	97,5	97,5	-	97,1	97,1	-	99,0	99,0	-	80,7	80,7	100,0	89,1	89,1	100,0	99,2	99,2
Департамент координации строительства и перспективного развития	-	100,0	100,0	100,0	96,9	97,6	100,0	40,1	66,9	100,0	99,2	99,9	99,7	98,4	99,3	100,0	91,9	99,0
Департамент архитектуры и градостроительства	-	99,1	99,1	-	99,2	99,2	-	99,0	99,0	-	98,7	98,7	-	99,8	99,8	-	98,6	98,6
Департамент социальной защиты населения	99,5	95,2	99,4	99,2	99,9	99,3	99,6	99,7	99,6	99,3	99,6	99,3	99,7	99,4	99,7	99,4	99,4	99,4
Департамент имущественно-земельных отношений	-	100,0	100,0	-	100,0	100,0	-	100,0	100,0	-	99,8	99,8	-	100,0	100,0	-	99,9	99,9
Управление по физической культуре и спорту	-	100,0	100,0	-	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-	100,0	100,0
Управление по делам гражданской обороны и чрезвычайным ситуациям	-	98,5	98,5	-	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Департамент автомобильных дорог и организации дорожного движения	-	99,7	99,7	100,0	99,9	100,0	100,0	99,7	99,8	100,0	98,6	99,1	100,0	99,3	99,5	100,0	94,5	98,3
Департамент экономики	-	100,0	100,0	-	100,0	100,0	-	100,0	100,0	-	100,0	100,0	-	100,0	100,0	-	99,9	99,9
Управление по молодежной политике	-	99,7	99,7	-	99,9	99,9	100,0	100,0	100,0	-	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-	100,0	100,0

¹ Составлено авторами самостоятельно на основе ежемесячных отчетов кассового исполнения бюджета города Ростова-на-Дону за 2024 год.

Продолжение таблицы 1

[illegible]

Но все-таки большая часть причин связана с работой с поставщиками, а именно с нарушениями ими требований муниципальных контрактов. В свою очередь данные причины уже можно и даже необходимо минимизировать с помощью введения новых механизмов контроля. Стоит уточнить, что в каждом контракте или договоре предусмотрена финансовая ответственность в виде штрафов для обеих сторон. Однако штрафы, в том числе из-за их лояльного размера, не останавливают поставщиков нарушать условия договора, тем более что любое наложение штрафных санкций можно обжаловать в суде, что повлечет дополнительные временные и юридические затраты.

Таким образом, рассматривая исполнение бюджета города Ростова-на-Дону, можно выделить основную проблему – недобросовестное поведение поставщиков и подрядчиков в отношении договорных обязательств.

В качестве решения этой проблемы и мер по улучшению качества кассового исполнения, можно рассмотреть несколько методов регулирования работы с поставщиками в рамках муниципального заказа. Например, следует рассмотреть возможность создания «чернового списка» компаний, за которыми наблюдалось в прошлом нарушения договорных обязательств. Установление полного запрета на участие компаний, попавших в данный список, невозможно, так как это будет нарушать Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Однако устанавливать более высокие штрафные санкции в одностороннем порядке при дальнейшем сотрудничестве законодательство позволяет. Стоит рассмотреть и возможность внедрения «чек-листа» для проверки контрагентов, который можно использовать в рамках исполнения муниципальных заказов. Похожую механику советуют использовать налоговые органы при оценке контрагентов на налоговые риски, однако такое решение также сможет «очистить» муниципальные заказы от сомнительных поставщиков и подрядчиков [6, с. 73].

Базовый функционал по созданию такого чек-листа уже добавлен в информационные системы БФТ «АЦК-Госзаказ»/«АЦК-Муниципальный заказ». В данный раздел включена не только выписка из ЕГРН, данные из которой подтягиваются автоматически, благодаря единой информационной системе [7, с. 427]. Включены и некоторые ключевые вопросы, например:

- 1) Предоставил ли контрагент информацию об участии в государственных закупках: в каких закупках участвовал контрагент, какие контракты заключал, каковы результаты и сроки их исполнения?
- 2) Есть ли у контрагента открытые или закрытые судебные дела? Если да, предоставил ли он решения судов или иные документы, подтверждающие наличие или отсутствие судебных разбирательств?
- 3) Были ли случаи нарушения договорных обязательств в прошлом? Предоставил ли информацию о соблюдении контрагентом условий договоров, а также сведения о возможных претензиях со стороны заказчиков?
- 4) Есть ли у контрагента задолженности перед бюджетами любых уровней? Предоставил ли актуальные выписки из налоговых органов и других государственных учреждений, подтверждающих отсутствие долгов?
- 5) Соответствует ли контрагент требованиям законодательства для участия в государственных закупках? [8, с. 81]

Также существует возможность редактирования данной формы, что позволяет включать в нее вопросы/пункты, обусловленные спецификой той или иной сферы государственных закупок, и исключать из нее неактуальные вопросы.

Однако наличие функционала не дает право использовать данный механизм на муниципальном уровне. Для того чтобы на основании результата проверки иметь право повлиять на возникновение/прекращение/дальнейшее развитие отношений в сфере государственных закупок с контрагентами, необходимо включить данный «чек-лист» в нормативно-правовую базу муниципалитета [9, с. 38-40]. Это достаточно трудоемкий и энергозатратный процесс, так как каждый пункт данной проверки не только необходимо подробно прописать, но и обосновать его эффективность.

Согласно законодательству Российской Федерации всем эти инициативы могут быть самостоятельно приняты на местном уровне, однако есть опасение, что данный механизм не только улучшит исполнительность и результативность контрагентов, но и станет объектом всевозможных проверок, в том числе со стороны Контрольно-счетной палаты города Ростова-на-Дону. В соответствии с Федеральным законом от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и Федеральным законом от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» контрагент может подать в суд на финансовый орган и обжаловать решение об отказе в допуске к участию в конкурсе [10, с. 162].

Закключение

Проведённое исследование позволило комплексно оценить систему мониторинга кассового исполнения бюджета на примере города Ростова-на-Дону и выявить существенные закономерности и проблемные аспекты бюджетного процесса.

Основной проблемой кассового исполнения бюджета является недобросовестное поведение поставщиков и подрядчиков. Их действия приводят к систематическим отклонениям от запланированных показателей.

Несмотря на то, что существующая система мониторинга качества финансового менеджмента позволяет оперативно выявлять и анализировать отклонения в исполнении бюджета, механизмы контроля и предупреждения нарушений требуют дальнейшего совершенствования.

Для совершенствования бюджетного процесса рекомендуется внедрить чек-лист для проверки контрагентов, разработать механизм дополнительной финансовой ответственности недобросовестных поставщиков и усилить превентивный контроль на этапе заключения муниципальных контрактов.

Список источников

1. Сафиуллаева Р. И., Петросян Д. В., Лаченникова Я. А. Особенности и проблемы развития казначейской системы исполнения бюджетов в российской федерации // Современная наука, общество и образование: актуальные вопросы, достижения и инновации: монография / Под общ. ред. Г. Ю. Гуляева. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2022. 326 с.
2. Хоменко Я. В., Кубрак Е. В. Государственная бюджетная система и ее регулирующая функция в экономике // Вестник Института экономических исследований. 2022. № 4 (28). С. 83-92.
3. Коровянская К. А., Перека Е. В. Бюджетный процесс: от планирования до исполнения расходов и доходов / Фундаментальная и прикладная наука. Сборник научных трудов по материалам XXVII Международной научно-практической конференции (г.-к. Анапа, 19 декабря 2024 г.). – Анапа: Изд-во «НИЦ ЭСП» в ЮФО, 2024. С. 12–16.
4. Фадейкина Н. В., Петров Г. А. Повышение качества финансового менеджмента в секторе государственного управления как существенный фактор обеспечения экономической безопасности регионов // Сибирская финансовая школа. 2024. № 4. С. 126-145.
5. Шпиляк Ю. С. Роль органов местного самоуправления в обеспечении сбалансированности местных бюджетов // Вестник науки. 2024. Т. 3. № 10 (79). С. 258–268.
6. Дятлова А. Ф., Клычова Г. С., Свирина М. В. Развитие технологий цифровой экономики как направление повышения уровня экономической безопасности России в сфере госзакупок // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2024. Т. 19. № 1(73). С. 94–100.
7. Бижоев Б. М. Цифровая институциональная трансформация электронных торговых площадок в сфере государственных закупок Российской Федерации // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2021. Т. 12. № 4. С. 416–433.
8. Ильин М. А. Проверка благонадежности контрагента в системе обеспечения экономической безопасности предприятия // Научные исследования современных ученых: сборник материалов XXXI-ой международной очно-заочной научно-практической конференции, в 2 т. Том 1, 15 июня, 2023. М.: Издательство НИЦ «Империя», 2023. 206 с.
9. Шурпаев Ш. М. Проверка соблюдения государственными и муниципальными заказчиками требований к ценообразованию закупаемых товаров, работ, услуг в таблицах и схемах: учеб. пособие. Санкт-Петербург: С.-Петербург. юрид. ин-т (фил.) Ун-та прокуратуры Российской Федерации, 2024.

10. Шмонин А. В., Борин Б. В., Земскова Е. Н. Обусловленность и развитие криминалистических знаний о расследовании преступлений в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд в советский период // Труды Академии управления МВД России. 2021. № 1 (57). С. 153–163.

References

1. Safiullayeva R. I., Petrosyan D. V., Latsennikova Ya. A. Features and problems of development of the treasury system of budget execution in the Russian Federation. In: *Modern science, society and education: current issues, achievements and innovations: monograph*. Under the general editorship of G. Y. Gulyaev. Penza: ICNS "Science and Education"; 2022. 326 p. (In Russ.)
2. Khomenko Ya. V., Kubrak E. V. The state budget system and its regulatory function in economics. *Bulletin of the Institute of Economic Research*. 2022;4(28):83–92. (In Russ.)
3. Korovyanskaya K. A., Pereka E. V. Budget process: from planning to execution of expenses and incomes. In: *Fundamental and applied science. Collection of scientific papers based on the materials of the XXVII International Scientific and Practical Conference* (Anapa, December 19, 2024). Anapa: Publishing House "SIC ESP" in the Southern Federal District; 2024:12–16. (In Russ.)
4. Fadeikina N. V., Petrov G. A. Improving the quality of financial management in the public administration sector as an essential factor in ensuring the economic security of the regions. *Siberian Financial School*. 2024;(4):126–145. (In Russ.)
5. Shpilyak Yu. S. The role of local governments in ensuring the balance of local budgets. *Bulletin of Science*. 2024;3(10(79)):258–268. (In Russ.)
6. Dyatlova A. F., Klychova G. S., Svirina M. V. Development of digital economy technologies as a direction for increasing the level of economic security of Russia in the field of public procurement. *Bulletin of Kazan State Agrarian University*. 2024;19(1(73)):94–100. (In Russ.)
7. Bizhiov B. M. Digital institutional transformation of electronic trading platforms in the field of public procurement in the Russian Federation. *MIR (Modernization. Innovation. Development)*. 2021;12(4):416–433. (In Russ.)
8. Ilyin M. A. Verification of the reliability of the counterparty in the system of ensuring the economic security of the enterprise. In: *Scientific research of modern scientists: a collection of materials of the XXXI international full-time scientific and practical conference*, in 2 volumes. Volume 1, June 15, 2023. Moscow: Publishing house of SIC "Empire"; 2023. 206 p. (In Russ.)
9. Shurpaev S. M. *Verification of compliance by state and municipal customers with the pricing requirements for purchased goods, works, and services in tables and diagrams: textbook*. St. Petersburg: St. Petersburg Law Institute of the Prosecutor's Office of the Russian Federation, 2024. (In Russ.)
10. Shmonin A. V., Borin B. V., Zemskova E. N. Conditionality and development of criminalistic knowledge about the investigation of crimes in the field of procurement of goods, works, and services to meet state and municipal needs during the Soviet period. *Proceedings of the Academy of Management The Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2021;1(57):153–163. (In Russ.)

Информация об авторах

Х. У. Магомадов – кандидат экономических наук, доцент кафедры налогообложения и бухгалтерского учета ЮРИУ РАНХиГС.

О. А. Акимова – студент магистратуры ЮРИУ РАНХиГС.

Information about the authors

H. U. Magomadov – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Economic Theory and Entrepreneurship, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

O. A. Akimova – Master's Student, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.04.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 27.05.2025.

The article was submitted 21.04.2025; approved after reviewing 26.05.2024; accepted for publication 27.05.2025.



Модель минимизации рисков при обеспечении экономической безопасности предприятий угольной отрасли

Никита Станиславович Самойлов¹, Надежда Валерьевна Капустина²

^{1,2}Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

¹nikita.samoylov.199@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5016-3850>

²nvkapustina@fa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5991-5200>

Аннотация

Введение. Постепенное восстановление деловой активности, адаптация к трансформирующимся условиям нового устройства международных торговых отношений и резкий рост промышленного производства в странах Юго-Восточной Азии и особенно в Китае подстегнул спрос на российский уголь. Несмотря на многие благоприятные факторы, сложившиеся на рынке угля, стоит отметить и ряд проблем, основными из которых являются санкции недружественных стран в отношении угольных компаний и их собственников. Соответственно, вопросы повышения экономической безопасности предприятий угольной отрасли промышленности выходят на повестку дня с новыми угрозами и аспектами, требующими новых подходов к решению современных проблем.

Цель. В качестве цели исследования авторы заявили разработку модели минимизации рисков при обеспечении экономической безопасности предприятий угольной отрасли промышленности. Задачами исследования являлись исследование подходов к понятию экономической безопасности и роль минимизации рисков при обеспечении экономической безопасности предприятий угольной отрасли промышленности.

Методы. Теоретико-методологическую базу исследования составили фундаментальные знания положения управления рисками и экономической безопасности, а также отражающие отраслевую специфику угольной отрасли промышленности. В работе были применены методы анализа и синтеза, сравнительного анализа, индукции и дедукции, графической интерпретации данных, а также использован системный и причинно-следственный подходы, позволяющие рассмотреть угольную промышленность как часть системы национальной экономической безопасности, выявить взаимосвязи между процессами минимизации рисков и обеспечения экономической безопасности.

Результаты. Представлена авторская модель минимизации факторов риска при обеспечении экономической безопасности угольной отрасли промышленности, в которой отражен авторский взгляд на данный процесс. Отличительными особенностями авторского подхода является расширенная система мониторинга и сбора информации о возможных источниках рискованных событий.

Выводы. В статье доказывается, что усовершенствованная модель минимизации факторов риска при обеспечении экономической безопасности угольной отрасли промышленности учитывает изменения среды, при помощи системы индикаторов, отражающей появление потенциальных рискованных событий, что позволяет учесть максимальное количество факторов риска и оценить степень их влияния на деятельность предприятий исследуемой отрасли.

Ключевые слова: минимизация рисков, угольная отрасль промышленности, экономическая безопасность, факторы риска, риск-ориентированный подход, оценка рисков, экономическая система

Для цитирования: Самойлов Н. С., Капустина Н. В. Модель минимизации рисков при обеспечении экономической безопасности предприятий угольной отрасли // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 146–152. EDN [TJDVRQ](#)

A model for minimizing risks while ensuring the economic security of coal industry enterprises

Nikita S. Samoilov¹, Nadezhda V. Kapustina²

^{1,2}Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

¹nikita.samoylov.199@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5016-3850>

²nvkapustina@fa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5991-5200>

Abstract

Introduction. The gradual recovery of business activity, adaptation to the transforming conditions of the new structure of international trade relations, and a sharp increase in industrial production in South-east Asian countries and especially in China have spurred demand for Russian coal. Despite the many favorable factors that have developed in the coal market, it is worth noting a number of problems, the main of which are the sanctions of unfriendly countries against coal companies and their owners. Accordingly, the issues of increasing the economic security of coal industry enterprises are coming on the agenda with new threats and aspects that require new approaches to solving modern problems.

Purpose. The aim of the study was to develop a model for minimizing risks while ensuring the economic security of coal industry enterprises. The objectives of the study were to study approaches to the concept of economic security and the role of risk minimization in ensuring the economic security of coal industry enterprises.

Methods. The theoretical and methodological basis of the research was the fundamental knowledge of risk management and economic security, as well as reflecting the industry specifics of the coal industry. Methods of analysis and synthesis, comparative analysis, induction and deduction, graphical interpretation of data were applied in the work, as well as systematic and causal approaches were used to consider the coal industry as part of the national economic security system, to identify the relationship between the processes of minimizing risks and ensuring economic security.

Results. The author's model of minimizing risk factors while ensuring the economic security of the coal industry is presented, which reflects the author's view on this process. A distinctive feature of the author's approach is an extended system for monitoring and collecting information about possible sources of risky events.

Conclusions. The article proves that the improved model of minimizing risk factors while ensuring the economic security of the coal industry takes into account environmental changes using a system of indicators reflecting the emergence of potential risk events, which allows you to take into account the maximum number of risk factors and assess the degree of their impact on the activities of enterprises in the industry under study.

Keywords: risk minimization, coal industry, economic security, risk factors, risk-based approach, risk assessment, economic system

For citation: Samoilov N. S., Kapustina N. V. A model for minimizing risks while ensuring the economic security of coal industry enterprises. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):146–152. (In Russ.). EDN [TIDVRQ](https://www.edn.ru/TIDVRQ)

Введение

В современных условиях развития мировых экономических отношений постепенное восстановление деловой активности, адаптация к трансформирующимся условиям нового устройства международных торговых отношений и резкий рост промышленного производства в странах Юго-Восточной Азии и особенно в Китае подстегнул спрос на российский уголь. Следовательно, для РФ, находящейся на третьем месте по мировому объему экспорта угля, сложилась крайне благоприятная ситуация на рынке: на австралийский уголь Китай наложил эмбарго, а поставки индонезийского угля ежегодно сокращаются, и прогноз добычи для крупнейшего экспортера в мире не утешителен. Заместить выбывший объем австралийского угля в теории способны только Монголия и Россия. Однако, не менее высокий спрос на уголь есть в Южной Корее, Японии и других азиатских странах. Несмотря на многие благоприятные факторы, сложившиеся

на рынке угля, стоит отметить и ряд проблем, основными из которых являются санкции недружественных стран в отношении угольных компаний и их собственников. Существуют и другие проблемы угольной отрасли промышленности, такие как волатильность цен на уголь, нестабильность спроса, появление новых технологий добычи, недостаточная поддержка государством предприятий угольной отрасли промышленности, проблемы промышленной безопасности, нехватка профессиональных кадров, отсутствие мотивации у молодежи,

Соответственно, вопросы повышения экономической безопасности предприятий угольной отрасли промышленности выходят на повестку дня с новыми угрозами и аспектами, требующими новых подходов к решению современных проблем.

Целью исследования является разработка модели минимизации рисков при обеспечении экономической безопасности предприятий угольной отрасли промышленности. Задачами исследования являлись исследование подходов к понятию экономической безопасности и определении роли минимизации рисков при обеспечении экономической безопасности предприятий угольной отрасли промышленности, а также разработка и обоснование модели минимизации рисков при обеспечении экономической безопасности угольной отрасли промышленности.

Материалы и методы

Теоретико-методологическую базу исследования составили фундаментальные знания положения управления рисками и экономической безопасности, а также отражающие отраслевую специфику угольной отрасли промышленности: Сенчагов В. К. [1], Золаев Э. А. [2], Чувилкин Н. А. [3], Авдийский В. И. [4], Лебедев И. А. [5].

В работе были применены методы анализа и синтеза, сравнительного анализа, индукции и дедукции, графической интерпретации данных, а также использован системный и причинно-следственный подходы, позволяющие рассмотреть угольную промышленность как часть системы национальной экономической безопасности, выявить взаимосвязи между процессами минимизации рисков и обеспечения экономической безопасности предприятий угольной отрасли промышленности

Информационную базу исследования составили аналитические материалы рейтинговых агентств и отраслевых ассоциаций (ЦДУТЭК, Росинформуголь), нормативно-правовые документы: Доктрина энергетической безопасности РФ, Программа развития угольной промышленности России до 2035 г., Стратегия экономической безопасности Российской Федерации до 2030 г. и др.

Результаты и обсуждение

Вебер С. в «Международной энциклопедии социальных и поведенческих наук» размышляет о том, что безопасность стала для многих людей важнее, чем вопросы территориальной целостности и политической автономии, что расширяет сферу самого понятия «безопасность» и делает ее исследование более сложным. Следовательно, экономическую безопасность он выводит на политический и военный уровень постановки проблемы [6].

Сенчагов В. К. констатирует, что «экономическая безопасность изучается и реализуется на практике в трех аспектах: как структура, как состояние и как процесс, а также в трех видах: как государственная (федеральная), как общественная (региональная, муниципальная, корпоративная) и частная (личная). Объектами мониторинга угроз и рисков состояния экономической безопасности являются факторы, явления, процессы и отношения, определяющие степень защищенности экономики государства, общества и личности от внешних и внутренних угроз и рисков, силы и средства, необходимые для обеспечения требуемого состояния экономической безопасности» [1].

Часть исследователей рассматривают экономическую безопасность как ряд гарантий, защищающих экономику страны от внутренних и внешних угроз (Э. А. Золаев [2], Н. А. Чувилкин [3], Т. А. Григорьева, Н. Н. Лазарева, Р. Г. Гучетль [7] и др.);

В. И. Авдийский и В. М. Безденежных в своих исследованиях рассматривает такой подход к понятию экономической безопасности, в котором прослеживается связь ее с устойчивым и стабильным развитием организации [4; 8–9]. Данный подход предполагает использование

инструментов минимизации факторов риска как основного механизма обеспечения экономической безопасности предприятий.

Эффективность применения риск-ориентированного подхода при обеспечении экономической безопасности предприятий подтверждается исследованиями и практическим внедрением и других исследований [5].

Соответственно разработка модели минимизации факторов риска предприятий угольной отрасли промышленности с учетом новых проблем и угроз является необходимым условием при обеспечении экономической безопасности.

Современная авторская модель минимизации факторов риска при обеспечении экономической безопасности предприятий угольной отрасли промышленности представлен на рис. 1.

Основным отличием предлагаемой модели является расширенный мониторинг, предполагающий мониторинг эффективности управленческих воздействий, а также мониторинг появления новых потенциальных источников рисков событий, которые в свою очередь формируют факторы риска. Усиливает также предложенный механизм минимизации факторов риска еще и тот момент, что сам процесс минимизации факторов риска начинается с анализа индикаторов источников потенциальных рисков событий, который способствует более эффективной идентификации факторов и групп факторов риска.

Процесс минимизации факторов риска в предложенной модели начинается с анализа индикаторов источников факторов риска.

Идентификацию факторов риска для предприятий угольной промышленности предлагается осуществлять по двухуровневой классификации групп факторов риска (5 укрупненных групп 1 уровня факторов риска и 20 групп факторов 2-го уровня).

Оценку рисков предлагается проводить методом анализа иерархий. При определении текущего состояния факторов риска через процесс расчета веса риска в экономической системе угольных предприятий возникает необходимость проанализировать параметры этой системы. Для этой цели предложена математическая модель данной системы, что позволит определять численные значения ее параметров.

Предлагается следующая формула определения рисков на угольных предприятиях:

$$R = W * E \quad (1)$$

где R – коэффициент рисков на угольных предприятиях;

W – вес рисков в иерархии 2-х уровневой модели;

E – оценка возможности наступления риска по оценке экспертов.

W – показатель будет состоять из суммы исключительно риск-индикаторов 5 групп 1-го уровня и 20 групп – 2-го уровня

Далее производится выбор предприятий угольной промышленности для дальнейшего прогнозирования влияния групп факторов 2 уровня на их деятельность.

В процессе выбора стратегии предлагается придерживаться классических инструментов, таких как минимизация, передача, принятие или отказ от риска. Управление рисками может осуществляться на основе выбора различных методов или их комбинации нескольких методов: уклонение, локализация, диссипация, компенсация, сокращение и социально-психологические методы

Мониторинг предлагается осуществлять по двум направлениям: индикаторов источников потенциальных рисков событий и мониторинг эффективности управленческих воздействий на факторы риска.

В случае выявления определенных отклонений в процессе мониторинга предлагается возврат к определенным этапам процесс и пересмотр применяемых стратегий и методов управления, а также пересмотр факторов и групп факторов риска, основанный на анализе источников факторов риска.

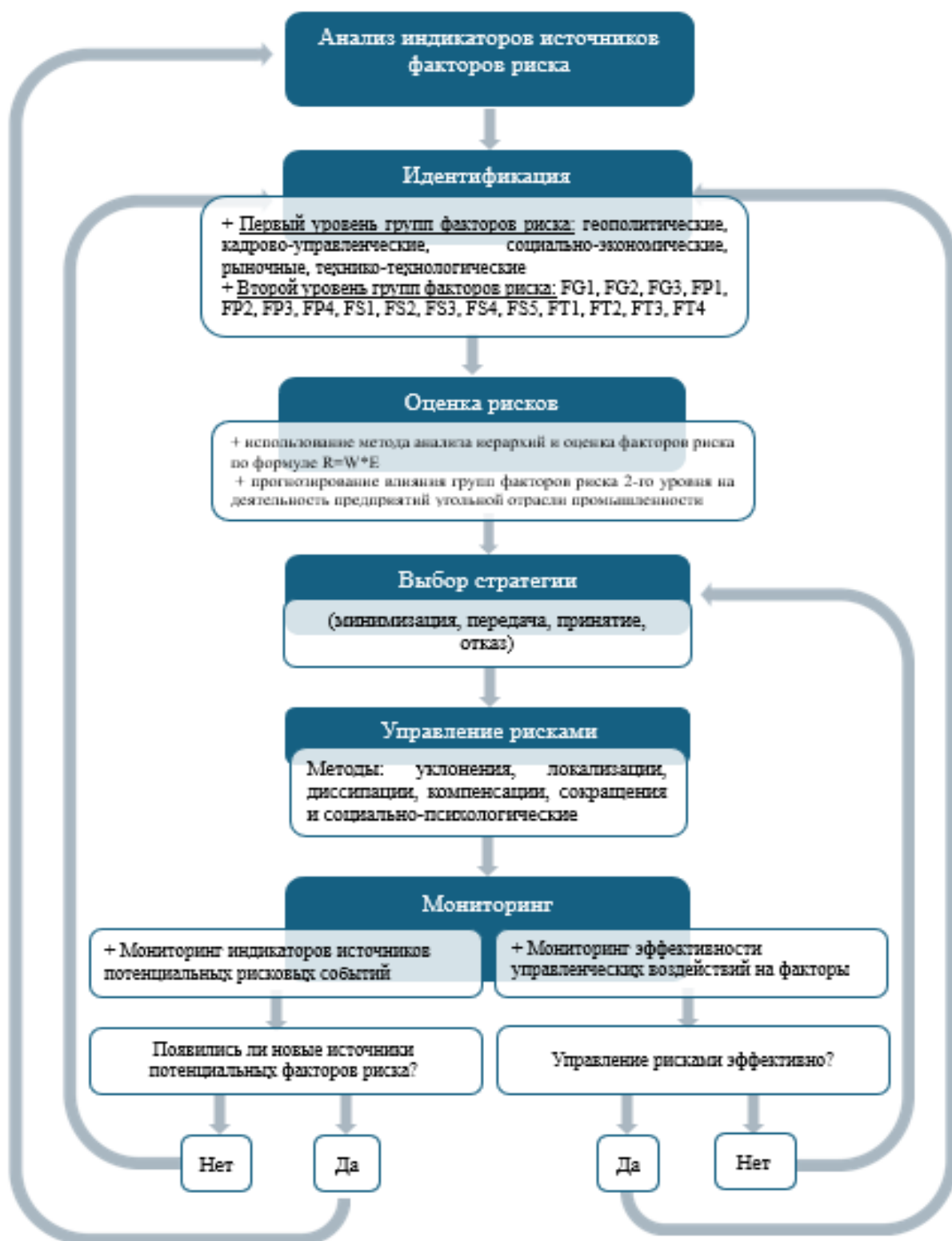


Рис. 1. Модель минимизации факторов риска при обеспечении экономической безопасности предприятий угольной отрасли промышленности (разработана авторами)

Fig. 1. A model for minimizing risk factors while ensuring the economic security of coal industry enterprises

Выводы

Усовершенствованная модель минимизации факторов риска при обеспечении экономической безопасности угольной отрасли промышленности учитывает изменения среды, при помощи системы индикаторов, отражающей появление потенциальных рисков событий, что позволяет учесть максимальное количество факторов риска и оценить степень их влияния на деятельность предприятий исследуемой отрасли. В результате полученные оценки максимально отражают уровень экономической безопасности предприятий с учетом факторов риска.

Список источников

1. Сенчагов В. К. и др. Экономическая безопасность России: Общий курс: Учебник для вузов / Под ред. В. К. Сенчагова. М.: Бинوم, 2010.
2. Золаев Э. А. Экономическая безопасность государства: понятие и угрозы цифровизации // Экономическая безопасность. 2022. Т. 5. № 2. С. 571–582.
3. Чувилкин Н. А. К вопросу о понятии экономической безопасности с учетом требований ПОД/ФТ // *Systems and Management*. 2020. Т. 2. № 1. С. 80–97.
4. Авдийский В. И., Безденежных В. М. Экономическая безопасность современной России: риск-ориентированный подход к ее обеспечению // *Экономика. Налоги. Право*. 2016. Т. 9. № 3. С. 6–13. – EDN WELVIX.
5. Лебедев И. А. Методология совершенствования системы экономической безопасности организации на основе рискоориентированного подхода. М.: ООО «Издательство Прометей», 2021. 240 с. ISBN 978-5-00172-213-7. – EDN HOKAYZ.
6. S. Weber, in *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, 2001. URL: <https://www.jrf.org.uk/economic-security-a-foundation-for-dignity-opportunity-and-hope-in-an-age-of-uncertainty>. Дата обращения: 03.04.24.
7. Григорьева Т. А., Лазарева Н. Н., Гучетль Р. Г. Исследование теоретических аспектов понятия «экономическая безопасность»: определение, факторы, угрозы и риски // Экономическая безопасность и качество : Сборник научных трудов по материалам VI Международной научно-практической конференции «Статистические методы исследования социально-экономических и экологических систем региона» и материалам V Всероссийского форума «Стратегии противодействия угрозам экономической безопасности России», Тамбов, 08–30 ноября 2022 г. Вып. 1. – Тамбов: Тамбовский государственный технический университет, 2023. С. 304–310.
8. Авдийский В. И., Латышев В. И. Экономическая безопасность: от анализа проблем к совершенствованию современной парадигмы // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2024. Т. 20. № 9(438). С. 1604–1616. – DOI 10.24891/ni.20.9.1604. – EDN HOLKGZ.
9. Авдийский В. И. Научно-теоретические аспекты риск-ориентированного подхода в системе обеспечения экономической безопасности // *Проблемы анализа риска*. 2017. Т. 14. № 5. С. 20–29. – EDN ZSHVFN

References

1. Senchagov V. K. and others. *Russia's economic security: General course: A textbook for teachers*. Edited by V. K. Senchagov. Moscow: Binom, 2010. (In Russ.)
2. Zolaev E. A. Economic security of the state: the concept and threats of digitalization. *Economic security*. 2022;5(2):571–582. (In Russ.)
3. Chuvilkin N. A. On the issue of the concept of economic security taking into account AML/CFT requirements. *Systems and Management*. 2020;2(1):80–97. (In Russ.)
4. Avdiyskiy V. I., Bezdenzhnykh V. M. Economic security of modern Russia: a risk-oriented approach to its provision. *Economy. Taxes. Right*. 2016;9(3):6–13. – EDN WELVIX. (In Russ.)
5. Lebedev I. A. *Methodology for improving the organization's economic security system based on a risk-based approach*. Moscow: Prometheus Publishing House; 2021. 240 p. ISBN 978-5-00172-213-7. – EDN HOKAYZ. (In Russ.)
6. S. Weber, in *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, 2001. Available from: <https://www.jrf.org.uk/economic-security-a-foundation-for-dignity-opportunity-and-hope-in-an-age-of-uncertainty>. [Accessed 04.03.24].

7. Grigorieva T. A., Lazareva N. N., Guchetl R. G. Research of theoretical aspects of the concept of “economic security”: definition, factors, threats and risks. In: *Economic security and quality : A collection of scientific papers based on the materials of the VI International Scientific and Practical Conference “Statistical Methods for studying socio-economic and Environmental systems of the region” and the materials of the V All-Russian Forum “Strategies for Countering Threats to Russia’s Economic Security”*, Tambov, November 08-30, 2022. Issue 1. Tambov: Tambov State Technical University, 2023:304-310. (In Russ.)

8. Avdiyskiy V. I., Latyshev V. I. Economic security: from problem analysis to improvement of the modern paradigm. *National interests: priorities and security*. 2024;20(9(438)):1604–1616. – DOI 10.24891/ni.20.9.1604. – EDN HOLKGZ. (In Russ.)

9. Avdiyskiy V. I. Scientific and theoretical aspects of a risk-based approach in the system of ensuring economic security. *Problems of risk analysis*. 2017;14(5):20–29. – EDN ZSHVFN. (In Russ.)

Информация об авторах

Н. С. Самойлов – аспирант кафедры экономической безопасности и управления рисками, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.

Н. В. Капустина – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической безопасности и управления рисками, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.

Information about the authors

N. S. Samoilov – Graduate Student of the Department of Economic Security and Risk Management, Financial University under the Government of the Russian Federation.

N. V. Kapustina – Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Department of Economic Security and Risk Management, Financial University under the Government of the Russian Federation.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 25.04.2025; одобрена после рецензирования 29.05.2025; принята к публикации 30.05.2025.

The article was submitted 25.04.2025; approved after reviewing 29.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.



Веб-аналитика как инструмент повышения эффективности цифрового маркетинга в России

Наталья Сергеевна Шепелова¹, Николай Николаевич Шепелов²

^{1,2}Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Ростов-на-Дону, Россия

¹shepelova-ns@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0001-9222-6386>

²nshepelov@mail.ru

Аннотация

Введение. Статья посвящена анализу вызовов, стоящих перед современным цифровым маркетингом, и роли веб-аналитики в обеспечении принятия обоснованных управленческих решений на российских предприятиях малого и среднего бизнеса. В работе исследуются этапы развития веб-аналитики, с акцентом на переходе от базового мониторинга позиций в поисковых системах к прогнозированию продаж, основанному на методах искусственного интеллекта. Особое внимание уделяется применению российских интеллектуальных системы бизнес-аналитики (BI-систем) для решения задач автоматизации и оптимизации маркетинговых усилий с целью достижения максимальной эффективности в области планирования и развития организации.

Цель. Исследование роли веб-аналитики как ключевого инструмента повышения эффективности цифрового маркетинга, анализ ее развития и возможностей применения для автоматизации маркетинговых процессов. Актуальность темы обусловлена динамичным развитием цифрового маркетинга в России и ростом конкуренции в онлайн-среде, что требует от бизнеса оперативного и обоснованного принятия решений. В условиях быстроменяющихся пользовательских предпочтений, усиления регулирования интернет-рекламы и необходимости повышения эффективности рекламных бюджетов традиционные методы веб-аналитики становятся недостаточными.

Материалы и методы. Анализ научной и специализированной литературы по веб-аналитике, цифровому маркетингу и технологиям искусственного интеллекта (ИИ), обзор эффективных интегрированных маркетинговых инструментов, а также изучение аналитических платформ (Яндекс.Метрика, Roistat) и BI-систем визуализации данных.

Результаты. Результаты исследования свидетельствуют о том, что веб-аналитика играет значительную роль в цифровом маркетинге, требуя не только применения различных инструментов и сервисов, но и способности структурировать данные, формулировать гипотезы и прогнозировать поведение пользователей на сайте. Эффективная интеграция веб-аналитики в систему цифрового маркетинга предприятия может существенно повысить качество и производительность его интернет-стратегий, а также оптимизировать работу маркетинговой системы в целом, предоставляя своевременную информацию о потребительском поведении и восприятии бренда.

Выводы. Применение систем сквозной аналитики и BI-систем играет важную роль в развитии цифрового маркетинга, способствуя углубленному анализу данных, автоматизации процессов и персонализированному взаимодействию с клиентами. Дальнейшие исследования следует направить на разработку методик оценки влияния ИИ, оптимизацию интеграции аналитических систем и совершенствование образовательных программ для подготовки специалистов в данной области.

Ключевые слова: цифровой маркетинг, инструменты веб-аналитики, аналитические системы, BI-системы, платформы веб-аналитики, ключевые показатели эффективности, машинное обучение, искусственный интеллект

Для цитирования: Шепелова Н. С., Шепелов Н. Н. Веб-аналитика как инструмент повышения эффективности цифрового маркетинга в России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 153–162. EDN [TXJRBS](#)

Web analytics as a tool for improving the effectiveness of digital marketing in Russia

Natalia S. Shepelova¹, Nikolai N. Shepelov²

^{1,2}South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia

¹shepelova-ns@ranepa.ru, <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0001-9222-6386>

²nshepelov@mail.ru

Abstract

Introduction. The article analyzes the challenges facing modern digital marketing and the role of web analytics in ensuring informed management decisions at Russian small and medium-sized businesses. The paper examines the stages of web analytics development, with an emphasis on the transition from basic monitoring of positions in search engines to sales forecasting based on artificial intelligence methods. Special attention is paid to the use of Russian business intelligence systems to solve automation problems and optimize marketing efforts in order to achieve maximum efficiency in the field of planning and development of the company.

Purpose. Research of the role of web analytics as a key tool for improving the effectiveness of digital marketing, analysis of its development and application possibilities for automating marketing processes. The relevance of the topic is due to the dynamic development of digital marketing in Russia and the growing competition in the online environment, which requires business to make prompt and informed decisions. In the context of rapidly changing user preferences, increased regulation of online advertising, and the need to increase the effectiveness of advertising budgets, traditional web analytics methods are becoming insufficient.

Results. The results of the study indicate that web analytics plays a significant role in digital marketing, requiring not only the use of various tools and services, but also the ability to structure data, formulate hypotheses and predict user behavior on the site. Effective integration of web analytics into an enterprise's digital marketing system can significantly improve the quality and productivity of its Internet strategies, as well as optimize the overall operation of the marketing system by providing timely information about consumer behavior and brand perception.

Conclusions. The use of end-to-end analytics and BI systems plays an important role in the development of digital marketing, contributing to in-depth data analysis, process automation, and personalized customer interaction. Further research should be focused on developing methods for assessing the impact of AI, optimizing the integration of analytical systems, and improving educational programs for training specialists in this field.

Keywords: digital marketing, web analytics tools, analytical systems, BI-systems, web analytics platforms, key performance indicators, machine learning, artificial intelligence

For citation: Shepelova N. S., Shepelov N. N. Web analytics as a tool for improving the effectiveness of digital marketing in Russia. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):153–162. (In Russ.). EDN [TXIRBS](#)

Введение

Развитие цифровых инструментов оказывает существенное влияние на экономику и трансформирует подходы к ведению бизнеса. В этих условиях цифровой маркетинг приобретает ключевую роль в формировании и реализации современных бизнес-стратегий, оказывая существенное влияние на их результативность. Для достижения максимизации отдачи от маркетинговых инвестиций организациям необходимо анализировать большие массивы данных, принимать обоснованные решения и адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям. Высокая конкуренция на российском рынке обуславливает необходимость наличия эффективных отделов продаж и маркетинга, однако затрудняет комплексную оценку маркетинговых инструментов при одновременном применении множества стратегий.

В этом контексте веб-аналитика играет ключевую роль, предоставляя ценную информацию о поведении пользователей, эффективности каналов и результатах рекламных кампаний.

Эффективным инструментом, способствующим оптимизации восприятия и понимания полученных аналитических результатов, выступает визуализация данных, в основе которой лежат принципы наглядности, информативности и актуальности представляемых сведений.

С развитием искусственного интеллекта (ИИ) веб-аналитика выходит на новый уровень, открывая возможности для более глубокого анализа, автоматизации процессов и персонализации взаимодействия с клиентами. Технологии ИИ (машинное обучение, обработка и генерация естественного языка) помогают не только обрабатывать огромные объемы данных, но и выявлять скрытые закономерности и предсказывать будущие тренды, предоставляя маркетологам уникальные конкурентные преимущества. Внедрение ИИ в веб-аналитику – это не просто технологический тренд, а необходимость для тех, кто стремится к эффективному цифровому маркетингу.

Материалы и методы

Методология исследования основывалась на анализе литературных источников, включая научные статьи, книги и публикации в специализированных блогах по веб-аналитике, цифровому маркетингу и искусственному интеллекту. Проведен обзор основных эффективно работающих интегрированных инструментов цифрового маркетинга, демонстрирующих достижение конкретных бизнес-целей. Практическая часть исследования включала изучение аналитических платформ, таких как Яндекс.Метрика, LiveInternet, Roistat и функциональных возможностей BI-систем визуализации данных.

Результаты и обсуждение

Применение веб-аналитики для улучшения онлайн-маркетинга началось в 1990-х годах, когда были разработаны первые системы веб-аналитики. В современных условиях клиенты все больше взаимодействуют с компаниями через цифровые каналы, растет поток маркетинговой информации о пользователях в интернет-среде. Одним из преимуществ веб-аналитики является автоматизация как в сборе, так и в систематизации данных. Поэтому можно определить веб-аналитику как совокупность инструментов, позволяющих оперативно получать удобные для анализа и принятия решений данные на основе фиксации всех возможных и доступных другим сторонам действий пользования в цифровой среде [1].

Преимуществом веб-аналитики также является то, что она предлагает множество количественных показателей - метрик, которые понятны достаточно широкому кругу менеджеров и специалистов. Существуют платные и бесплатные сервисы веб-аналитики, предоставляющие возможность отслеживать множество популярных показателей, в разрезе веб-сайта: показатель кликабельности (CTR), стоимость целевого действия (CPA), окупаемость инвестиций (ROI), окупаемость инвестиций в маркетинг (ROMI) и т.д. На практике большое количество даже стандартизированных показателей мешают эффективному анализу и затрудняют процесс принятия решений. Поэтому руководителям компаний для улучшения продаж необходимо расставлять приоритеты в своих действиях, определять ключевые показатели эффективности (KPI) и дифференцировать их от других метрик.

Выделение и группировка целевых показателей или KPI необходима для того, чтобы сделать анализ показателей, собранных с помощью веб-аналитики, релевантным для различных типов сотрудников в компании. Старшим бизнес-менеджерам и директорам по маркетингу потребуются коммерческие метрики, в то время как другим, работающим над привлечением, конверсией или удержанием клиентов, потребуются другие метрики. Кроме того, система маркетинговых показателей должно включать оценку репутации, развитие бренда, а главное динамику восприятия компании и ее продуктов [2].

Безусловно не существует, четких правил и стандартов построения такой системы KPI, которая отвечала бы потребностям всех предприятий. Сегодня многие говорят о веб-аналитике, но все по-разному представляют себе эту часть цифрового маркетинга: кто-то просто анализирует количество посетителей сайта по счетчику, а кто-то строит и прогнозирует пользовательские сценарии поведения на основе показателя совокупной ценности клиентов (CLT) в течение их жизненных циклов. В связи с этим, представляется важным обзор возможностей современной веб-аналитики, с целью определения текущего уровня развития компании и обеспечения основы для перехода на более высокие уровни сквозной бизнес-аналитики.

Веб-аналитика прошла долгий путь развития от простых счетчиков посещений до мощного инструмента управления бизнесом [3]. Сегодня это уже не просто набор цифр, а источник ценных знаний, позволяющий оптимизировать сайты, улучшать пользовательский опыт и повышать прибыль компании. Основываясь на материалах интернет-издания Cossa о маркетинге и коммуникациях в цифровой среде, развитие веб-аналитики можно разделить на несколько уровней, каждый из которых характеризуется своими целями, инструментами и возможностями¹.

В рамках первого и второго уровней развития веб-аналитики, главной целью является дескриптивный анализ, направленный на получение первичной информации о посещаемости веб-сайта (рис.1). Базовые этапы аналитики характеризуется сбором количественных данных, работают с cookies и со скриптами, при этом исключая ботов и записывая только реальных пользователей. Полученные данные преимущественно используются для создания простых отчетов в системах управления контентом (CMS) и формирования общего понимания текущей ситуации с помощью таких систем веб-аналитики как, Яндекс.Метрика, Google Analytics, Woopra, Open Stat и другие [4].



Рис. 1. Уровни развития веб-аналитики

Fig. 1. Levels of web analytics development

Источник: составлено авторами по материалам маркетингового интернет-издания Cossa

Source: compiled by the authors based on the materials of the online marketing publication Cossa

¹ Интернет-издание Cossa – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.cossa.ru/trends/181364>

Методы углубленного анализа используются в ограниченной степени, основными **операциями** на данных этапах являются:

1. **Измерение базовых метрик:** осуществление количественного учета таких показателей, как общее количество посещений, просмотров страниц, средней продолжительности пребывания пользователя на сайте и показателя отказов и т.п.

2. **Идентификация источников трафика:** определение каналов, по которым пользователи попадают на веб-сайт, включая прямые заходы, переходы по ссылкам на сайтах, переходы из поисковых систем и т.д. (рис. 2)

3. **Определение востребованности контента:** выявление наиболее популярных страниц и разделов веб-сайта на основе данных о просмотрах и посещениях.

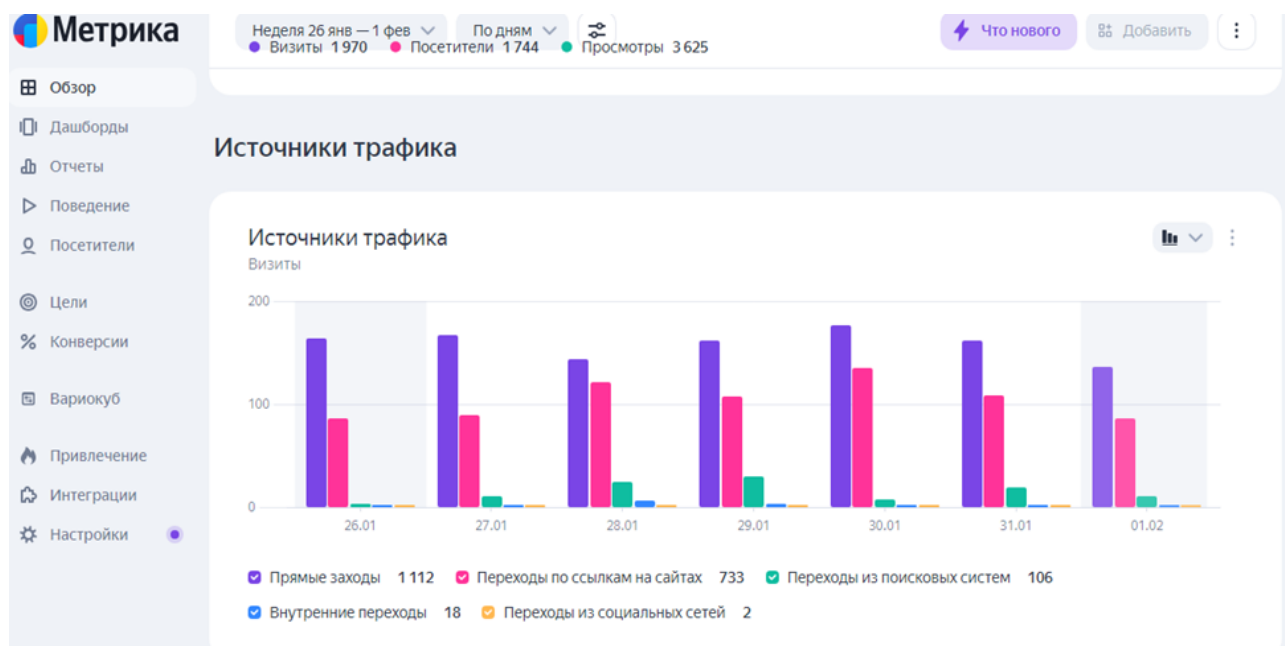


Рис. 2. Информация по источникам трафика в Яндекс.Метрике

Fig. 2. Information on traffic sources in the Yandex.Metrica

Источник: составлено авторами по данным демо-версии Яндекс.Метрики

Source: compiled by the authors according to the demo version of Yandex.Metrica

На третьем этапе развития веб-аналитики, специалисты переходят от пассивного отслеживания к активному анализу, стремясь не только зафиксировать происходящие события, но и установить их причинно-следственные связи. Приоритетом данного этапа является изучение качественных данных и мотивации пользователей, что способствует выдвижению гипотез на основе базового анализа и предоставляет возможности для оптимизации элементов веб-ресурса с целью улучшения пользовательского опыта и конверсии.

Для реализации поставленных задач используются углубленные аналитические отчеты, предоставляемые платформами Яндекс.Метрика, Open Web Analytics, Roistat и инструменты визуализации пользовательского поведения (вебвизор, карта кликов, карта скролла). Исследования в бизнес-аналитике сосредоточены на проведении анализа различных аспектов взаимодействия пользователей с веб-ресурсом, включая сегментацию целевой аудитории на основе различных критериев, изучение их поведения, мониторинг конверсионной активности и оценку эффективности отдельных компонентов веб-сайта [5]. Это позволяет выявлять закономерности и определять области для оптимизации бизнес-стратегий и рекламных кампаний.

Например, ключевой функционал Яндекс. Метрики, позволяет оценить эффективность сайта и мероприятий по продвижению – отслеживание целевых действий пользователя [6]. Яндекс предлагает делить цели на конверсионные для оценки эффективности ключевых показателей сайта (заявка, звонок, заказ и т.д.) и ретаргетинговые, используемые для подбора

аудиторий в ретаргетинговых кампаниях Яндекс.Директа; простые (содержащее одно необходимое действие пользователя) и составные (достижение, которых предполагает последовательность действий). В отчете по конверсиям цели отображаются с тремя метриками – **Конверсия**, **Достижение цели** и **Целевые визиты** (рис. 3).

Отметим, что цели в Метрике нужны не только для анализа, но и для оптимизации рекламы в Яндекс.Директ. При создании рекламной кампании в Директе можно выбрать конкретную цель в Метрике, на основании которой, будет автоматически оптимизироваться запущенная реклама. Для этого в целях Яндекс.Метрики существует дополнительная настройка, которая позволяет без доступа к счетчику использовать цели для оптимизации рекламных кампаний в Яндекс.Директе и рекламной подписке от Яндекс.Бизнеса.

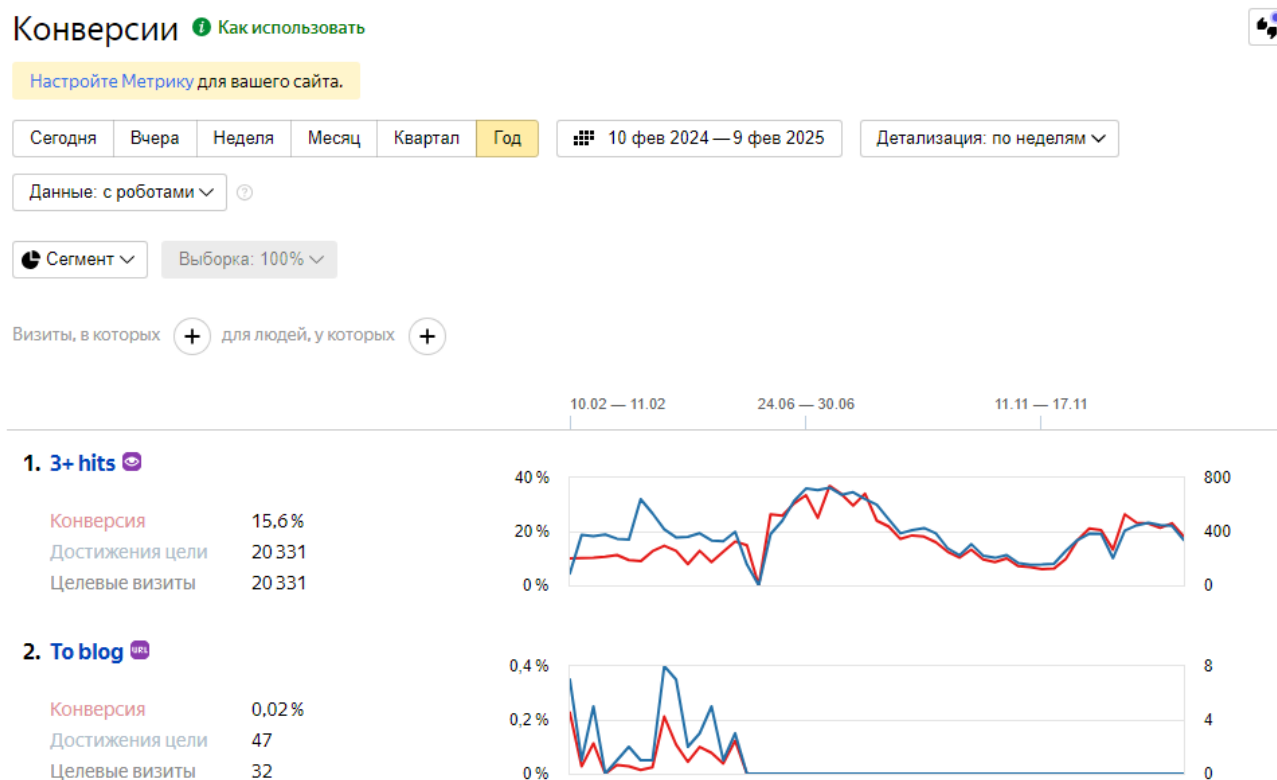


Рис. 3. Отчет «Конверсии» в Яндекс.Метрике

Fig. 3. The "Conversions" report in Yandex.Metrica

Источник: составлено авторами по данным демо-версии Яндекс.Метрики

Source: compiled by the authors according to the demo version of Yandex.Metrica

Следующий, вариант развития веб-аналитики представляет собой комплексный подход к оптимизации бизнеса. На данном этапе аналитики занимаются построением воронок продаж и поиском «узких мест», оптимизацией процессов и интерфейсов, а также используют данные для прогнозирования результатов и персонализации контента. Появляется целый ряд инструментов, рассчитанных на то, чтобы повысить результативность рекламной кампании. Среди них мультиканальная аналитика, телефонных звонков мониторинг email-ов, создание обобщенных отчетов, управление ставками в автоматическом режиме, тестирование.

Например, в интерфейсе Яндекс.Метрики доступна визуализация составной цели и просмотр различных этапов воронки продаж, а применение интерактивных дашбордов обеспечивает оперативный анализ динамики ключевых показателей, позволяя выявлять тренды и закономерности в данных за различные временные периоды.

На платформе сквозной аналитики Roistat существуют сервисы «А/Б-тесты», «Коллтрекинг» и «Email-трекинг», показывающие, сколько заявок, продаж и прибыли компания получает с разных вариантов лендингов, звонков и обращений пользователей на почту. Кроме того

Roistat предлагает когортный анализ для изучения поведения клиентов с течением времени, выявления тенденций и различий между группами посетителей интернет-магазина. На маркетинговой платформе Roistat доступно более 200 готовых интеграций (Битрикс24, Яндекс.Директ, Tilda и др.) для быстрого подключения и API для собственных решений.

На самом высоком уровне развития веб-аналитики, используются сложные математические модели для прогнозирования поведения пользователей и будущих трендов. Реализация предсказательной аналитики базируется на методах и алгоритмах искусственного интеллекта [7]. Современные технологии обработки естественного языка (NLP) позволяют анализировать тексты и делать выводы о настроении людей, трендах и даже выявлять будущие потребности. Распространение генеративного искусственного интеллекта, особенно больших языковых моделей (например, GPT) для создания текстового контента, обусловило исследование возможностей его применения [8].

Согласно исследованию мировых тенденций развития цифрового маркетинга за последние несколько лет, представленному в отчете «Будущее маркетинга», около 16,7% предприятий внедрили ИИ для генерации контента на срок, превышающий один год¹. Дополнительно установлено, что примерно треть (33,3%) предприятий используют ИИ для создания контента, оптимизированного для SEO, социальных сетей и email-маркетинга.

Стремительное распространение технологий ИИ приводит к изменению принципов ведения бизнеса. Лидеры российской электронной коммерции OZON, Wildberries, Яндекс Маркет используют предсказательные модели для персонализации предложений и рекомендаций товаров на основе поведения пользователей. Подборки, которые генерирует ИИ, учитывают предыдущие заказы, поисковые запросы и размерные сетки. Интересно, что пользователи маркетплейса Яндекс Маркет могут обучать алгоритмы сервиса, чтобы настроить персональную подборку. Их точность и актуальность будет зависеть от просмотров товаров, покупок, а также добавлений в «Избранное».

Автоматизация маркетинга в настоящее время осуществляется посредством специализированных платформ, примерами которых служат Segment, Adobe Marketo Engage, Oracle Eloqua, Sendsay, Mindbox. Данные платформы реализуют автоматизированное управление email-рассылками, рекламными кампаниями в социальных сетях, создание целевых страниц, а также обеспечивают аналитику привлечения клиентов и этапов воронки продаж, включая обработку платежей [9]. Использование данных платформ позволяет поддерживать непрерывную персонализированную коммуникацию с клиентами и производить оценку инвестиционной эффективности маркетинговых кампаний.

Визуализация данных осуществляется с помощью интеллектуальных бизнес-систем или BI-систем (Business Intelligence systems). BI-системы характеризуются сложной архитектурой, включающей в себя хранилища данных, средства извлечения, преобразования и загрузки данных (ETL), OLAP-серверы и инструменты визуализации. Они основаны на технологиях многомерного анализа данных, позволяющих пользователям интерактивно исследовать информацию в различных разрезах [10].

BI-системы предоставляют маркетологам различные инструменты для анализа данных, позволяющие выявлять скрытые закономерности и тренды в поведении клиентов. С их помощью можно проводить сегментацию аудитории на основе демографических, географических и поведенческих характеристик, выявлять наиболее эффективные каналы маркетинговых коммуникаций, оценивать ROI (Return on Investment) маркетинговых кампаний и прогнозировать будущие результаты. По мнению специалистов аналитического центра TAdviser, лучшими российскими платформами для бизнес-аналитики (BI-системами) являются: Visiology, Форсайт, PIX BI, Yandex DataLens, Proceset, Cubisio².

¹ 2024 Digital Marketing Trends shaping the Future of Marketing. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/digital-strategy-development/digital-marketing-trends-2024/>

² TAdviser - портал выбора технологий и поставщиков – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php/BI>

Визуально-аналитическая платформа Cubisio, разработанная российской компанией, является примером многоцелевого решения для построения систем обработки данных¹. Cubisio позволяет связывать данные из разных источников, настраивать аналитические цепочки, создавать гибкие отчеты и дашборды, визуализировать данные в различных форматах (таблицы, диаграммы, графики и т.д.), проводить анализ данных с помощью статистических методов и машинного обучения, а также делать выводы и принимать управленческие решения на основе полученных результатов.

Выбор BI-платформы зависит от конкретных потребностей и требований организации, включая размер организации, бюджет, технические навыки персонала и специфические задачи анализа данных. Важно учитывать интеграцию BI-платформы с другими системами, используемыми в организации (например, CRM, ERP, системы учета). Многие платформы предлагают как локальные (on-premise), так и облачные (SaaS) варианты развертывания.

Yandex DataLens является сервисом визуализации и анализа данных, разработанным для облачной платформы Yandex Cloud и классифицируемым как BI-система. Yandex Cloud предоставляет бесплатную версию Yandex DataLens, содержащую полный набор инструментов, необходимых для эффективной работы с данными. Дополнительно, платформа Yandex Cloud предлагает AI Assistant API, инструмент для создания персонализированных ИИ-ассистентов, поддерживающих генерацию ответов с использованием внешних источников информации (Retrieval Augmented Generation, RAG) и сохранение контекста запросов.

Организации активно переносят свои операции в облако, чтобы получить выгоду от улучшенной масштабируемости, гибкости и экономической эффективности. Облако обеспечивает аналитику в реальном времени и возможность доступа к большим наборам данных в любое время и из любого места. При этом отсутствуют ограничения, присущие традиционной локальной инфраструктуре. Учитывая эти преимущества, предприятия внедряют облачные BI-решения, которые могут интегрироваться с существующими рабочими процессами и корпоративным ПО.

Выводы

Применение сервисов веб-аналитики становится необходимым инструментом для собственников бизнеса, маркетологов и менеджеров по продажам, обеспечивая выявление сильных и слабых сторон маркетинга, формирование профиля целевой аудитории, визуализацию воронки конверсий, учет всех каналов коммуникации с клиентами, а также оценку эффективности сотрудников.

Современный цифровой маркетинг характеризуется растущей сложностью, обусловленной многоканальностью среды (органический и платный поиск, социальные сети, email-маркетинг), а также развитием новых технологий и платформ, таких как Open AI ChatGPT.

Методы ИИ открывают новые возможности для более глубокого анализа данных, автоматизации процессов и персонализации взаимодействия с клиентами. Применение BI-систем позволяет компаниям на основе визуализации больших объемов данных принимать более обоснованные решения, оптимизировать маркетинговые кампании и достигать лучших результатов.

Интеграция искусственного интеллекта в цифровой маркетинг предполагает значительные инвестиции в инфраструктуру, обучение персонала и разработку новых аналитических моделей. В связи с этим рекомендуется поэтапный подход к внедрению ИИ в бизнес-процессы. Дальнейшие исследования должны быть сфокусированы на разработке методик оценки влияния ИИ, определении оптимальных подходов к интеграции аналитических систем и разработке программ обучения для повышения квалификации специалистов в области веб-аналитики.

¹ Cubisio - многофункциональный комплекс управления данными – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cubisio.ru/?ysclid=m7k559hnxu429771571>

Список источников

1. Якубова И. И. Веб-аналитика в системе цифрового маркетинга: сбор информации и измерение результатов // Журнал прикладных исследований. 2021. № 6-6. С. 523-527. – DOI 10.47576/2712-7516_2021_6_6_523. – EDN HEHEPY.
2. Алексеева Н. В., Казакова Н. В., Сазонова М. В. Методы повышения эффективности продаж на основе аналитических компонентов интернет-маркетинга // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2019. № 1. С. 8-15. – DOI 10.18384/2310-6646-2019-1-8-15. – EDN ZZKDKK.
3. Кошик, А. Веб-аналитика: анализ информации о посетителях веб-сайтов / А. Кошик ; Авинаш Кошик ; [предисл. Джима Штерна] ; [пер. с англ. и ред. В. А. Коваленко]. Москва [и др.] : Диалектика, 2009. 462 с. ISBN 978-5-8459-1480-4. – EDN QMTLIX.
4. Демкина О. В., Шаламова Н. Г. Исследование роли веб-аналитики в повышении эффективности деятельности организаций // Вестник университета. 2019. № 5. С. 56-61. – DOI 10.26425/1816-4277-2019-5-56-61. – EDN GVJMVQ.
5. Федькова Н. А., Исаев К. В. Яндекс метрика - система ВЕБ-аналитики // Инновационное развитие предпринимательской деятельности региона: Сборник статей международной научно-практической конференции, Брянск, 25 ноября 2021 года. – Брянск: Брянский институт управления и бизнеса, 2021. – С. 31-37. – EDN JSEYNI.
6. Плотников В. А. Анализ экономической деятельности интернет-магазина с помощью средств веб-аналитики // Цифровые модели и решения. 2024. Т. 3. № 1. С. 20-30. – DOI 10.29141/2949-477X-2024-3-1-2. – EDN GROCKF.
7. Data Science и интеллектуальный анализ данных / Д. М. Назаров, С. В. Бегичева, Д. Б. Ковтун, А. Д. Назаров. – Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. – 306 с. – ISBN 978-5-4497-1931-7. – EDN VQKMUJ.
8. Алексеев Д. В. Использование генеративного ИИ при анализе данных веб-аналитики // Universum: технические науки. 2024. № 2-1(119). С. 4-9. – DOI 10.32743/UniTech.2024.119.2.16815. – EDN SQSRHI.
9. Любимова В. И., Рамхминова Э. В., Орлова В. Г. Цифровые решения по автоматизации маркетинга в 2023 г. // Глобальная трансформация и устойчивость экономики современной России : Сборник статей международной научно-практической конференции, Сочи, 27–30 сентября 2023 г. Москва: Научно-исследовательский институт истории, экономики и права, 2023. С. 92-95. – EDN YPGDHW.
10. Старых С. А., Перепелкин И. Г. BI-системы для прогнозирования структуры и динамики рынка как основа информационных систем в управлении организациями // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 4. С. 1-8. – EDN UGRLZI.

References

1. Yakubova I. I. Web analytics in the digital marketing system: collection, information and measurement of results. *Journal of Applied Research*. 2021;(6-6):523–526. DOI 10.47576/2712-7516_2021_6_6_523. EDN HEHEPY. (In Russ.)
2. Alekseeva N. V., Kazakova N. V., Sazonova M. V. Methods of increasing sales efficiency based on analytical components of Internet marketing. *Bulletin of the Moscow Region State University. Series: Economics*. 2019;(1):8–13. DOI 10.18384/2310-6646-2019-1-8-15. EDN ZZKDKK. (In Russ.)
3. Koshik, A. *Web analytics : analysis of information about website visitors* / A. Koshik ; Avinash Koshik; [preface. Jim Stern] ; translated by from English and edited by V. A. Kovalenko. – Moscow [and others .] : Dialectics, 2009. 462 p. ISBN 978-5-8459-1480-4. – EDN QMTLIX. (In Russ.)
4. Demkina O.V., Shalamova N.G. Investigation of the web analytics role in improving the efficiency of the organization's performance. *Vestnik Universiteta*. 2019;(5):56–61. DOI 10.24411/2413-046X-2019-19085. – EDN GBHGZL. (In Russ.)
5. Fedkova, N. A. Yandex metrica - web analytics system. Innovative development of regional entrepreneurial activity. In: *Collection of articles from the international scientific and practical conference*, Bryansk, November 25, 2021. - Bryansk: Bryansk Institute of Management and Business, 2021; 31–37. – EDN JSEYNI. (In Russ.)
6. Plotnikov, V. A. Analysis of the economic activity of an online store using web analytics tools. *Digital models and solutions*. 2024;(3-1):20–30. DOI 10.29141/2949-477X-2024-3-1-2. – EDN GROCKF. (In Russ.)

7. *Data Science and intelligent data analysis* / D. M. Nazarov, S. V. Begicheva, D. B. Kovtun, A. D. Nazarov. Moscow: IP Ar Media, 2023. 306 p. ISBN 978-5-4497-1931-7. EDN VQKMUI. (In Russ.)

8. Alekseev D. V. The use of generative AI in the analysis of web analytics data. *Universum: technical sciences*. 2024;2-1(119):4–9. DOI 10.32743/UniTech.2024.119.2.16815. – EDN SQSRHI. (In Russ.)

9. Lyubimova V. I. Digital solutions for marketing automation in 2023. In: *Global transformation and sustainability of the economy of modern Russia*: Collection of articles from the international scientific and practical conference, Sochi, September 27-30, 2023. - Moscow: Research Institute of History, Economics and Law, 2023; 92-95. - EDN YPGDHW. (In Russ.)

10. Sarykh S. A., Chaplygina M. A., Manshin A. A. BI-systems for forecasting the structure and dynamics of the market as the basis of information systems in the management for organizations. *The Eurasian Scientific Journal*. 2023;(15-4):1–8. – EDN UGRLZI. (In Russ.)

Информация об авторах

Н. С. Шепелова – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры информационных технологий ЮРИУ РАНХиГС.

Н. Н. Шепелов – аспирант кафедры экономической теории и предпринимательства ЮРИУ РАНХиГС.

Information about the authors

N. S. Shepelova – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Information Technology, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

N.N. Shepelov – Postgraduate student of the Department of Economic Theory and Entrepreneurship, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.03.2025; одобрена после рецензирования 25.04.2025; принята к публикации 28.04.2025.

The article was submitted 19.03.2025; approved after reviewing 25.04.2024; accepted for publication 28.04.2025.



Политическая модернизация стран незападной цивилизации: социокультурные и цивилизационные особенности

Олег Александрович Артюхин¹, Анна Александровна Крицкая²,
Анзор Шихарбиевич Самгуров³

^{1,2,3}Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии
народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Ростов-на-Дону, Россия

^{1,2}Донской государственный технический университет, Ростов-на-Дону, Россия

¹oart1969@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2580-131X>

²enigmaann@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5890-0528>

³samgurov-anzor@mail.ru

Аннотация

Введение. Переход к информационному обществу постмодерна детерминирует активизацию модернизационных процессов, затрагивавших практически все сферы общества, не исключением являются политические системы. Для современных государств необходимо выявить особенности политической модернизации, которые определяются сложным взаимодействием исторических, культурных, социально-экономических и геополитических факторов. В настоящее время не существует универсальной эффективной модели политической модернизации, и каждая страна должна искать свой собственный путь развития.

Цель. Анализ современных теорий и практик политической модернизации и выявление особенностей политической модернизации стран относящихся к незападной цивилизаций.

Методы. К основным теоретическим методам относятся: системный анализ, социально-конструктивистский анализ, структурно-функциональный метод, социокультурный анализ, институциональный, неоинституциональный подходы.

Результаты. Выявлено, что процессы модернизации имеют существенные отличия в зависимости от цивилизационных факторов. Если в странах западной цивилизации модернизационные процессы детерминированы историческим эволюционным развитием либеральных ценностей и политической культуры, то в незападных цивилизациях, к которым можно отнести цивилизации Южной Азии (South Asia), цивилизации Латинской Америки (Latin America), африкано-исламские цивилизации (African-Islamic), конфуцианские цивилизации (Confucian), а также православные цивилизации (Orthodox), процессы политической модернизации тесно связаны не только с социокультурным, но и с социально-экономическим состоянием входящих в данные незападные цивилизации стран.

Выводы. Теория политической модернизации наглядно показывает то, как практически происходит поэтапная или стихийная замена традиционных социокультурных ценностей на гражданские в ходе демократизации политической системы. Традиционные социокультурные ценности в незападных цивилизациях заменяются гражданскими различным образом, что непосредственно влияет на интенсивность процесса политической модернизации.

Ключевые слова: модернизация, политическая модернизация, цивилизационный подход, модернизационные процессы, западная цивилизация, незападная цивилизация, социокультурные факторы модернизации, постиндустриальное информационное общество

Для цитирования: Артюхин О. А., Крицкая А. А., Самгуров А. Ш. Политическая модернизация стран незападной цивилизации: социокультурные и цивилизационные особенности // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 163–170. EDN [UHSDXE](#)

Political modernization of non-Western countries: socio-cultural and civilizational features

Oleg A. Artyukhin¹, Anna A. Kritskaya², Anzor S. Samgurov³

^{1, 2, 3} South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia

^{1, 2} Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russia

¹oart1969@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2580-131X>

²enigmaann@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5890-0528>

³samgurov-anzor@mail.ru

Abstract

Introduction. The transition to a postmodern information society determines the intensification of modernization processes affecting almost all spheres of society, with political systems being no exception. For modern states, it is necessary to identify the features of political modernization, which are determined by the complex interaction of historical, cultural, socio-economic and geopolitical factors. Currently, there is no universal effective model of political modernization, and each country must seek its own path of development.

Purpose. Analysis of modern theories and practices of political modernization and identification of features of political modernization of countries belonging to non-Western civilizations.

Methods. The main theoretical methods include system analysis, socio-constructivist analysis, structural and functional method, socio-cultural analysis, institutional, neoinstitutional approaches.

Results. It is revealed that the processes of modernization have significant differences depending on civilizational factors. If in the countries of Western civilization, modernization processes are determined by the historical evolutionary development of liberal values and political culture, then in non-Western civilizations, which include the civilizations of South Asia, Latin America, African-Islamic civilizations, Confucian civilizations, and Orthodox civilizations and the processes of political modernization are closely related not only to the socio-cultural, but also to the socio-economic state of the countries included in these non-Western civilizations.

Conclusions. The theory of political modernization clearly shows how the gradual or spontaneous replacement of traditional socio-cultural values with civil values practically occurs during the democratization of the political system. Traditional socio-cultural values in non-Western civilizations are replaced by civil ones in various ways, which directly affects the intensity of the process of political modernization.

Keywords: modernization, political modernization, civilizational approach, modernization processes, Western civilization, non-Western civilization, socio-cultural factors of modernization, post-industrial information society

For citation: Artyukhin O. A., Kritskaya A. A., Samgurov A. S. Political modernization of non-Western countries: socio-cultural and civilizational features. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):163–170. (In Russ.). EDN [UHSDXE](#)

Введение

Политическая модернизация представляет собой процесс совершенствования политической системы. Проблемы политической модернизации незападных стран особенно актуализировались в условиях современных геополитических и геоэкономических изменений. Концепт политической модернизации по образцу демократического транзита, навязанный всему незападному миру под видом глобализации в современных условиях оказался неприемлем, показал свою неокOLONIALную сущность и привел к повышению политической конфликтности мирового сообщества.

Одной из главных целей проведенного исследования является выявление особенностей политической модернизации незападных государств, большинство которых относится к Глобальному Югу.

Классической теорией модернизации была эволюционная, которая заключается в понимании модернизационных процессов в контексте органичного эволюционного развития общества. В отличие от радикальных и революционных моделей модернизации, эволюционная теория подчеркивает преемственность, адаптацию и внутренние факторы развития. Очевидным недостатком

эволюционной теории модернизации по западному образцу была трактовка модернизационного процесса как однолинейного, поэтому социокультурные факторы модернизации учтены не были [1]. Этот недостаток был восполнен в трудах таких специалистов в сфере теории многолинейной модернизации, как П. Штомпка, А. Турен, В.Цапф, С.П. Хантингтон, Р. Теобальд, Л. Даймонд, Р. Инглхарт, К. Вельцель, У. Циммерман и др., что позволило детально рассмотреть культурные западные традиции модернизационных процессов, которые связаны прежде всего с развитием гражданского общества.

Политическая модернизация является сложным и многоаспектным процессом трансформации политической системы, направленным на повышение ее эффективности, стабильности и легитимности в условиях изменяющихся социально-экономических и культурных реалий. Она предполагает развитие демократических институтов, расширение участия граждан в политической жизни, повышение прозрачности и подотчетности власти.

Современные подходы к политической модернизации рассматриваются через призму постиндустриального информационного общества, которое Д. Белл раскрыл в работе «Грядущее постиндустриальное общество». Им выделяются такие типы общества, как «традиционное», «индустриальное», «постиндустриальное» [2, с. 137]. Это означает, что процесс политической модернизации имеет не одну, а две основные стадии: в первой стадии происходит изменение традиционного общества в процессе индустриализации, а во второй – переход от индустриального общества к постиндустриальному. Постиндустриальное общество по своей сути является глобализированной технократической ойкуменой, где пролетариат трансформируется в когнитариат, представленный наемными рабочими умственного труда [3].

Следует особо подчеркнуть, что вышеописанные стадии общественного развития во многом были подвергнуты теоретической идеализации. Это создает некий теоретический эталон современного общества, к которому следует стремиться. В этом случае можно сказать, что теория политической модернизации была во многом создана по аналогии с марксистским формационным подходом к истории при его полной теоретической антитезе. Взамен формациям был предложен модернизационный подход к качественно новым типам общества.

Главным недостатком подобных модернизационных трактовок общественного развития являлось ложное аксиоматическое утверждение о необратимом характере гражданского развития однородного общества в ходе политической модернизации. В действительности общество является многомерной и сегментированной структурой, обладающей нелинейным характером детерминации.

Теоретические основы

При изучении теоретико-методологических основ политической модернизации научный интерес представляют классические и современные труды специалистов в области эволюционной теории модернизации М.Вебера, Т.Парсонса, Д. Лернера, Р. Редфилда, Б. Хозелица, Б. Мур, Т. Скочпола и др. [1].

Современная политическая модернизация рассматривается на основе методов социокультурного анализа, разработанных Г. Алмондом, С. Вербой, Р. Инглхартом, К. Вельцелем и др., а также на основе методов институционального анализа, разработанного такими исследователями, как Д. Пауэлл, Л. Пай, М. Дюверже, Д. Истон и др. [4]

В данной статье используются как теоретические, так и эмпирические методы исследования. Применение методологии политического анализа позволило рассмотреть теории и практики политической модернизации стран, относящимся к разным цивилизациям и выявить особенности политической модернизации стран, относящихся к незападной цивилизации.

Эмпирической базой исследования являются данные, полученные при изучении нормативно-правовых документов, регламентирующих политику государства в отношении российской модернизации, а также материалы выступлений политического руководства России.

Результаты и обсуждение

Процесс политической модернизации имеет два взаимодополняющих смысла, так как он исследует обновления политических институтов, которые происходят в рамках культурных изменений. Изменения культуры рассматриваются как основной источник ментальных установок

личности гражданина, являющегося субъектом модернизационного процесса в политической жизни. Это означает, что процесс политической модернизации осуществляется за счет взаимного перехода институционального и ментального уровней политической реальности.

Политическая модернизация связана с появлением типа взаимодействия между политической системой и внешней средой, позволяющего изменять конфигурацию политической системы в результате чего интенсифицируется ротация политических элит, происходит появление новых социальных лифтов и т. д.

Рассматривая процесс модернизации западных цивилизаций, необходимо сказать, что данный процесс в целом имел характер естественного исторического развития. По этой причине западная модель модернизации не была тесно связана с традиционными формами социальной организации.

Рассматривая незападные цивилизации, как единую совокупность, стоит сказать, что данные цивилизации очень сильно варьируются в своем социокультурном развитии. Несмотря на огромное количество геоисторических, этнических и социокультурных различий, незападный ареал гражданского общества, по мнению М.А. Чешкова включающий в себя Латинскую Америку, Азию, Африку, Океанию и страны бывшего СССР, имеет целый ряд общих структурных признаков [5].

Зачастую интенсивность процессов демократизации и развития гражданского общества в незападных цивилизациях оказывается крайне низкой за счет высокой степени этнической и культурной гетерогенности, стимулирующей глубокий социокультурный раскол общества. По этой причине в некоторых незападных цивилизациях не произошло и мощного развития толерантного общества секулярно-рационального типа, что сказалось на низких темпах капиталистического и научно-технологического развития [6].

Рассматривая незападные цивилизации, можно согласиться с Э. Геллнером, который утверждал, что в большинстве из них социокультурной основой жизнедеятельности является отнюдь не секулярный закон, имеющий юридическую регламентацию жизнедеятельности граждан, а божественный закон или тотальная идеология. По этой причине такие политические институты, как государство, политические партии и т.д. формируются в соответствии с религиозными нормами или идеологическим монополизмом, что создает специфику внутренней организации политической власти, а также соответствующую данной организации технологию принятия политических решений [7, с. 43].

Данные доводы позволяют утверждать, что институциональное изучение гражданского общества и политической системы в процессе модернизации невозможно без изучения социокультурной динамики той или иной цивилизации. На основе данного утверждения известные специалисты в области мировых социокультурных изменений Р. Инглхарт и К. Вельцель выдвинули гипотезу о том, что социокультурная среда, которая формирует конфигурацию политических институтов, непосредственно влияет на процессы политической модернизации.

В соответствии с данной гипотезой Р. Инглхарт и К. Вельцель утверждают, что социально-экономические факторы способны изменять и шкалу ценностей населения, а имеющиеся в обществе ценности имеют относительный характер и подвержены изменениям. Это значит, что имеет место быть одновременный процесс развития политической модернизации и гражданского общества.

Данная гипотеза была подтверждена социологическими и кросс-культурными исследованиями, проводимыми в рамках научно-исследовательского проекта «Исследование мировых ценностей» («World Values Survey») с 1981 по 2014 гг. в 81 государстве мира (с общей численностью, составляющей более 85 % мирового населения). Эти исследования позволили выявить влияние социокультурной динамики на процессы модернизации, тесно связанные со становлением демократии и развитием гражданского общества.

В результате проведенных исследований они условно классифицировали мировые цивилизации на девять социокультурных кластеров. Эти кластеры отличаются степенью интенсивности процессов развития модернизации: протестантская Европа (Protestant Europe), католическая Европа (Catholic Europe), англоязычные цивилизации (English-Speaking), Балтия (Baltic), цивилизации Южной Азии (South Asia), цивилизации Латинской Америки (Latin America),

африкано-исламские цивилизации (African-Islamic), конфуцианские цивилизации (Confucian), а также православные цивилизации (Orthodox).

Каждый из данных кластеров представляет собой социокультурную модель цивилизаций, обладающих некоторой общей совокупностью норм и ценностей, создавая тем самым универсальную модель политической модернизации. Динамика данной модели тесно связана не только с социокультурным, но и с социально-экономическим состоянием входящих в нее стран.

Теперь рассмотрим незападные цивилизации, к которым причислены такие социокультурные кластеры модернизационного процесса, как Южная Азия, Латинская Америка, африкано-исламские, конфуцианские, а также православные цивилизации.

Наименьшую динамику модернизационного процесса среди них имеют африкано-исламские цивилизации (Тунис, Нигерия, Руанда, Алжир, Киргизия, Казахстан, Катар и др.). В этих цивилизациях почти повсеместно доминируют традиционные ценности и ценности выживания одновременно. Религиозные нормы ислама формируют взаимоотношения власти и общества, основанные на «неформальной» культуре клиентализма. В политическом измерении эти взаимоотношения проецируются на коалиционный характер политических партий, комплектование бюрократии на всех уровнях по принципу личной преданности патрону и т.д.

В данных цивилизациях вакуум, образовавшийся в секулярном законодательном обеспечении взаимоотношений власти и общества, заполняется за счет религиозных норм и ценностей [8]. Поэтому институциональный анализ процесса модернизации политической структуры данных цивилизаций не будет иметь особого значения без использования методов социокультурного и неинституционального анализа.

Характерной чертой исламских цивилизаций является высокая степень влияния религии на общество. Также высока угроза социокультурного раскола на религиозной (конфликт суннитов и шиитов) и этнических почвах. Большинство цивилизаций исламского мира сегодня длительное время испытывает социально-экономические трудности. Особенно это касается африканской части исламского мира.

Политическая модернизация в данном социокультурном кластере имеет трудности не только экономического, но и социального характера. Поэтому успех политической модернизации в африкано-исламских цивилизациях имеет тесную связь с образованием единого социокультурного пространства, воплощенного в политических институтах.

Рассматривая Южную Азию (Индия, Вьетнам, Тайланд), также следует сказать, что, в отличие от африкано-исламских цивилизаций, здесь наблюдается высокая социокультурная мозаичность, выраженная динамикой бурного взаимодействия индуизма, буддизма, ислама и христианства. Длительное антигражданское противостояние религиозных и этнополитических групп породило потребность в социокультурном единстве, являющимся одним из гарантов модернизационного процесса в цивилизациях Южной Азии. Выходом из данной ситуации стало проведение политики ненасилия, что наиболее ярко проявилось в Индии во второй половине XX века.

Кроме того, по аналогии с лоббизмом, являющимся важным составным элементом западной модели развития гражданского общества в контексте политической модернизации, сегодня в Южной Азии активно проводится процесс взаимодействия государства и социальных групп. Это производится на федеральном, региональном и местных уровнях, способствуя помощи бедствующим и дискриминируемым группам населения. Подобные политические изменения наиболее заметны в современной Индии, где заметно снижение антигражданского противостояния этнокультурных групп, а вместе с ним и уровня насилия, что развивает ценности гражданского самовыражения. Это происходит за счет скрытого лоббирования инициатив значительных общественных масс в политических институтах [9].

Реализация принципов ненасилия в Южной Азии стала аналогом западной политики развития гражданской толерантности в этом социокультурном кластере. В Южной Азии ценности выживания, а также традиционные ценности являются доминирующими, там сегодня наблюдается невысокая интенсивность модернизационных процессов, что имеет как экономические, так и традиционалистские обоснования.

Вместе с этим видна положительная динамика процессов политической модернизации. Это связано не только с успешной реализацией программ экономического развития со стороны правительств стран этого региона, но и с перспективами образования единого социокультурного пространства в цивилизациях, являющихся гетерогенными в конфессиональном, этническом, лингвистическом, социальном измерениях.

В конфуцианских цивилизациях (Япония, Китай, Южная Корея) сегодня наблюдается весьма высокая динамика модернизационных процессов. Происходит бурное экономическое развитие, которое интенсифицирует рост ценностей самовыражения. Одновременно с этим традиционные ценности постепенно вытесняются секулярно-рациональными.

Р. Хатзелл утверждает, что при анализе конфуцианских цивилизаций нужно учитывать, что их социальное и культурное пространства ориентированы на соблюдение этики долга («гири»), что предопределяет особый групповой менталитет, основанный на высокой дисциплине. Этот факт лежит в основе успеха оригинальной конфуцианской модели политической модернизации, основанной на корпоративном развитии гражданского общества [10].

Неоднозначную динамику модернизации демонстрирует Латинская Америка (Бразилия, Уругвай, Аргентина, Чили, Эквадор и др.). Согласно данным, отображенным на культурной карте, в этом социокультурном кластере ценности гражданского самовыражения сопряжены с традиционными ценностями. Проблема состоит в том, что католическая церковь долгое время была почти единственным гарантом развития гражданского общества в Латинской Америке, противопоставляя себя тоталитаризму и авторитаризму.

Процессы политической модернизации современной Латинской Америки сегодня имеют неоднозначный характер развития, так как процессы экономического развития значительным образом опережают развитие гражданских ценностей, что и отражено на культурной карте. Незначительное гражданское развитие персонифицированных индивидов происходит из-за клиентализма, nepотизма и коррупции, которые пронизывают все уровни социально-политических отношений. По этой причине в ходе политической модернизации наблюдается не столько гражданская субъектность индивидов, сколько социальных групп (профсоюзов, религиозных, городских и сельских общин и т.д.).

Поэтому модернизация Латинской Америки проходит на основе традиционных структур, делая этот регион специфическим в социокультурном смысле. Можно утверждать, что существующий сегодня устойчивый экономический рост со временем сможет интенсифицировать гражданское развитие в ходе политической модернизации Латинской Америки.

При исследовании динамики развития модернизации православных цивилизаций (Россия, Украина, Беларусь, Молдова, Армения, Грузия, Болгария, Сербия, Черногория и др.) следует отметить, что их типологизация по религиозному принципу является весьма условной. Этот факт в своих статистических исследованиях также отметили Р. Инглхарт и К. Вельцель¹. Проблема состоит в том, что православными в данном случае называются посткоммунистические цивилизации. В данном социокультурном кластере наблюдается посттоталитарное политическое сознание масс. Как и в случае с Латинской Америкой, процессы модернизации этого кластера в XX веке имели преимущественно экономический характер и в меньшей степени были связаны с развитием гражданского общества и демократизацией.

Православное христианство в этом кластере сегодня действительно является религией, которую исповедует большинство населения. Но православные ценности за длительное время доминирования коммунистической идеологии существенно изменились. В этическом и социальном плане православие не играет той важной роли, как религия в исламском мире или Латинской Америке. В политическом плане государство и церковь не взаимосвязаны, что отражено в конституционных гарантиях свободы совести. Доминирование секулярно-рациональных ценностей в православных цивилизациях подтверждает этот факт.

В настоящее время невысокая динамика процессов развития политической модернизации и гражданского общества в России связана с низкой консолидирующей составляющей

¹ Welzel-Inglehart's Cultural survey. Cultural map - WVS wave 6 (2010-2014). // Сайт World Values Survey. URL: <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>

данных процессов как на уровне политических элит, так и на уровне гражданских объединений. Это позволяет нам исходить из того, что современное российское общество до сих пор продолжает оставаться переходным. В этом плане нельзя не согласиться с точкой зрения А. М. Старостина [11], утверждающего, что в переходных обществах не существует политической элиты как таковой. Существуют лишь предпосылки для ее появления, т.е. протоэлита.

В среднем на образование новой политической элиты уходит четыре-пять поколений. По этой причине тех, кто пришел на смену советским представителям властных кругов, по существу, причислить к элите нельзя, так как эта группа лиц не формирует «повестку дня» российского общества. Следовательно, данная группа лиц не выполняет основной функции политической элиты, так как их главная и единственная цель заключается в том, чтобы сохранить свою власть [12, с. 32].

Таким образом одним из главных политических акторов современной российской модернизации выступают не только политические, но и политико-административные, экономические, культурные и другие элиты.

Заключение

В заключение необходимо сделать вывод о том, что социокультурные основания общественного развития неразрывно связаны с процессами политической модернизации. Следует отметить, что в ходе мировой истории всегда были цивилизации и этносы, дающие в определенный момент наибольшее развитие гражданских инициатив (протестантская Европа, англосаксонские цивилизации).

Рассматривая вариативные социокультурные основания общественного развития в процессе политической модернизации, в качестве индикативных показателей необходимо рассматривать уровень развития гражданского общества, вовлеченность населения в политические процессы и уровень реализации народовластия в отдельных странах

Изучение модернизационного опыта современных незападных цивилизаций позволяет утверждать, что успешная модель политической модернизации может осуществляться только на основании реального диалога между государством и другими общественными институтами. По этой причине политическая модернизация современной России должна проходить, учитывая социокультурные особенности России как страны-цивилизации, имеющей богатые традиции государственного строительства и реализации общественного самоуправления.

Также отметим, что динамика модернизационных процессов в современной России существенно замедляется за счет внешнеполитических факторов. Санкционная политика стран коллективного Запада, направленная на изоляцию России от мировых рынков и международного политического сотрудничества существенно влияет на современные модернизационные процессы. Россия выбирает свой путь модернизации, существенно отличающийся от западного, учитывающий социокультурное многообразие, экономический потенциал и федеративные особенности российской политической системы.

Список источников

1. Поцелуев С.П. Теория политической модернизации // Политическая концептология: журнал междисциплинарных исследований. 2022. № 3. С. 198-215.
2. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. М.: Академия, 1999. 783 с.
3. Ковалев В.В. Методологический конструкт изучения становления российского гражданского общества // Гуманитарий Юга России. 2019. Т. 8. № 1. С. 162-169.
4. Поцелуев С.П., Доманов В.Г., Иванников И.А., Константинов М.С., Контарев А.А., Корневский А.В., Патеев Р.Ф., Петров М.А. История политических учений. Ростов-на-Дону – Таганрог, 2017.
5. Гражданское общество. Мировой опыт и проблемы России. Институт мировой экономики и международных отношений Российской академии наук. Ответственный редактор В.Г. Хорос. М.: Эдиториал УРСС, 1998. С. 25-28.
6. Константинов М.С., Подшибякина Т.А., Поцелуев С.П., Пупыкин Р.А. Мировоззренческие модели современных россиян. Ростов-на-Дону – Таганрог, 2023.
7. Геллнер Э. Гражданское общество и его исторические соперники. М.: Московская школа политических исследований, 2004.
8. Espósito J.L., Voll J.O. Islam and Democracy. N.Y.: Oxford University Press, 1996.
9. Хорос В.Г. Политика грасс-рутс как фактор становления гражданского общества в развивающихся странах (на примере Индии) / В сб.: Авторитаризм и демократия в «третьем мире». М., 1991.

10. Hartzell R.W. *Harmony in Conflict: Active Adaptation to Life in Present-Day Chinese Society*. Taipei, 1988.
11. Старостин А.М. Элитообразование и элитное стратегирование в условиях развертывания глобальных инноваций // Вопросы элитологии. 2022. Т. 3. № 2. С. 77-92.
12. Рудой В.В., Шутов А.Ю., Понеделков А.В., Старостин А.М., Воронцов С.А., Черкасова Т.П., Змияк С.С., Кузина С.И., Ляхов В.П. *Современные региональные элиты (социологический анализ)*. Информационно-аналитические материалы. - Ростов-на-Дону, 2013.

References

1. Potseluev S.P. Theory of political modernization. *Political conceptology: journal of meta-disciplinary research*. 2022;(3):198–215. (In Russ.)
2. Bell D. *The coming post-industrial society*. Moscow: Akademiya; 1999. 783 p. (In Russ.)
3. Kovalev V.V. Methodological construct for studying the formation of Russian civil society. *Humanities of the South of Russia*. 2019;8(1):162–169. (In Russ.)
4. Potseluev S.P., Domanov V.G., Ivannikov I.A., Konstantinov M.S., Kontarev A.A., Korenevsky A.V., Pateev R.F., Petrov M.A. *History of political doctrines*. Rostov-on-Don – Taganrog, 2017. (In Russ.)
5. *Civil society. World experience and problems of Russia*. Institute of World Economy and International Relations of the Russian Academy of Sciences. Responsible editor V.G. Khoros. Moscow: Editorial URSS; 1998:25-28. (In Russ.)
6. Konstantinov M.S., Podshibyakina T.A., Potseluev S.P., Pupykin R.A. *Ideological models of modern Russians*. Rostov-on-Don – Taganrog, 2023. (In Russ.)
7. Gellner E. *Civil Society and its historical rivals*. Moscow: Moscow School of Political Studies; 2004. (In Russ.)
8. Esposito J.L., Voll J.O. *Islam and Democracy*. New York: Oxford University Press; 1996. (In Russ.)
9. Khoros V.G. Grassroots politics as a factor in the formation of civil society in developing countries (on the example of India). In: *Authoritarianism and Democracy in the "third World"*. Moscow; 1991. (In Russ.)
10. Hartzell R.W. *Harmony in Conflict: Active Adaptation to Life in Present-Day Chinese Society*. Taipei, 1988.
11. Starostin A.M. Elite education and elite strategizing in the context of global innovation deployment. *Questions of elitism*. 2022;3(2):77–92. (In Russ.)
12. Rudoy V.V., Shutov A.Yu., Ponedelkov A.V., Starostin A.M., Vorontsov S.A., Cherkasova T.P., Zmyak S.S., Kuzina S.I., Lyakhov V.P. *Modern regional elites (sociological analysis)*. Information and analytical materials. Rostov-on-Don, 2013. (In Russ.)

Информация об авторах

О. А. Артюхин – кандидат политических наук, доцент кафедры политологии и этнополитики ЮРИУ РАНХиГС; доцент кафедры «Теория и история государства и права» ДГТУ.
 А. А. Крицкая – кандидат политических наук, доцент кафедры политологии и этнополитики ЮРИУ РАНХиГС, доцент кафедры «Уголовное право и публично-правовые дисциплины» ДГТУ.
 А. Ш. Самгуров – аспирант кафедры политологии и этнополитики ЮРИУ РАНХиГС.

Information about the authors

O. A. Artyukhin – Cand. Sci. (Polit.), Associate Professor of the Department of Political Science and Ethnopolitics, South-Russian Institute of Management of RANEPa; Associate Professor of the Department "Theory and History of State and Law", Don State Technical University.
 A. A. Kritskaya – Cand. Sci. (Polit.), Associate Professor of the Department of Political Science and Ethnopolitics, South-Russian Institute of Management of RANEPa; Associate Professor of the Department of Criminal Law and Public Law Disciplines, Don State Technical University.
 A. S. Samgurov – Postgraduate student of the Department of Political Science and Ethnopolitics, South-Russian Institute of Management of RANEPa.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 03.04.2025; одобрена после рецензирования 12.05.2025; принята к публикации 14.05.2025.

The article was submitted 03.04.2025; approved after reviewing 12.05.2025; accepted for publication 14.05.2025.



Научная статья

УДК 32.019.5

EDN [UIIAJE](#)

Функции доверия к власти

Алексей Викторович Баранов

Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Ростов-на-Дону, Россия,
baranov-av@ranepa.ru

Аннотация

Введение. Доверие к власти формируется из отношения к политической информации и к миру политики, в целом. Доверие к власти определяется отношением населения к политическим объектам и субъектам, к политическим партиям, группам и объединениям; политическим лидерам; государству и международным организациям – ко всем объектам в сознании граждан, ассоциируемым с властью и государством. Несмотря на то, что политика как сфера деятельности всегда ассоциируется с борьбой за власть, в которой применяются различные средства, вопрос доверия между обществом и властью затрагивает нравственную сферу, а значит определяет качество жизни общества.

Цель. Определить функции институционального доверия к власти. Междисциплинарные исследования анализируют множество функций доверия, однако в русле политологического подхода недостаточно изучен функционал институционального доверия к власти.

Методы. Использован метод системного анализа теорий доверия, который позволил определить функциональный спектр институционального доверия.

Результаты. Определен функциональный спектр доверия, который остается дискуссионным и открытым к дополнениям. Доверие к власти рассматривается как социально-политическое явление, выполняющее множество значимых функций, регулирующих взаимоотношения между обществом и государством. Среди функций доверия к власти: 1) функция обратной связи; 2) функция углубления взаимоотношений; 3) функция психологического облегчения; 4) функция дополнительного социального ресурса; 5) комплементарная / гуманистическая функция; 6) редукционная функция; 7) защитная функция; 8) инструментальная функция; 9) функцию гармонизации отношений субъекта с государством, обществом и самим собой.

Выводы. Значимо, что доверие к власти не выступает простой и однозначной характеристикой современного общества. Доверие как социально-политическое явление может быть охарактеризовано как более сложная и многомерная категория. Оно не может и не должно быть безусловным. Однако сохраняемый уровень доверия к власти является показателем динамики общественных взаимоотношений, без которых невозможно стабильное и планомерное экономической, социальной и политической развития современной России. Опираясь на перечисленный функционал, целесообразно анализировать и оценивать уровень доверия к власти со стороны населения.

Ключевые слова: доверие к власти, функционал доверия, государство, общество, властные взаимоотношения, институциональное доверие, обратная связь, клиентоцентричное государство, взаимообусловленность доверия, безусловное доверие, борьба за власть и доверие населения

Для цитирования: Баранов А. В. Функции доверия к власти // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 171–180. EDN [UIIAJE](#)

Functions of trust in authority

Alexey V. Baranov

South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia, baranov-av@ranepa.ru

Abstract.

Introduction. Trust in government is formed from the attitude to political information and to the world of politics in general. Trust in government is determined by the attitude of the population towards political objects and subjects, political parties, groups and associations; political leaders; the state and international organizations – to all objects in the minds of citizens associated with power and the state. Despite the fact that politics as a field of activity is always associated with the struggle for power, in which various means are used, the issue of trust between society and government affects the moral sphere, and therefore determines the quality of life of society.

Purpose. To formulate the functions of institutional trust in government. Interdisciplinary research analyzes many functions of trust, but the functional of institutional trust in government has not been sufficiently studied in line with the political science approach.

Methods. The method of system analysis of trust theories was used, which made it possible to determine the functional spectrum of institutional trust.

Results. The functional spectrum of trust has been defined, which remains open to discussion and additions. Trust in authority is considered as a socio-political phenomenon that performs many significant functions regulating the relationship between society and the state. Among the functions of trust in authority are 1) feedback function; 2) relationship deepening function; 3) psychological relief function; 4) additional social resource function; 5) complementary/humanistic function; 6) reduction function; 7) protective function; 8) instrumental function; 9) the function of harmonizing the subject's relations with the state, society and himself.

Conclusions. It is significant that trust in authority is not a simple and unambiguous characteristic of modern society. Trust as a socio-political phenomenon can be characterized as a more complex and multidimensional category. It cannot and should not be unconditional. However, the maintained level of trust in the authorities is an indicator of the dynamics of social relations, without which stable and planned economic, social and political development of modern Russia is impossible. Based on the listed functionality, it is advisable to analyze and assess the level of trust in the government on the part of the population.

Keywords: trust in authority, functional of trust, state, society, power relations, institutional trust, feedback, client-centric state, interdependence of trust, unconditional trust, struggle for power and public trust

For citation: Baranov A. V. Functions of trust in authority. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2025;(2):171–180. (In Russ.). EDN [UIIAJE](#)

Введение

Доверие к власти формируется из отношения к политической информации и к миру политики, в целом [1-4]. Доверие к власти определяется отношением населения к политическим объектам и субъектам, к политическим партиям, группам и объединениям; политическим лидерам; государству и международным организациям – ко всем объектам в сознании граждан, ассоциируемым с властью и государством [5].

Доверие – феномен, лежащий на периферии политической науки и философской проблематики, доверие к власти затрагивает проблему нравственности в политике. Обратим внимание на то, что, исследуя доверие к власти, под объектом доверия мы подразумеваем, прежде всего, властные структуры и, в целом, государство.

Несмотря на то, что политика как сфера деятельности всегда ассоциируется с борьбой за власть, в которой применяются различные средства, вопрос доверия между обществом и властью затрагивает нравственную сферу [6-7], а значит определяет качество жизни общества.

Материалы и методы

Метод системного анализа теорий доверия позволил определить и представить спектр функций доверия к власти. Важно отметить, что отсутствует системный подход в очерчивании такого функционала, а разные авторы упоминают различные функции. Доверие к власти имеет свою специфику, однако механизмы, формирующие доверительные отношения между двумя сторонами, имеют много общего в сферах межличностных и социальных взаимодействий.

Доверие к власти, находясь в фокусе нашего исследовательского внимания, подразумевает анализ нескольких объектов.

Во-первых, доверие к власти отражено в векторе взаимоотношений гражданское общество – *органы власти*. Исполнительная власть, осуществляемая на федеральном и региональном уровне, более всего соответствует восприятию власти вообще. Соответственно государственные и муниципальные служащие на разных уровнях представляют такую власть, являются ее олицетворением, а граждане формируют отношение к соответствующим персонам и структурам, которые они представляют. Законодательная и судебная власть меньше находятся в фокусе внимания представителей российского общества по сравнению с представителями исполнительной власти [8-9].

Во-вторых, *политические партии и их лидеры*, все объекты и субъекты, имеющие отношение к выборным процедурам и избирательным процессам, ассоциируются в сознании гражданского общества как акторы, заслуживающие или не заслуживающие доверия [10]. Сам процесс выборов и взаимодействия кандидатов и электората до и после выборных процессов предполагает либо оказание доверия, либо отказ в такой преференции. Президент Российской Федерации, осуществляющий согласование функционирования всех властных ветвей как глава государства, выступает первым политическим лидером. Доверие к его персоне определяет значительную часть доверия к власти со стороны гражданского общества.

В-третьих, доверие к власти формируется через отношение к *государственным организациям, в сознании граждан с ним ассоциируемых*. К примеру, это система офисов «Мои документы», а также центры занятости населения. Такие околоставные системы формируют в сознании граждан образ власти «на местах», отношение к таким организациям показывает мнение граждан о том, как все в действительности работает, как функционируют ежедневные, обыденные процессы, в которых происходит непосредственное взаимодействие между обществом и властью [11].

В-четвертых, доверие к власти отражено в процессах информационного взаимодействия. Можно говорить об уровне цифрового доверия, то есть доверия к *информационным источникам*, функционирующим в социальных сетях или на официальных порталах. Средства массовой информации в самом широком значении этого термина, включают любые электронные издания, digital-проекты, индивидуальное блогерство, журналистику в различных форматах [12].

Спектр перечисленных объектов, изучение которых позволяет анализировать процесс формирования доверия к власти со стороны общества, остается открытым, однако названные направления в большей степени зафиксированы в сознании современных граждан как акторы, участники, имеющие отношение к власти и государству.

Выделенные направления и названные объекты исследования объединяются *регуляторным фактором* в вопросах доверия к власти. Каждое из названных объектов регулирует те или иные связи между обществом и властью, отражает специфичность таких взаимодействий, включает барьеры на пути формирования доверия [12]. Доверие регулирует отношение власти к населению и населения к власти.

Регуляторный фактор подразумевает действие принципов нравственности в процессе формирования взаимоотношений между участниками. Современное общество нуждается в налаживании этических взаимосвязей. Экономическая выгода, финансовая активность граждан, развитие бизнес-индустрий подразумевают вовлеченность и взаимозависимость таких понятий как этика и бизнес, мораль и рынок, технологии и ценности. Такая взаимообусловленность не может быть реализована без участия государства и власти, при этом власть не становится смыслообразующим звеном, а выступает участником, оппонентом и заинтересованной стороной. Показателем качества и безопасности таких взаимоотношений становится доверие.

Доверие позволяет производить категоризацию политических объектов, то есть доверие является критерием, присутствие или отсутствие которого позволяет человеку принимать решения в выборных процессах, оценивать управленческие действия представителей властных структур на федеральном, региональном и местном уровнях, осознавать эффективность мер государственной политики, видеть перспективы собственной жизни в российском государстве в актуальном социально-политическом контексте.

Любое действие власти, оцениваемое со стороны граждан, проходит несколько смысловых «фильтров», первым из которых выступает фактор присутствия или отсутствия доверия.

Однако доверие к власти – это не просто критерий со знаком «+», дающий преференции участнику, на которого оно направлено. Политико-социальные взаимоотношения гораздо сложнее. Гражданская осознанность предполагает, что человек не может и не должен оказывать априорное доверие любым представителям власти или государства, с которыми он сталкивается. Симбиоз доверия и недоверия к власти сложен и динамичен. Он формируется жизненными ситуациями, в которых оказывается человек и постоянно изменяется.

Результаты и обсуждение

На наш взгляд, доверие к власти выполняет множество функций, определяющих конструктивность взаимодействия общества и государства, и решает спектр общественно-политических задач. Разберем функции доверия, имеющие наибольшее значение в жизни гражданского общества (рис. 1).

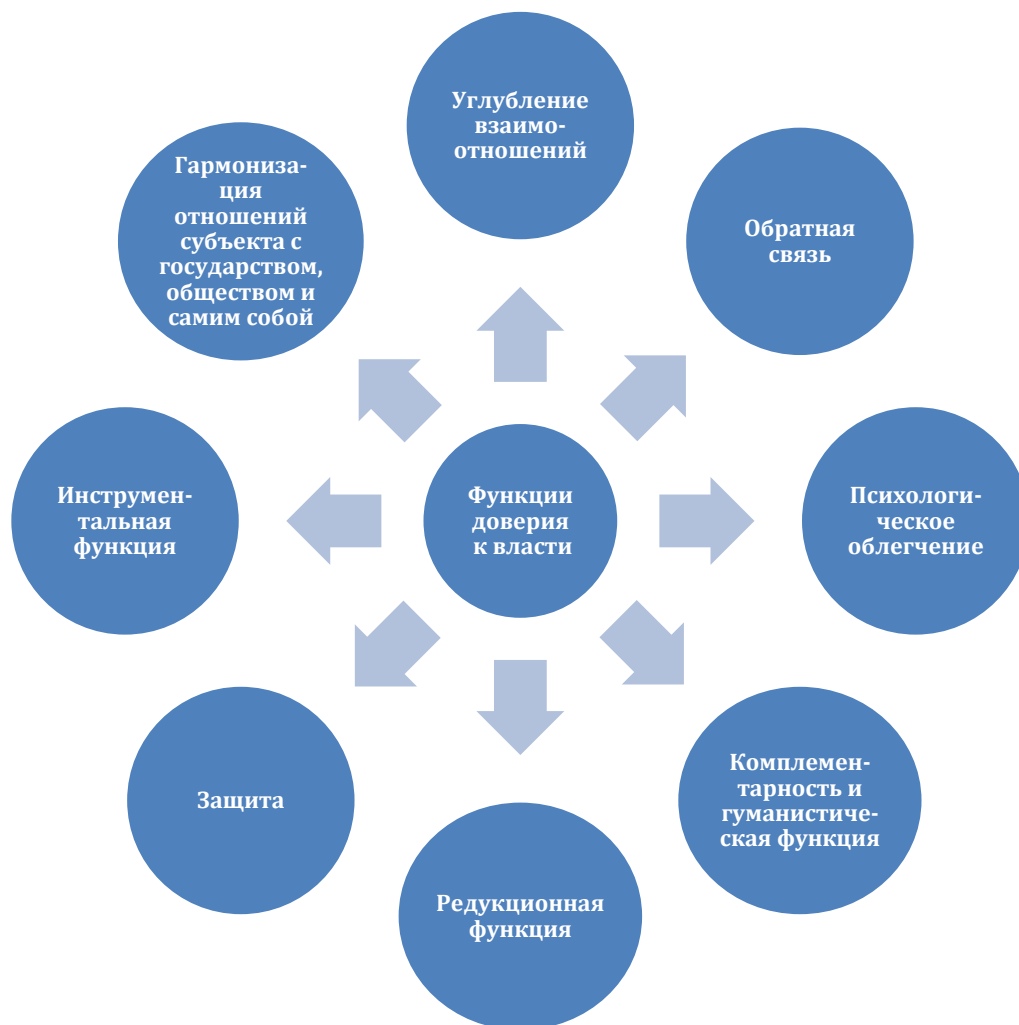


Рис. 1. Функции доверия к власти
Fig. 1. Functions of trust in authority

1) *Функция обратной связи.* Доверие взаимообусловленный процесс, имеющий два вектора: от власти к населению и от населения к власти. Доверительные взаимоотношения предполагают честный и открытый диалог, в котором обе стороны находятся в постоянной коммуникации.

В процессе предоставления государственных и муниципальных услуг населению, в вопросах, где учитывается общественное мнение и проявляется общественная инициатива, в ситуациях, когда граждане обращаются за помощью и поддержкой формируется диалог, в котором обе стороны (государство и гражданское общество) получают обратную связь. Инициатива может исходить со стороны власти: по сути, любые изменения, влияющие на жизнедеятельность людей, являются такой инициативой, на которую население реагирует (дает оценочную характеристику, комментирует собственную реакцию, высказывает свое мнение и отношение). Инициатива может исходить и от гражданского общества. Речь идет не только о деятельности организаций, представляющих общественное мнение или голос народа. Публичность госсектора в социальных сетях позволяет любому человеку высказать свое предложение и претензию, сделать комментарий. *Пример: Федеральный проект «Государство для людей» в качестве одного из ключевых принципов называет постоянную поддержку обратной связи и формирование открытого диалога¹. Честный и открытый диалог подразумевает, что ни одна из сторон не скрывает своих мотивов и намерений, но при этом уважает своего оппонента. В социальных сетях, на официальных порталах и сайтах граждане могут отреагировать на те или иные властные решения, высказать претензию или сформулировать предложения. Со стороны властных структур повышается скорость реакции на предложения от населения. Общение в публичном пространстве не позволяет замалчивать проблемы, которые демонстрируются с позиции населения. Даже ни к кому конкретно не адресованный комментарий на портале, сайте или в соцсети будет требовать ответа и реакции со стороны властных структур. Государство особо тщательно следит за функционированием так называемых «точек контакта», где в онлайн и офлайн формате граждане обращаются к властным структурам и получают быструю, но конструктивную обратную связь².*

2) *Функция углубления взаимоотношений.* Доверительное общение государства и общества ведет к сближению участников взаимодействия и влияет, в том числе, на увеличение способов и точек контакта, увеличение скорости взаимодействия, расширение спектра общих вопросов, возрастание общих совместно достигаемых целей и выполняемых задач. Государство вовлекает граждан в решение значимых вопросов. Решения, принимаемые на муниципальном, региональном и даже федеральном уровнях, зависят от позиции граждан, от их мнения, принимаются с учетом гражданских инициатив и общественного мнения. Гражданин, проявляя доверие к государству и власти, не просто рассчитывает на всестороннюю поддержку и помощь или рассчитывает на участие в государственной политике, но со своей стороны гарантирует такую же честность и открытость. Поиск официальной работы, демонстрация доходов, своевременная уплата налогов, понимание социальной ответственности, бережное взаимодействие с любыми и ресурсами, экономия не только личных, но и общественных средств являются следствием углубления взаимоотношений и показателем стабильного уровня доверия к власти [13-14]. Безусловно, доверие лежит в основе мирного, а главное эффективного сотрудничества граждан и государства. Государство и общество выстраивают доверительные взаимоотношения на основе заинтересованности в кооперации и мирном сотрудничестве, что подразумевает готовность обоих акторов к таким взаимоотношениям. *Пример: Проекты «Народный контроль»³, «Активный гражданин»⁴, «Добродел»⁵ демонстрируют углубление взаимоотношений между*

¹ Федеральный проект «Государство для людей». <https://государстводлялюдей.рф> (дата обращения 01.03.2025).

² Аналитический центр при Правительстве РФ «Инструкция по внедрению принципов и стандартов клиентоцентричности» <https://dpo-rd.ru/upload/iblock/95e/tseuabfw31g53z0vhe9365n87hhh9qn8.pdf>

³ Портал «Единая Россия». Форма и методы реализации проекта «Народный контроль» <https://er.ru/activity/news/forma-i-metody-realizacii-proekta-narodnyj-kontrol> (дата обращения 20.02.2025).

⁴ Официальный портал «Активный гражданин» <https://ag.mos.ru/home> <https://ag.mos.ru/home> (дата обращения 20.02.2025).

⁵ Портал обращений граждан «Вместе». Проект «Добродел» <https://dobrodel.mosreg.ru/?amp=> (дата обращения 20.02.2025).

обществом и властью посредством открытого диалога и эффективно реализуются более 10 лет. А практика, когда губернатор или мэр признает управленческие ошибки, не замалчивает недочеты и спорные ситуации, становится традиционной.

3) *Функция психологического облегчения* подразумевает, что людям становится легче после взаимодействия с властью. Функция психологического облегчения направлена на удовлетворения базовой потребности в безопасности, которая может быть проявлена как на индивидуальном, так и на групповом и массовом уровнях. Человек хочет понимать, на какую поддержку со стороны государства он может рассчитывать в разных жизненных ситуациях. Также граждане хотят быть осведомленными и в постоянном открытом доступе иметь информацию о том, куда, зачем, по какому поводу можно и нужно обращаться [15].

С точки зрения государственной политики ответ на вопрос: «В каком случае можно обращаться за поддержкой к государству?» однозначен – в любой ситуации. Гражданин, иностранец, человек без гражданства, любой человек, имеющий взаимоотношения с государством может рассчитывать на помощь и поддержку, он должен о них знать и не иметь причин, не обращаться за помощью. Государство позиционирует себя как супер-сервис, который не просто предоставляет консультационные услуги, но открыто показывает траекторию, по которой должен пройти индивид, чтобы решить свою проблему. Такая траектория может включать несколько инстанций, несколько структур и организаций, на этом пути могут возникать барьеры технического, законодательного и любого другого характера, но человек должен быть уверен, что выход из его ситуации есть, а система государства и власти работает, предлагая оптимальное решение проблемы. Индивид испытывает психологическое облегчение, неосознанно или сознательно принимая факт, что за ним стоит нечто большее, чем он сам, организованная и функционирующая система, в которой уже работают траектории выхода из проблемных жизненных ситуаций. *Пример: В Ростовской области более пяти лет реализуется проект «МФЦ – общественные приемные органов власти и организаций». Реализация проекта направлена не только на предоставление консультационных услуг по спектру юридических вопросов, но и приносит заявителем ощущение решаемости любой сложной проблемы, что ведет к общественному психологическому облегчению и повышению уровня доверия к региональной власти [16].*

4) *Функция дополнительного социального ресурса.* Доверие к власти формируется постепенно, оно накапливается, если нет инцидентов, его разрушающих. Доверие должно подкрепляться соответствующими решениями и действиями обеих сторон. В каждой ситуации, когда одна сторона находится в более уязвимой позиции и зависит от другой стороны, происходит подтверждения доверия или его опровержение. Если доверие подтверждается, то у обоих участников взаимодействия фиксируется положительный опыт, позволяющий поддерживать доверие в дальнейшем. В этой связи доверие выступает социальным ресурсом, гарантирующим стабильность во взаимоотношениях и взаимную поддержку в моменты социальных потрясений и резких политико-экономических изменений. *Пример: Глава республики Саха Якутия А. Николаев говорит о доверии как о действующем социальном ресурсе, который позволяет гражданам поддерживать власть в кризисные и переходные периоды: «Я бесконечно благодарен народу Якутии за то, что 5 лет назад доверили мне руководить родной республикой. За эти непростые годы мы прошли и проходим через сложнейшие испытания. Это и ковид, и лесные пожары, и специальная военная операция, и западные санкции, введенные против нашей страны. Я очень благодарен якутам за то, что мы это путь прошли все вместе, не согнулись перед этими трудностями»¹.*

5) *Комплементарная функция* доверия к власти дополняет существующие формализованные и правовые регуляторы отношений между государством и населением. То есть граждане соблюдают законодательство, уважительно относятся к государству и общественным ресурсам, любят и уважают свою страну, соотечественников, потому что доверяют власти. Их отношение определено не регламентами и уставами, но духовным стремлением делать государство сильнее, укреплять взаимоотношения, воспитывать патриотичное отношение у новых поколений [17].

Близкая к комплементарной *гуманистическая* функция доверия, предполагает совершение гуманных поступков со стороны общества и власти по отношению к слабым и больным,

¹ Портал «Ulus-media» <https://ulus.media/2023/06/29/ajsen-nikolaev-poblagodaryl-zhitelej-yakutii-za-doverie/?ysclid=m7bqgvxkwl336954531>

к тем, кому требуется помощь и поддержка. Такая функция доверия не подразумевает обратной связи. Властные структуры или граждане, выступающие как защитники слабых, не ищут обратной связи. Социальные ожидания в этой ситуации предполагают, что от уменьшения количества несчастных и нуждающихся, растет количество людей, удовлетворённых жизнью. С гражданской позиции доверие к государству может восприниматься как долг, выполняя который гражданин демонстрирует добрую волю, преодолевает отчужденность, аполитичность, отстраненность и проявляет доверие к властным и социальным институтам, изначально не знакомым и не безопасным для индивида. В этом смысле доверие к власти – это осознанная субъективная позиция, которая выбирается и поддерживается. Доверие к власти и доверие власти определяют нравственно-психологическую регуляцию социальной активности общества и каждого ее члена. *Пример: с 2023 г. в России реализуется проект помощи военнослужащим, возвращающимся с СВО и их семьям. Социальные координаторы оказывают консультационную, психологическую, социальную помощь. Оказалось, что профессия социального координатора воодушевила и заинтересовала огромное количество граждан, которые готовы оказывать посильную поддержку тем, кто оказался не в простой ситуации в связи с последними геополитическими изменениями в стране¹.*

6) *Редукционная функция подразумевает, что в кризисные моменты, когда население не может осмысливать происходящее, доверие к власти предполагает спокойное принятие тех решений, которые идут со стороны государства. Сейчас все большее количество граждан занимают аполитичную позицию. Уверенность в дезинформации, подталкивает людей к выбору отстраненной и равнодушной позиции. Люди не одобряют властные решения, но при этом подтверждают, что не хотят разбираться в политических процессах, готовы отказаться от любой политической информации. Это защитная реакция на дезадаптацию в актуальной ситуации. Легче согласиться с несовершенством власти и действующей системы, при этом оставаясь в состоянии неведения и неосведомленности. Доверие к власти, повышает адаптивность к окружающей среде, это адаптационный механизм, который позволяет экономить ресурсы. Редукционная функция включает процессы оптимизации взаимодействия общества и власти. Комментарий: редукционная функция доверия хорошо проявлена в информационном пространстве. Об индивидуальном уровне доверия к власти можно судить по факту использования или отказа от использования запрещенных социальных сетей, использования инструментов и средств, созданных для обхода систем блокировки запрещенных сетей².*

8) *Защитная функция доверия к власти раскрывает сложность и неоднозначность самого феномена доверия. Власть и государство, с которым она ассоциируется, представляет собой собирательный, абстрактный и динамичный объект, наделяемый преференцией доверия или лишаемой ее. Недоверие позволяет человеку сохранять собственное социально-психологическое пространство неизменным, то есть оставаться уверенным исключительно в собственной правоте. Это защитная функция субъекта, которая должна функционировать и обеспечивать индивидуальную безопасность наряду с другими функциями [18-19]. Важно не забывать, что работу государственных структур обеспечивают организации, структуры и сообщества, состоящие из людей, имеющих разные цели и нравственные критерии. Пример: указом Президента Российской Федерации от 28.11.2014 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности и исполнительных органов субъектов Российской Федерации» утвержден перечень показателей эффективности деятельности лиц, занимающих высшие должностные должности. Первым показателем эффективности выступает доверие³. Гражданин вправе доверять или не доверять конкретным людям на властных позициях, но государство активно контролирует наличие оснований для доверия.*

¹ Портал «Инвест-форсайт» <https://www.if24.ru/tsifrovizatsiya-ne-zamenit-v-chem-unikalnost-sotsialnyh-koordinatov/> (дата обращения 25.02.2025).

² Портал «Известия» о снижении пользовательской активности в даркнете <https://iz.ru/1690576/2024-05-02/chislo-polzovatelei-darkneta-v-rf-snizilos-vdvoe> (дата обращения 25.02.2025).

³ Указ Президента Российской Федерации от 28.11.2014 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности и исполнительных органов субъектов Российской Федерации». <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202411280003> (дата обращения 21.02.2025).

9) *Инструментальная функция доверия* к власти предполагает, что доверие выступает маркером в отборе и оценке происходящих событий и выражением позиции по отношению к различным социальным категориям, ассоциируемым с властью. Самоопределяясь в окружающем мире, оценивая собственную значимость в обществе и государстве, отдавая доверительные предпочтения тем или иным властным представителям, индивид таким образом отстаивает те ценности и идеалы, которые считает для себя наиболее значимыми. Происходит дифференциация власти по принципу отнесения к «своим» или к «чужим». К своей власти оказывается более высокое доверие, своя власть наделяется более положительными характеристиками и чертами. *Пример: в информационном пространстве отношение к своей и чужой власти зафиксированы в ярких и метафоричных образах. При помощи анимационных механизмов западные СМИ представляют В.В. Путина в образе разъяренного дикого медведя. Трамп изображается в образе гордого орла, распахнувшего крылья и готового к стремительному взлету*¹.

10) Оптимальное соотношение баланса доверия и недоверия к власти способно осуществлять еще одну функцию – *функцию гармонизации отношений субъекта с государством, обществом и самим собой*. Важно осознавать, что индивид (гражданин государства) оставляет за собой право доверять или не доверять государству и власти, при которых он живет. Однако, стремление к доверию становится одним из показателей осознанного отношения к обществу, потому что индивид соотносит собственную жизнь и ее перспективы с перспективами государства. Доверие связано с политическим самоопределением субъекта, то есть с выбором способа жизнедеятельности в обществе на основе формируемых отношений к людям, сообществам, существующей власти, политическим институтам и государству как главному политическому актору.

Выводы

Доверие к власти не выступает простой и однозначной характеристикой современного общества. Доверие как социально-политическая явление может быть охарактеризовано как более сложная и многомерная категория. Доверие к власти не может и не должно быть безусловным. Однако стабильно сохраняемый уровень доверия к власти является показателем динамики общественных взаимоотношений, без которых невозможно стабильное и планомерное экономической, социальное и политическое развития современной России.

Список источников

1. Бизнес и судебная власть: стратегия и потенциал развития доверия // Судья. 2020. № 1 (109). С. 60-64.
2. Дугин Е.Я. Власть доверия и доверие власти // Власть. 2018. Т. 26. № 8. С. 60–66.
3. Ежов Д.А. Особенности восприятия образа национальных проектов 2019-2024 в условиях динамики уровня доверия к власти // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2020. Т. 9. № 4 (33). С. 22–24.
4. Кулешова Н.В. Институт наказов избирателей в контексте упрочения взаимного доверия населения и органов публичной власти как конституционной ценности // Современное право. 2023. № 8. С. 35–39.
5. Kotlyarova O.V. The matrix of objects of political perception / В сборнике: Российская политика в условиях современной международно-политической напряженности: институты, тенденции, трансформации. сборник материалов II Всероссийской научно-практической конференции Донецкого регионального отделения РАПН ко Дню политолога в Донецком государственном университете. Донецк, 2024. С. 37-41.
6. Макаренко Д.Г. Механизмы формирования доверия общества к институтам государственной власти // Мониторинг правоприменения. 2021. № 2 (39). С. 21-26.
7. Мерзликин Н.В. Граждане и эксперты о доверии институтам и политике Российского государства // Наука. Культура. Общество. 2024. Т. 30. № 1. С. 22–34.

¹ Виральный контент, представленный в социальной сети «В Контакте» https://vk.com/wall-72671313_2422919

8. Бударин Я.С. Идеологии как концептуальная основа государства // Вопросы политологии. 2023. Т. 13. № 3 (91). С. 923–932.
9. Zhade Z.A., Samygin P.S. Trust in Government as the basis for interaction between society and the state in the context of the Covid-19 Pandemic // Modern Science and Innovations. 2021. № 4 (36). С. 183–187.
10. Городецкая Е.А., Черниенко А.А. Подлинность выборов и доверие электората как факторы внутренней легитимности власти и формирования международной правосубъектности // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2024. № 3. С. 148–161.
11. Трофимов А.В. Российское государство: стандарты демократии и проблема доверия // Историко-педагогические чтения. 2019. № 23. С. 14–17.
12. Рузавина Е.Ю., Мигаль А.Ю. Роль пресс-служб в процессе формирования доверия граждан к органам государственной власти // Евразийский юридический журнал. 2024. № 1 (188). С. 148–149.
13. Селюков М.В. К вопросу доверия налогоплательщиков к государству // Инновационная экономика и общество. 2022. № 4 (38). С. 43–49.
14. Покровская Н.В., Теляк О.А. Влияние доверия на отношение к налоговой дисциплине в контексте развития экономики в странах союзного государства // Экономика. Профессия. Бизнес. 2022. № 2. С. 70–77.
15. Ерохина О.В. Общество и государство: информационно-коммуникационные технологии для преодоления «кризиса доверия» в условиях пандемии // Инфокоммуникационные технологии. 2020. Т. 18. № 3. С. 368–374.
16. Баранов А.В., Котлярова О.В., Шлеверда И.Н. «МФЦ – общественные приемные органов власти и организаций»: региональная практика управления доверием к власти // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 1. С. 11–17.
17. Ветренко И.А., Шамахов В.А. Доверие как необходимое условие эффективного управления государством // Аналитический вестник Совета Федерации Федерального Собрания РФ. 2020. № 7 (750). С. 13–19.
18. Хоскинг Д., Яшкова М. Тотальное доверие граждан государству столь же опасно, как и полнейшее недоверие ему // Неприкосновенный запас. Дебаты о политике и культуре. 2014. № 5 (97). С. 11–20.
19. Файзов С.А. Доверие как индикатор проблем взаимодействия органов исполнительной власти и общества в современных государствах // Аллея науки. 2021. Т. 1. № 6 (57). С. 642–647.

References

1. Business and the judiciary: strategy and potential for developing trust. *Judge*. 2020;1(109):60–64. (In Russ.).
2. Dugin E.Ya. The power of trust and the trust of power. *Vlast'*. 2018;26(8):60–66. (In Russ.).
3. Yezhov D.A. Features of perception of the image of national projects 2019–2024 in the context of dynamics of the level of trust in government. *Azimut scientific research: economics and management*. 2020;9(4(33)):22–24. (In Russ.).
4. Kuleshova N.V. The institution of voter orders in the context of strengthening mutual trust between the population and public authorities as a constitutional value. *Modern Law*. 2023;(8):35–39. (In Russ.).
5. Kotlyarova O.V. The matrix of objects of political perception. In: *Russian politics in the context of modern international political tension: institutions, trends, transformations*. collection of materials of the II All-Russian Scientific and Practical Conference of the Donetsk Regional Branch of the Russian Academy of Medical Sciences dedicated to the Day of the Political Scientist at Donetsk State University. Donetsk; 2024: 37–41.
6. Makarenko D.G. Mechanisms of formation of public confidence in institutions of state power. *Monitoring of law enforcement*. 2021;2(39):21–26. (In Russ.).
7. Merzlikin N.V. Citizens and experts on trust in institutions and policies of the Russian state. *Science. Culture. Society*. 2024;30(1):22–34. (In Russ.).
8. Bударин Ya.S. Ideologies as the conceptual basis of the state. *Questions of political science*. 2023;13(3(91)):923–932. (In Russ.).
9. Zhade Z.A., Samygin P.S. Trust in Government as the basis for interaction between society and the state in the context of the Covid-19 Pandemic. *Modern Science and Innovations*. 2021;4(36):183–187.

10. Gorodetskaya E.A., Cherniyenko A.A. Authenticity of elections and trust of the electorate as factors of internal legitimacy of power and formation of international legal personality. *Bulletin of the Russian State University of Economics. Series: Economics. Management. Right.* 2024;(3):148–161. (In Russ.).
11. Trofimov A.V. The Russian state: standards of democracy and the problem of trust. *Historical and pedagogical readings.* 2019;(23):14–17. (In Russ.).
12. Ruzavina E.Yu., Migal A.Yu. The role of press services in the process of building citizens' trust in public authorities. *Eurasian Law Journal.* 2024;1(188):148–149. (In Russ.).
13. Selyukov M.V. On the issue of taxpayers' trust in the state. *Innovative economy and society.* 2022;4(38):43–49. (In Russ.).
14. Pokrovskaya N.V., Telyak O.A. The influence of trust on the attitude to tax discipline in the context of economic development in the countries of the Union State. *Economy. Profession. Business.* 2022;(2):70–77. (In Russ.).
15. Erokhina O.V. Society and the state: information and communication technologies to overcome the "crisis of trust" in a pandemic. *Infocommunication technologies.* 2020;18(3):368–374. (In Russ.).
16. Baranov A.V., Kotlyarova O.V., Shleverda I.N. "MFC – public reception offices of authorities and organizations": regional practice of trust management in government. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2022;(1): 11–17. (In Russ.).
17. Vetrenko I.A., Shamakhov V.A. Trust as a necessary condition for effective government. *Analytical Bulletin of the Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation.* 2020;7(750):13–19. (In Russ.).
18. Hosking D., Yashkova M. Total trust of citizens in the state is as dangerous as complete distrust of it. *An inviolable reserve. Debates about politics and culture.* 2014;5(97):11–20. (In Russ.).
19. Fayzov S.A. Trust as an indicator of problems of interaction between executive authorities and society in modern states. *Alley of Science.* 2021;1(6(57)):642–647. (In Russ.).

Информация об авторе

А. В. Баранов – заместитель директора ЮРИУ РАНХиГС.

Information about the authors

A. V. Baranov – Deputy Director of South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 23.04.2025; одобрена после рецензирования 28.05.2025; принята к публикации 29.05.2025.

The article was submitted 23.04.2025; approved after reviewing 28.05.2025; accepted for publication 29.05.2025.



Научная статья
УДК 323.3
EDN [UPNKWL](#)

Трансформация механизмов рекрутирования политико-административной элиты в современной России: вызовы и угрозы

Владислав Владимирович Козенюк

Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Ростов-на-Дону, Россия, kozenyukv@mail.ru,
<https://orcid.org/0009-0001-1767-2140>

Аннотация

Введение. Статья посвящена исследованию трансформации механизмов рекрутирования политико-административной элиты в современной России в условиях цифровизации и геополитической нестабильности. Автор акцентирует влияние цифровых технологий на социальные системы, подчеркивая их роль в оптимизации управленческих процессов и адаптации элит к новым вызовам (пандемии, геополитические конфликты).

Цель. Анализ эволюции каналов и методов рекрутирования элиты, оценка их эффективности в контексте цифровой трансформации, а также выявление угроз и перспектив, связанных с интеграцией технологий (Big Data, искусственный интеллект, блокчейн) в процессы формирования правящего класса.

Методы. В работе применены сравнительный и теоретический анализ, системный и исторический подходы, социологические методы, а также анализ эмпирических данных и научных концепций.

Результаты. Выявлено доминирование традиционных каналов рекрутирования: государственный аппарат и военно-силовой блок. Отмечено усиление роли цифровых инструментов: конкурсы и программы переподготовки кадров, гибридные модели, алгоритмический отбор кадров. Установлено, что цифровизация создает бифуркацию: расширяет доступ к элите, но повышает риски кибератак, фейков и монополизации данных.

Выводы. Автор делает вывод о необходимости баланса между инновациями и преемственностью. Для устойчивости системы предложены меры: развитие IT-суверенитета, внедрение меритократических принципов с использованием Big Data, усиление медийной прозрачности власти. Подчеркивается, что гибридизация элит (симбиоз административных каналов и цифровых инструментов) становится ключевым фактором адаптации к глобальным вызовам. Исследование вносит вклад в элитологию, определяя перспективы изучения этических аспектов применения ИИ и долгосрочных эффектов цифровизации политических процессов.

Ключевые слова: политическая элита, рекрутирование элиты, каналы рекрутирования, трансформация элиты, адаптация к вызовам, правящий класс, современные тенденции рекрутирования, эффективность рекрутирования, механизм отбора, перспективы развития политической элиты, вызовы и угрозы политической элиты, социальный лифт

Для цитирования: Козенюк В. В. Трансформация механизмов рекрутирования политико-административной элиты в современной России: вызовы и угрозы // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 181–190. EDN [UPNKWL](#)

Transformation of recruitment mechanisms for the political and administrative elite in modern Russia: challenges and threats

Vladislav V. Kozenyuk

South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia, kozenyukv@mail.ru,
<https://orcid.org/0009-0001-1767-2140>

Abstract

Introduction. The article is devoted to the study of the transformation of the mechanisms of recruitment of the political and administrative elite in modern Russia in the context of digitalization and geopolitical instability. The author focuses on the impact of digital technologies on social systems, emphasizing their role in optimizing management processes and adapting elites to new challenges (pandemics, geopolitical conflicts).

Purpose. The purpose of the study is to analyze the evolution of elite recruitment channels and methods, assess their effectiveness in the context of digital transformation, and identify threats and prospects related to the integration of technologies (Big Data, artificial intelligence, blockchain) into the processes of forming the ruling class.

Methods. The work uses comparative and theoretical analysis, systematic and historical approaches, sociological methods, as well as the analysis of empirical data and scientific concepts.

Results. The dominance of traditional recruitment channels has been revealed: the state apparatus and the military-security unit. The strengthening of the role of digital tools was noted: contests and retraining programs, hybrid models, algorithmic personnel selection. It has been established that digitalization creates a bifurcation: it expands access to the elite, but increases the risks of cyber-attacks, fakes and data monopolization.

Conclusions. The author concludes that there is a need for a balance between innovation and continuity. Measures are proposed for the stability of the system: the development of IT sovereignty, the introduction of meritocratic principles using Big Data, and the strengthening of media transparency of government. It is emphasized that the hybridization of elites (a symbiosis of administrative channels and digital tools) is becoming a key factor in adapting to global challenges. The research contributes to elitism by defining the prospects for studying the ethical aspects of the use of artificial intelligence and the long-term effects of digitalization of political processes.

Keywords: political elite, elite recruitment, recruitment channels, transformation of the elite, adaptation to challenges, ruling class, current recruitment trends, effectiveness of recruitment, selection mechanism, prospects for the development of the political elite, challenges and threats to the political elite, social lift

For citation: Kozenyuk V. V. Transformation of recruitment mechanisms for the political and administrative elite in modern Russia: challenges and threats. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2025;(2):181–190. (In Russ.). EDN [UPNKWL](https://orcid.org/0009-0001-1767-2140)

Введение

На протяжении последних десятилетий цифровые технологии нашли свое применение в повседневной практике, профессиональных областях, производственных процессах, экономических механизмах и государственных институтах. Данные процессы свидетельствуют о значимости информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ) в межотраслевом контексте, что проявляется в оптимизации операционных моделей и повышении эффективности управленческих решений.

Современная действительность, связанная со всплесками эпидемий, глобальными политическими конфликтами и проблемами различного характера поспособствовали развитию цифровой глобализации. Одновременно с этим ускорились темпы трансформации гражданского общества и профессиональных компетенций населения. Правящая элита также не стала исключением в связи с необходимостью адаптации в цифровом обществе, диктующем новые условия существования.

Проблема воспроизводства политико-административной элиты по природе своей многогранна, особенно учитывая национальную специфику, приоритетные механизмы и каналы рекрутирования, геополитические конфликты, коррупционную составляющую и внедрение цифровых технологий.

Прежде всего актуальность исследования обуславливается важностью диалектики инноваций и преемственности в условиях глобальных трансформаций, что открывает перспективы для изучения роли цифровых технологий (большие данные (Big Data), искусственный интеллект (ИИ), биометрия, облачные хранилища данных, блокчейн и т.п.) в процессе формирования российской политико-административной элиты.

Цель исследования заключается в анализе существующих механизмов рекрутирования политико-административной элиты современной России в контексте геополитической нестабильности и цифровой трансформации. Также вниманию подлежит изучение механизмов адаптации элит к новым технологическим и социальным реалиям, оценку эффективности существующих моделей рекрутирования, их влияния на стабильность политической системы, а также выявление перспективных моделей рекрутирования элиты.

Исследование актуальных тенденций формирования (рекрутирования) политико-административной элиты, оценка угроз, вызовов и рисков в контексте цифровизации, выявление перспективных моделей рекрутирования подчеркивают практическую значимость исследования.

Определенно одним из ключевых аспектов адаптации политической элиты к новым вызовам можно назвать процесс циркуляции и рекрутирования элиты, определяющий состав и характеристики правящего класса.

В своей работе итальянский социолог В. Парето обращает свое внимание на то, что прекращение или замедление процесса циркуляции элит способно повлечь за собой деструктивные последствия, т.е. нарушение данного процесса незамедлительно приведет к «аккумуляции лучших элементов в низших классах и, наоборот, худших элементов в высших классах» [1].

Советский и российский политолог Г.К. Ашина отмечает, что «большое влияние на социальную представительность, качественный состав и результативность элиты оказывают системы рекрутирования (отбора) элит. Такие системы определяют, кто, как и из кого осуществляет отбор, каковы его порядок и критерии, круг электората (лиц, осуществляющих отбор) и побудительные мотивы его действий» [2].

Прежде всего под формированием (рекрутированием) политико-административной элиты скрывается сложная многогранная система, состоящая из механизмов и каналов рекрутирования. Механизмы включают в себя совокупность методов, процедур и институтов, обеспечивающих отбор, продвижение и включение индивидов в состав элиты, иначе говоря, «принципы выдвижения новобранцев, неизбежно разнящиеся в зависимости от общественного строя и исторической эпохи (такими принципами, попеременно либо синхронно, были кровное родство, наследование, владение собственностью, профессиональная компетентность, партийная принадлежность, личная преданность, старшинство или выслуга лет, протекционизм и т.д.)» [3]. В свою очередь, под каналами рекрутирования принято считать конкретные источники или пути, через которые индивиды напрямую интегрируются в элиту. Например, О.В. Гаман-Голутвина относит к числу основных институциональных каналов рекрутирования: «государственный аппарат, органы местного самоуправления, армию, политические партии, религиозные организации, систему образования» [4].

Усиление геополитической напряженности и распространение цифровых технологий приводят к изменениям в способах формирования политической элиты. Эти изменения связаны с необходимостью адаптации к кризисам, которые возникают внутри самой правящей группы.

Наблюдаемая кризисная уязвимость элиты актуализирует феномен трансформации социального статуса политических акторов в результате горизонтальной и вертикальной социальной мобильности согласно концепции российско-американского социолога П.А. Сорокина [5].

По мнению, социологов М. Догана и Дж. Хигли можно выделить шесть кризисов для состава политической элиты [6]:

– некоторые представители элит и элитарные группы остаются нетронутыми и сохраняют свое положение, причем каждый случай представляет особый интерес для дальнейших исследований;

- отдельные индивиды перемещаются на менее влиятельные и престижные, но все еще политически значимые позиции;
- некоторые лица теряют свои влиятельные политические посты и переходят на более специализированные и неполитические должности;
- определенная часть вынуждена принимать предложения о работе на малоизвестных должностях (например, должность посла в периферийной стране) или на другие мягкие синектуры;
- отдельные представители элиты на ранних этапах претерпевают «идеологическое преобразование», что позволяет им сохранить политическое влияние в условиях посткризисного режима;
- также вследствие кризисных явлений наблюдается отстранение от должностей некоторых представителей элитных кругов и лиц, занимающих определенные посты. Пропорции между отраслями могут варьироваться, и каждый отдельный случай требует детального анализа. Это наиболее заметное воздействие кризисов на состав элиты, однако его сложно оценить количественно и качественно.

В настоящее время наблюдается смещение фокуса в сторону программ подготовки (или переподготовки) кадрового резерва («Лидеры России», «Время героев»), адаптивности элиты в контексте гибридности (сочетание бюрократического опыта, медийности, технической экспертности), а также увеличение требований к управленческим компетенциям кандидатов.

В современной России сформирована система социальных лифтов, обеспечивающая продвижение квалифицированных специалистов и управленцев на руководящие позиции в государственных органах федерального и регионального уровней. Основой этой системы стали конкурсные платформы, такие как «Россия – страна возможностей», включающая программы «Лидеры России», «Молодежь России», «Флагманы образования» и другие. Их цель – выявление талантливых профессионалов через многоэтапный отбор, сочетающий оценку управленческих навыков, лидерского потенциала и профессиональных достижений. По мнению А.Г. Комиссарова геополитическое противостояние в целом способно стимулировать внедрение талантливых управленцев в работу государства, но «лишь в том случае, если внутри элитных групп произойдет осознание того, что для победы на геополитическом фронте нужно сделать Россию привлекательной для талантов» [7].

Особенность данных проектов заключается в двойном результате:

- победители получают доступ к высшим должностям, демонстрируя соответствие критериям отбора по способностям.
- финалисты, не занявшие первые места, формируют кадровый резерв, что позволяет использовать их компетенции в будущем.

Модель современного рекрутинга направлена на обновление управленческих структур, снижение рисков внутренних кризисов благодаря притоку новых кадров, а также укрепления связи между профессиональными достижениями и карьерным ростом. Исходя из вышеперечисленного следуют новые вызовы и угрозы, связанные с цифровизацией и трансформацией каналов рекрутирования.

Таким образом, следует выделить феномен цифровых технологий в системе рекрутирования и провести анализ вызов, рисков, угроз и современных тенденций в высших эшелонах власти, а также предложить возможные решения по рассматриваемым вопросам, связанным с цифровой трансформацией механизмов рекрутирования политико-административной элиты.

Материалы и методы

Исследование выполнено с применением междисциплинарной методологии, интегрирующей подходы политологии, социологии и анализа цифровых технологий. Теоретической основой выступили классические концепции элитологии: теория циркуляции элит В. Парето, объясняющая динамику обновления правящего класса; теория социальной мобильности П. Сорокина, раскрывающая механизмы вертикальной и горизонтальной интеграции акторов; классификация институциональных каналов рекрутирования О. Гаман-Голутвиной. Системный и исторический подходы позволили проследить эволюцию механизмов элитообразования в России –

от номенклатурной системы СССР до современных гибридных моделей, сочетающих бюрократические традиции с цифровыми инновациями.

Итоговые выводы базируются на сопоставлении междисциплинарных данных, что позволило выявить гибридный характер рекрутирования элит как симбиоза административных институтов и цифровых инструментов.

Результаты и обсуждение

Исследования институциональных механизмов формирования российской политико-административной элиты в условиях цифровой трансформации социума указывают на сохранение традиционных каналов репродукции элит, ключевыми из которых остаются государственный аппарат и военно-силовые структуры. Государственный аппарат как доминирующий канал элитообразования воспроизводит исторически обусловленные институциональные паттерны, унаследованные от номенклатурной системы советского периода. Данная тенденция институционализировалась в рамках административно-политической системы, сформированной в начале 2000-х гг. через концепт «вертикали власти» с доминированием бюрократизации и милитаризации как структурных приоритетов.

Анализ трансформации каналов рекрутирования политической элиты в условиях геополитической нестабильности и цифровизации позволяет выделить следующие системные тенденции:

Во-первых, приоритет отдается специалистам с внутрисистемным опытом, обладающим компетенциями, сформированными в рамках государственных структур. Их преимущество обусловлено институциональной инерцией: знание структурных механизмов и наличие доверия со стороны руководства минимизируют риски, связанные с интеграцией внешних акторов.

Эмпирические данные, представленные в исследовании А.Г. Булатова, подтверждают устойчивость данной модели: количественный анализ демонстрирует, что 92% представителей высшей административной элиты прошли первичную социализацию в органах государственного управления. Данный факт свидетельствует о высокой степени институциональной преемственности [8].

Во-вторых, необходимо отметить роль милитократов согласно глобальной тенденции секьюритизации. Исследования О.В. Крыштановской, А.В. Дуки, А.С. Быстровой свидетельствуют об интеграции милитократов в региональные и федеральные управленческие институты детерминирована актуализацией парадигмы безопасности в государственной политике, что усиливает их роль в процессах принятия стратегических решений [9, 10, 11]. В настоящий момент данная тенденция полностью себя оправдывает, т.к. именно мелитократы владеют ценным опытом в вопросах обеспечения национальной безопасности государства.

В-третьих, политические партии сохраняют функцию «кадрового резерва», обеспечивая вертикальную мобильность для молодых политиков. Однако их эффективность зависит от конъюнктуры: колебания влияния связаны с электоральной легитимностью и способностью адаптироваться к динамике запросов общества. Тренд на омоложение состава отражает попытки усиления медийной привлекательности партий.

В-четвертых, современные медиа и интернет-ресурсы трансформируют элитообразование, создавая гибридную модель, где традиционные административно-силовые каналы дополняются цифровыми инструментами. Они не только ускоряют вертикальную мобильность, но и переопределяют саму природу политической легитимности, смещая акцент с формальных должностей на способность управлять вниманием и эмоциями общества.

В-пятых, регионы функционируют как «управленческие полигоны», где апробируются кадровые решения. Однако восходящая мобильность местных элит ограничена институциональными фильтрами: продвижение на федеральный уровень требует не только компетенций, но и поддержки центра. Доминирует обратный процесс: делегирование кадров из центра в регионы с последующей реинтеграцией после «проверки на прочность».

В-шестых, интеграция цифровых технологий создает бифуркацию в информационном поле. С одной стороны, цифровизация расширяет возможности самопрезентации для новых акторов, а с другой – усиливает риски репутационных кризисов. Для молодых политиков цифровая

среда становится преимуществом и критически важным ресурсом, позволяя транслировать идеи в обход традиционных иерархий.

Можно сделать вывод о том, что выявленные тенденции демонстрируют диалектику преемственности и инноваций в механизмах элитообразования. Доминирование административно-силового блока сочетается с адаптацией к цифровым реалиям, формируя гибридную модель рекрутирования, где традиционные институты сохраняют контроль над кадровыми лифтами, но вынуждены интегрировать новые медийные и технологические инструменты.

Цифровизация политического пространства оказывает неоднозначное влияние на структуру и функции политической элиты. С одной стороны, она усиливает демократизацию доступа к властным ресурсам и механизмам публичной подотчетности. С другой стороны, способствует формированию асимметричных моделей влияния, где доминирование приобретают акторы, монополизирующие контроль над цифровыми инфраструктурами и массивами данных. Данный процесс порождает феномен гибридных элит, в чьих практиках наблюдается институционально-технологический симбиоз – сочетание традиционных форм легитимности с компетенциями в области управления Big Data и цифровыми коммуникациями. Ключевым фактором, детерминирующим вектор этой трансформации, выступает диалектика институциональной адаптивности политической системы, эффективности регуляторных механизмов и этико-нормативных ограничений применения технологий.

Цифровые технологии, предоставляя инновационный потенциал для оптимизации управленческих, экономических и государственно-административных процессов, одновременно сопряжены с латентными угрозами, связанными с киберугрозами и манипуляцией общественным сознанием. В контексте российской политической системы это актуализирует необходимость системного анализа ключевых вызовов и угроз, сопряженных с процессами элитообразования в условиях цифровой трансформации. Среди них можно выделить:

1. Увеличение количества дискредитирующей информации (фейков), распространяемой оппозиционными группами. В результате распространения фейковой информации подрывается доверия гражданского общества к политическим процессам и институтам, что приводит к несогласованным пикетам и митингам, зачастую спонсируемым оппозицией, в том числе при поддержке недружественных стран. В рамках исследования центра АНО «Диалог» было отмечено, что «распространение всех групп фейков в 2024 г. снизилось с 64% до 55%», тем не менее население еще восприимчиво к такого рода информации¹. В целом феномен фейковой информации усложняется благодаря структурированию вбросов и развитию технологий ИИ.

2. Рост киберпреступности в контексте обострения межгосударственных противоречий представляет собой критическую угрозу для национальной безопасности. Согласно ТАСС «в 2024 г. на преступления с применением ИКТ пришлось 40% (765,4 тыс. киберпреступлений), что на 13,1% больше, чем за аналогичный период 2023 года»². Современные кибератаки характеризуются преобладанием политической мотивации, смещением фокуса с финансового интереса на стратегические цели: шпионаж, саботаж, хищение или уничтожение конфиденциальных данных.

3. Геополитическая конфронтация актуализирует проблему технологического суверенитета, призывая к формированию национальной цифровой экосистемы. Проект создания изолированного интернет-сегмента («суверенный Рунет») позиционируется как механизм обеспечения устойчивости к внешним угрозам, включая риски отключения от глобальной сети и массированные кибератаки. Однако ключевым вызовом остается импортозамещение в сфере микроэлектроники. Несмотря на рост количества отечественных информационных технологий, зависимость от иностранных поставок сохраняется. Доминирование стран Азии и, в частности, Тайваня в данной отрасли (60% мирового производства полупроводников и более 90% производства самых

¹ Против ЛОМа. АНО «Диалог»: Аудитория не верит фейкам, но попадает в сети дипфейков и ЛОМов [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2024/08/27/v-it-centre-dialog-rasskazali-o-samyh-populiarnyh-v-seti-fejkah-2024-goda.html?ysclid=m6gi3t5jzo176819568> (дата обращения: 12.03.2020).

² В России в 2024 году IT-преступления достигли пика за последние пять лет [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/proisshestviya/22978955> (дата обращения: 12.03.2020).

передовых полупроводников) создает структурные риски, ограничивая технологическую автономию государств, а также усиливая уязвимость управление цепочками поставок (Supply Chain Management, SCM)¹.

4. Формирование национальной цифровой инфраструктуры, по мнению экспертного сообщества также сопряжено с угрозой монополизации политического процесса. Технологии цифрового контроля (Big Data, ИИ, биометрия, цифровой рубль) могут стать инструментом усиления авторитарных тенденций через:

- централизацию управления, т.е. концентрацию данных в руках узкой группы акторов;
- создание «ложного» плюрализма через алгоритмическую фильтрацию информации, ограничивающую доступ к альтернативным дискурсам;
- снижение транспарентности с помощью использования цифровых платформ для манипуляции публичной повесткой.

Перечисленные процессы способны обеспечить централизацию власти и создать риски монополизации политического процесса, что противоречит принципам демократического управления. Тем не менее такой подход на сегодняшний день выступает гарантом национальной безопасности.

5. Цифровые технологии трансформируют гражданское общество и формируют так называемое цифровое поколение, имеющее другие ценности и ожидания от политических акторов. Этот процесс может потребовать от политической элиты адаптации к новым реалиям и изменению подходов к коммуникации и управлению, в том числе через новые медиа. В свою очередь, новые медиа все чаще выступают как инструмент политического дискурса контрэлиты и общества. В связи с этим возможен риск возникновения протестных настроений и гражданской апатии по отношению к органам государственной власти, что может привести к угрозе радикализации маргинальных групп, проведение несанкционированных митингов и т.п.

6. В современной цифровой парадигме транспарентность рассматривается элитой как угроза возникновения репутационных рисков для правящего класса. Поскольку информационные технологии способны обеспечить наиболее эффективный сбор и анализ информации, которая в свою очередь, приведет к расследованию коррупционных дел и иных правонарушений.

Таким образом, исходя из характеристики вызовов, угроз и рисков, можно предложить следующие механизмы плавной адаптации политико-административной элиты в контексте цифровой трансформации:

1. Необходимо переосмысление существующих механизмов отбора элиты, со смещением акцентов в сторону профессиональных компетенций и меритократических принципов (отсутствие социального критерия при отборе кандидата; сосредоточение внимания на основных личностных и лидерских качествах; свободы конкуренции). Создание инновационной модели рекрутирования возможно в паре с внедрением современных цифровых инструментов (Big data, ИИ) для повышения эффективности отбора подходящих кандидатов. Однако в этом случае необходимо пристальное внимание по недопущению фальсификации качественных показателей кандидатов.

2. Актуальность технической суверенности государства в отрасли цифровых технологий на современном этапе обуславливается снижением зависимости от иностранных технологий. Развитие отечественной IT-инфраструктуры и аналогов критических технологий (микроэлектроники, программного обеспечения, систем кибербезопасности), поддержка IT-стартапов через гранты и сотрудничество с госкорпорациями обеспечит защиту информационного пространства, а также окажет содействие в противодействии дезинформации и киберугроз.

3. Необходима разработка комплексных мер в укреплении транспарентности власти через новые медиа. Правящий класс в современных реалиях уступает контрэлите в медийной активности, в связи с чем возрастает риск возникновения протестов и гражданской апатии. Прежде всего это обуславливается тем, что представители власти редко выносят имеющиеся проблемы на публичное обозрение. Решение этого вопроса стоит в применении цифровых

¹ Как Тайвань стал главной мировой полупроводниковой державой [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6552310> (дата обращения: 12.03.2020).

инструментов коммуникации, например, Telegram-каналы, сообщества, группы и публичные страницы в социальной сети «ВКонтакте», а также других цифровых инструментов.

4. С применением и интеграцией цифровых технологий в области разработки принятия управленческих решений можно достичь наилучших результатов с точки зрения прогнозирования тенденций, оценки эффективности политик и принятия обоснованных решений. С помощью анализа Big Data, методов моделирования и симуляции возникнет возможность анализа возможных последствий принимаемых решений и в дальнейшем выбора оптимальных стратегий.

Исходя из этого следует, что современная политико-административная элита прежде всего должна быть адаптивна (сочетание бюрократического опыта, медийности, технической экспертизы) в контексте гибридности к современным вызовам и угрозам. Динамичность, коммуникация и самосовершенствование в современном информационном обществе являются основными постулатами эффективной адаптации к новым вызовам и угрозам. Отсутствие таких качеств может подвергнуть действующую политико-административную элиту определенным рискам.

В завершение напрашивается несколько вопросов: «Что необходимо в современной России, чтобы интегрироваться в политическую элиту?» и «Как действующей политической элите, чтобы удержаться в высших эшелонах власти?».

Исходя из проведенного исследования можно отметить актуальные механизмы и каналы рекрутирования, благодаря которым шанс интеграции в правящий класс повышается, например:

- профессиональная деятельность в государственном аппарате или служба в вооруженных силах и силовых структурах;
- партийная принадлежность (преимуществом будет интеграция в число представителей лидирующей партии);
- деятельность в технологических структурах или наличие профессиональных компетенций в сфере цифровых технологий;
- наличие неформальных связей также играет определенную роль в интеграции элит (в первую очередь обуславливается высоким уровнем лояльности).

Современные цифровые технологии радикально изменили методы политического контроля, предоставив элитам новые инструменты для манипуляции и легитимации. Исходя из этого можно отметить некоторые инструменты, которые способны укрепить позиции политической элиты:

- алгоритмические манипуляции и контроль медиапространства: блокировка оппозиционных сайтов; создание интернет-фильтров (например, «Золотой щит»);
- слежка и прогнозирование поведения: оценка лояльности граждан через анализ онлайн-активности;
- подавление оппозиции в цифровой среде: формирование законодательства против «фейковых новостей» и «оскорбления власти»;
- контроль над цифровой экономикой: партнерство с крупными отечественными IT-компаниями; регулирование криптовалют для блокировки финансирования оппозиции; внедрение цифровой валюты.

Однако из этого следуют возможные критические риски и ограничения. Например, утечки данных или разоблачения манипуляций, которые подрывают доверия граждан; использование сервисов VPN, блокчейна и шифрования; использование технологий контроля против элит (например, «Панамский архив»).

Заключение

Феномен цифровой глобализации, с одной стороны, предоставил элитам возможности для удержания власти, но с другой – усилил уязвимость систем контроля.

Проведенное исследование позволило выявить сложное взаимодействие традиционных институтов и цифровых инноваций, а также определить следующее:

- доминирующая роль административных и военно-силовых каналов рекрутирования в сочетании с гибридной моделью (симбиоз традиционных каналов и цифровых инструментов) обеспечивают наиболее эффективный подход согласно сложившейся геополитической ситуацией в мире;

- программы кадрового резерва демонстрируют потенциал обновления управленческих структур (однако эффективность может ограничиваться зависимостью лояльности и бюрократической инерции);
- значимость формирования отечественного IT-сектора отмечается, как приоритетное направление государственной политики, способной обеспечить минимизацию внешних рисков и угроз, связанных с цифровой глобализацией;
- необходимость внедрения цифровых технологий (Big Data, ИИ) в механизмы формирования политической элиты обуславливается возможностями анализа и обработки больших объемов данных в сжатые сроки для подбора (или интеграции) потенциальных кандидатов под определенные задачи;
- подчеркивается роль медийной активности политических акторов в цифровом обществе;
- отмечается рост повышения прозрачности и объективности кадрового отбора с использованием информационных технологий.

В целом для сохранения стабильности политической системы и плавной адаптации правящего класса необходимо найти баланс между применением инновационных технологий и преемственностью, обеспечивая интеграцию компетентных кадров при сохранении контроля над цифровыми рисками и угрозами.

Исследование вносит вклад в элитологию, расширяя понимание роли цифровых технологий в политических процессах, а также определяет перспективные направления для дальнейших исследований: анализа долгосрочных эффектов гибридизации элит и этических аспектов применения Big Data, ИИ, блокчейн-технологий и облачных хранилищ данных.

Список источников

1. Парето В. Компендиум по общей социологии; пер. с итал. А. А. Зотова ; науч. ред., предисл. к рус. изд., указ. имен М. С. Ковалевой; науч. консульт. Н. А. Макашева; 2-е изд. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. 511 с.
2. Ашин Г.К., Понеделков А.В., Игнатов В.Г., Старостин А.М. Основы политической элитологии Учеб. пособие для студентов вузов. М.: ПРИОР, 1999. 302 с. ISBN 5-7990-0307-1.
3. Гаман-Голутвина О.В. Политическая элита – определение основных понятий // Полис. Политические исследования. 2000. № 3. https://www.isras.ru/index.php?page_id=2624&jid=2745&jn=polis
4. Гаман-Голутвина О.В. Политические элиты России: вехи исторической эволюции. М.: РОССПЭН, 2006. 446 с. ISBN 5-8243-0805-5.
5. Сорокин П.А. Социальная мобильность / Питирим Сорокин; [пер. с англ. М. В. Соколовой]. М.: Academia, LVS, 2005. 588 с. ISBN 5-87444-221-9, 5-901464-07-9.
6. Dogan M., Higley, J. Elites, crises and regimes in comparative analysis // Historical Social Research. 2012. № 37. С. 269–291. <https://doi.org/10.12759/hsr.37.2012.1.269-291>.
7. Комиссаров А.Г. Кадровые конкурсы в России: повышение эффективности отбора руководителей для гос-службы» на примере конкурса «Лидеры России» // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2023. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovye-konkursy-v-rossii-povyshenie-effektivnosti-otbora-rukovoditeley-dlya-gos-sluzhby-na-primere-konkursalidery-rossii> (дата обращения: 24.02.2025). <https://doi.org/10.38050/2078-3809-2023-15-2-80-95>.
8. Булатов А.Г. Каналы рекрутирования высшей административной элиты России // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2019. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kanaly-rekrutirovaniya-vysshey-administrativnoy-elity-rossii> (дата обращения: 05.02.2025). <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2019-9-5-39-42>.
9. Крыштановская О.В. Режим Путина: либеральная милитократия? // Pro et Contra. 2002. Т. 7. № 4. С. 158–180.
10. Дука А.В. Элиты в структуре политических возможностей // Власть и элиты. 2023. Том. 10. № 2. С. 24–43. DOI: <https://doi.org/10.31119/pe.2023.10.2.2>. EDN: AIVBFP.
11. Быстрова А.С. Региональные административные элиты России: карьеры и карьерные траектории // Власть и элиты. 2021. Т. 8. № 1. С. 5–27. DOI: <https://doi.org/10.31119/pe.2021.8.1.1>.

References

1. Pareto V. *Compendium of General Sociology*; trans. from Italian by A. A. Zotova; scientific ed., preface to the Russian edition, index of names by M. S. Kovaleva; scientific adviser N. A. Makasheva; 2nd ed. Moscow: Publishing house of the State University Higher School of Economics, 2008. 511 p. (In Russ.).
2. Ashin G.K., Ponedelkov A.V., Ignatov V.G., Starostin A.M. *Fundamentals of Political Elite Studies*. Textbook for students of higher education institutions. Moscow: PRIOR, 1999. 302 p. ISBN 5-7990-0307-1. (In Russ.).
3. Gaman-Golutvina, O.V. Political Elite – Definition of Basic Concepts. *Polis. Political Research*. 2000;(3). Available from: https://www.isras.ru/index.php?page_id=2624&jid=2745&jn=polis. (In Russ.)
4. Gaman-Golutvina O. V. *Political elites of Russia: milestones in historical evolution*. Moscow: ROSSPEN; 2006. 446 p. ISBN 5-8243-0805-5 (In Russ.).
5. Sorokin P. A. *Social mobility*; translated from English by M. V. Sokolova. Moscow: Academia, LVS, 2005. 588 p. ISBN 5-87444-221-9, 5-901464-07-9. (In Russ.).
6. Dogan M., Higley J. Elites, crises and regimes in comparative analysis. *Historical Social Research*. 2012;(37):269–291. <https://doi.org/10.12759/hsr.37.2012.1.269-291>. (In Russ.).
7. Komissarov A.G. Personnel competitions in Russia: increasing the efficiency of selection of managers for the civil service "on the example of the competition" Leaders of Russia ". *Scientific research of the Faculty of Economics. Electronic journal*. 2023;(2). Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovye-konkursy-v-rossii-povyshenie-effektivnosti-otbora-rukovoditeley-dlya-gos-sluzhby-na-primere-konkursalidery-rossii> (Accessed 24 February 2025). <https://doi.org/10.38050/2078-3809-2023-15-2-80-95>. (In Russ.).
8. Bulatov A.G. Channels of recruitment of the highest administrative elite of Russia. *Humanities. Bulletin of the Financial University*. 2019;(5). Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/kanaly-rekrutirovaniya-vysshey-administrativnoy-elity-rossii> (Accessed 05 February 2025). <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2019-9-5-39-42>. (In Russ.).
9. Kryshtanovskaya O.V. Putin's regime: liberal militocracy? *Pro et Contra*. 2002;7(4):158–180. (In Russ.).
10. Duka A.V. Elites in the Structure of Political Opportunities. *Power and Elites*. 2023;10(2):24–43. DOI: <https://doi.org/10.31119/pe.2023.10.2.2>. EDN: AIVBFP. (In Russ.).
11. Bystrova A.S. Regional Administrative Elites of Russia: Careers and Career Trajectories. *Power and Elites*. 2021;8(1):5–27. DOI: <https://doi.org/10.31119/pe.2021.8.1.1>. (In Russ.).

Информация об авторе

В. В. Козенюк – преподаватель кафедры философии и методологии науки ЮРИУ РАНХиГС.

Information about the author

V. V. Kozenyuk – Lecturer of the Department of Philosophy and Methodology of Science, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 21.03.2025; одобрена после рецензирования 28.04.2025; принята к публикации 29.04.2025.

The article was submitted 21.03.2025; approved after reviewing 28.04.2025; accepted for publication 29.04.2025.



Использование искусственного интеллекта в политических процессах: опыт Российской Федерации

Татьяна Павловна Черкасова¹, Ольга Валерьевна Позднякова²

^{1,2}Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Ростов-на Дону, Россия

¹cherkasova-t@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6315-8943>

²300382@internet.ru, <https://orcid.org/0009-0008-5856-1800>

Аннотация

Введение. Искусственный интеллект все глубже проникает в сферу политики во всем мире. Алгоритмы и нейросети сегодня способны создавать тексты, изображения и видео, анализировать большие данные и даже имитировать человеческое общение. С каждым годом наблюдается все большее проникновение «нечеловеческого разума» в процессы политической коммуникации. Столь масштабное проникновение в чувственную сферу политики неизбежно вызывает интерес со стороны государства и общества, а также попытки упорядочить эти процессы.

Цель. На основе анализа особенностей применения искусственного интеллекта (ИИ) в политическом управлении Российской Федерации выявить правовые и этические проблемы и выработать предложения по повышению результативности политической коммуникации в условиях цифровизации.

Методы. Методологическую основу исследования составил междисциплинарный подход, базирующийся на агрегировании политических, правовых и управленческих концепций, анализирующих проблемы и возможности использования ИИ в политической сфере. Применен качественный анализ документов и экспертных данных междисциплинарного характера. использовался институциональный и коммуникативный подход.

Результаты. Статья посвящена анализу использования искусственного интеллекта в политических процессах Российской Федерации. Рассматриваются как позитивные аспекты применения ИИ в политическом управлении, так и потенциальные риски, связанные с манипулированием общественным мнением, прозрачностью алгоритмов и использованием персональных данных. Особое внимание уделяется нормативно-правовому регулированию ИИ в РФ, существующим законодательным пробелам и этическим дилеммам. Анализируется опыт применения ИИ государственными структурами и политическими партиями, включая автоматизацию госуслуг, анализ общественного мнения и использование нейросетей в избирательных кампаниях. В заключение даются рекомендации по развитию правового регулирования и сохранению баланса между технологическим прогрессом и демократическими ценностями.

Выводы. В статье доказывается, что искусственный интеллект становится частью внешнего ландшафта в Российской Федерации, хотя процесс его развития находится на начальном этапе. Однако его дальнейшее влияние на политику будет зависеть от того, как именно он будет использоваться и регулироваться. Российская специфика (сочетание стремлений к технологическому суверенитету, сильная роль государства и одновременный интерес бизнес-игроков) создает особый контекст, в котором решения в области ИИ могут иметь долгосрочные последствия для моделей управления и степени открытости политической системы.

Ключевые слова: искусственный интеллект, политическая партия, государственное управление, этические проблемы, правовое регулирование, цифровая связь, выборы, генеративные модели, автоматизация, управление общественным мнением

Для цитирования: Черкасова Т. П., Позднякова О. В. Использование искусственного интеллекта в политических процессах: опыт Российской Федерации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 191–203. EDN [UTDUDE](#)

The use of artificial intelligence in political processes: experience of the Russian Federation

Tatyana P. Cherkasova¹, Olga V. Pozdnyakova²

^{1,2}South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia

¹cherkasova-t@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6315-8943>

²300382@internet.ru, <https://orcid.org/0009-0008-5856-1800>

Abstract

Introduction. Artificial intelligence is penetrating deeper into politics around the world. Algorithms and neural networks today are capable of creating texts, images and videos, analyzing big data and even imitating human communication. Every year there is an increasing penetration of the "inhuman mind" into the processes of political communication. Such a large-scale penetration into the sensual sphere of politics inevitably causes interest on the part of the state and society, as well as attempts to streamline these processes.

Purpose. Based on the analysis of the specifics of the use of artificial intelligence (AI) in the political administration of the Russian Federation, to identify legal and ethical problems and develop proposals to improve the effectiveness of political communication in the context of digitalization.

Methods. The methodological basis of the study was an interdisciplinary approach based on the aggregation of political, legal and managerial concepts that analyze the problems and possibilities of using AI in the political sphere. A qualitative analysis of documents and expert data of an interdisciplinary nature was used. An institutional and communicative approach was used.

Results. The article is devoted to the analysis of the use of artificial intelligence in the political processes of the Russian Federation. The article examines both the positive aspects of the use of AI in political governance, as well as the potential risks associated with manipulation of public opinion, transparency of algorithms and the use of personal data. Special attention is paid to the legal regulation of AI in the Russian Federation, existing legislative gaps and ethical dilemmas. The article analyzes the experience of using AI by government agencies and political parties, including the automation of public services, the analysis of public opinion and the use of neural networks in election campaigns. In conclusion, recommendations are given on the development of legal regulation and maintaining a balance between technological progress and democratic values.

Conclusions. The article proves that artificial intelligence is becoming part of the external landscape in the Russian Federation, although the process of its development is at an initial stage. However, its continued impact on policy will depend on exactly how it is used and regulated. Russian specificity (a combination of aspirations for technological sovereignty, a strong role for the state and the simultaneous interest of business players) creates a special context in which AI decisions can have long-term consequences for governance models and the degree of openness of the political system.

Keywords: artificial intelligence, political party, public administration, ethical concerns, legal regulation, digital communication, elections, generative models, automation, public opinion management

For citation: Cherkasova T. P., Pozdnyakova O. V. The use of artificial intelligence in political processes: experience of the Russian Federation. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):191–203. (In Russ.). EDN [UTDUPE](https://edn.utdupe.ru)

Введение

Искусственный интеллект (далее – ИИ) все глубже проникает в сферу политики во всем мире. Алгоритмы и нейросети сегодня способны создавать тексты, изображения и видео, анализировать большие данные и даже имитировать человеческое общение. С каждым годом наблюдается все большее проникновение «нечеловеческого разума» в процессы политической коммуникации. Столь масштабное проникновение в чувственную сферу политики неизбежно вызывает интерес со стороны государства и общества, а также попытки упорядочить эти процессы.

Актуальность темы обусловлена двоякой природой ИИ. С одной стороны, технологии ИИ открывают новые возможности для оценки эффективности политического управления

и стратегий развития. Их можно применять на всех этапах технологического процесса: от создания агитационного контента и целевой рассылки сообщений до использования чат-ботов для ответа на запросы избирателей, анализа окружающей политической ситуации в мире, с получением прогнозов. Более того, рутинные задачи, связанные с обработкой больших массивов данных (например, анализ результатов голосования или проверка документов кандидатов), могут обрабатываться алгоритмами ИИ, что ускорит работу государственных органов.

С другой стороны, применение ИИ связано с серьезными проблемами. Возникают этические вопросы – от прозрачности алгоритмов до риска манипулирования общественным мнением и распространения дезинформации. Уже сейчас существуют технологии создания «дипфейков», позволяющие с помощью нейросетей синтезировать реалистичные изображения, видео или аудио с подменой лица и голоса. Это приводит к недобросовестному использованию ИИ для дискредитации конкурентов и введения избирателей в заблуждение.

Особый интерес представляет ситуация в Российской Федерации, где цифровизация государственного управления и политической сферы активно продвигается, но правовое регулирование ИИ не имеет четкой законодательной базы. В стране уже есть конкретные примеры использования ИИ как государственными структурами, так и политическими партиями. Например, в 2023 г. на форуме ПМЭФ была предоставлена нейросеть «Жириновский», имитирующая известного политика. Правящая партия «Единая Россия» объявила о планах активно задействовать ИИ в избирательных кампаниях.

Таким образом, назрела необходимость всестороннего анализа того, как искусственный интеллект применяется в государственном управлении и политической коммуникации в РФ, с акцентом на правовые и этические аспекты, а также выработки рекомендаций для развития конструктивного политического диалога в цифровой среде.

Материалы и методы

Исследование выполнено на основе качественного анализа документов и данных в междисциплинарной структуре. Применялся институциональный подход, фокусирующийся на формальных и неформальных нормах, регулирующих цифровую политическую коммуникацию. В ходе исследования изучались законодательные акты РФ, стратегические документы (например, Национальная стратегия развития ИИ), а также внутренние партийные манифесты, связанные с ИИ. Предпринятый анализ показывает, какие институты и нормы формируют политику в сфере ИИ, а также какие механизмы контроля, используются для управления информационными потоками в цифровой политике.

Дополнительно был задействован коммуникативный подход, уделяющий внимание взаимодействию акторов в цифровой среде. В его рамках проанализированы кейсы практического применения ИИ – от государственных сервисов до предвыборных стратегий. Такой подход позволяет оценить, каким образом цифровые технологии ИИ определяют традиционные формы участия и коммуникации, а также частоту рисков манипулирования общественным мнением и другие этические дилеммы.

Методы сбора данных: анализ литературы (научные статьи, аналитические доклады), анализ контента в СМИ и официальных источниках. Правовые документы и законодательные инициативы были проанализированы на соответствие современным вызовам ИИ.

Междисциплинарный подход обеспечивает комплексный характер исследования: на основе сочетания политологического, правового и этико-философского анализа. Такое аналитическое исследование позволяет связать воедино технологические возможности ИИ с их политическими последствиями, нормативно-правовой базой и реакцией общества.

Результаты и обсуждение

Применение ИИ в политике активно обсуждается за рубежом с конца 2010-х годов. Зарубежные авторы отмечают, что технологии больших данных и машинного обучения уже изменили ландшафт электоральной политики и госуправления [1, с. 9]. Например, аналитическая компания Cambridge Analytica продемонстрировала, как алгоритмы могут сегментировать избирателей по психографическим профилям и таргетировать им персонализированную рекламу, влияя на исход выборов. На волне этого в США и Европе появились исследования рисков

микротаргетинга и необходимость регулирования политической рекламы в Интернете. Также широко изучаются угрозы дипфейка-контента: западные специалисты предупреждают, что нейросети способны за считанные секунды создавать гиперреалистичные аудио- и видеозаписи, которые могут ввести избирателей в заблуждение. В 2023 г. в Конгрессе США прозвучали призывы предотвратить возможность применять ИИ в выборах и рассматривались нормы о маркировке предвыборной агитации, созданной с помощью ИИ.

В то же время эксперты отмечают позитивный потенциал ИИ в политике: от автоматизации рутинных процессов администрирования до расширения возможностей цифрового участия через интерактивные цифровые платформы.

В РФ проблематика ИИ начала изучаться относительно недавно, однако в России уже появились как теоретические, так и прикладные работы. В политико-правовом дискурсе доминирует тезис о том, что прямого и всеобъемлющего правового регулирования ИИ в РФ пока не создано.

В российском праве понятие «искусственный интеллект» было впервые официально закреплено в 2020 г. принятием Федерального закона № 123-ФЗ от 24.04.2020. Этот документ ввёл на территорию города Москвы Специальный экспериментальный закон о режиме развития технологий ИИ сроком на 5 лет. Закон № 123-ФЗ стал по сути первым шагом в направлении регулирования ИИ, определив базовые понятия. В частности, искусственный интеллект в нем описывается как «комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека (включая самообучение и поиск решений без заранее заданного алгоритма) и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые, как минимум, с результатами интеллектуальной деятельности человека. Комплекс технологических решений включает в себя информационно-коммуникационную инфраструктуру (в том числе информационные системы, информационно-телекоммуникационные сети, иные технические средства обработки информации), программное обеспечение (в том числе в котором используются методы машинного обучения), процессы и сервисы по обработке данных и поиску решений¹». Таким образом, законодательно закрепил общее определение ИИ. Однако многие важные вопросы остались открытыми – в № 123-ФЗ отсутствуют нормы о последствиях ошибок или вреда, причинного ИИ.

Кроме того, опыт «цифровой песочницы» в Москве стал масштабно тиражироваться. Так, с 2021 г. вступил в силу Федеральный закон № 258-ФЗ², расширяющий экспериментальный правовой режим в сфере цифровых инноваций по таким направлениями разработки, апробации и внедрения ИИ, как медицинская деятельность, сельское хозяйство, финансовый рынок и прочее [2, с. 57].

В отношении гражданского кодекса РФ, прямых упоминаний или специальных норм об ИИ пока нет [3, с. 128]. ИИ-алгоритмы и системы де-юре исследуются не как субъекты права, а как сложные инструменты, созданные и применяемые людьми. Поэтому отношения, связанные с ИИ, регулируются общими положениями гражданского законодательства – о сделках, об обязательствах, о возмещении вреда и пр. Однако возникает вопрос: кто несёт ответственность, если ИИ-система причинила ущерб? Действующая ГК содержит нормы об особых случаях ответственности (например, за вред, причиненный ущерб повышенной опасности или за качество продукции), но нормы об ответственности именно за вред от действий ИИ пока не предусмотрены. Таким образом, гражданско-правовое регулирование ИИ находится в стадии становления,

¹ Федеральный закон от 24 апреля 2020 г. № 123-ФЗ "О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в субъекте Российской Федерации - городе федерального значения Москве и внесении изменений в статьи 6 и 10 Федерального закона "О персональных данных" (с изменениями и дополнениями). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/73945195/741609f9002bd54a24e5c49cb5af953b/#friends> (дата обращения 18.03.2025).

² Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 258-ФЗ "Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/74451176/1cafb24d049dcd1e7707a22d98e9858f/> (дата обращения 18.03.2025).

и одна из задач государства – определение баланса между стимулированием инноваций и защитой прав граждан от возможного вреда, причинного ИИ.

ИИ-системы, как правило, опираются на большие объемы данных, часть которых касается и персональных данных граждан. Основным актом РФ, регулирующим обработку персональных данных, является Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных». Этот закон устанавливает требования к сбору, хранению и использованию личной информации, в том числе необходимость получения согласия от субъектов на использование и обработку персональных данных [4, с. 127]. Это означает, что разработчики и операторы ИИ должны строго соблюдать правила обезличивания данных, обеспечения безопасности и конфиденциальности. Примечательно, что закон № 123-ФЗ об экспериментальном режиме ИИ в Москве предусматривает изменения в законе о государственных данных – в частности, в статьях 6 и 10. Целью такой нормы является минимизация рисков утечки данных, хотя ее реализация сталкивается с практическими сложностями (учитывая, что современные облачные системы распределены географически).

В 2024 г. государство сделало следующий шаг в этом направлении, приняв Федеральный закон № 233-ФЗ от 08.08.2024, который создает механизм формирования обезличенных наборов данных для обучения ИИ моделей¹. Цель – обеспечить обмен данными между банками и бизнесом для развития ИИ, одновременно сократив объем использования непосредственно персональных данных и повысив уровень их защиты.

Таким образом, в сфере обработки данных для ИИ российское законодательство пытается найти компромисс между потребностями развития технологий и правом граждан на конфиденциальность.

В целом развитие ИИ в РФ осуществляется в рамках государственной стратегической линии. Важнейшим документом здесь является Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года². Стратегия определила ключевые цели: к 2030 году – ликвидировать отставание от мировых лидеров и выйти на передовые позиции в отдельных направлениях ИИ.

Следует отметить также этические нормы и саморегулирование. По поручению Президента в 2021 году был разработан Кодекс в сфере искусственного интеллекта подписанный крупными ИТ-компаниями и организациями [5, с. 135]. Настоящий документ носит добровольный характер и содержит общие принципы и стандарты ответственного изготовления и использования ИИ. Кодекс требует повысить доверие общества к ИИ и ориентировать разработчиков на этические нормы (безопасность, прозрачность, уважение прав человека и т.д.). Он не распространяется на военные разработки и заполняет пробелы в тех аспектах, которые пока прямо не регулируются законом.

Хотя соблюдение Кодекса этики не является обязательным, его поддержка (интеграция в стратегические документы) ведущими компаниями (Сбербанк, Яндекс, ВК, Ростелеком, Росатом и др.) приводят к стремлению соответствовать культуре ответственного отношения к ИИ.

Таким образом, в Российской Федерации формируется многоуровневая система нормативного регулирования ИИ. Однако ее дальнейшее совершенствование необходимо по мере демонстрации нового опыта применения ИИ и проявления возможных связанных с ним новых рисков.

В политологической литературе предполагается, что ИИ может выполнять различные функции в политической сфере. Например, партиями ИИ применяется в следующих направлениях: **электоральное** (разработка стратегических кампаний, генерация агитационных материалов,

¹ Федеральный закон "О внесении изменений в Федеральный закон "О персональных данных" и Федеральный закон "О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в субъекте Российской Федерации – городе федерального значения Москве и внесении изменений в статьи 6 и 10 Федерального закона "О персональных данных" от 08.08.2024 N 233-ФЗ (последняя редакция). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_482468/ (дата обращения 18.03.2025).

² Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года: утв. Указом Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 г. N 490// послед. ред– [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/72838946/> (дата обращения 18.03.2025).

анализ ситуаций на участках, управление кампанией и мобилизация через CRM-системы), **коммуникативное** (диалог с избирателями через чат-боты, обработка обращений граждан, спичрайтинг, персонализированные сообщения на основе сегментации групп), **аналитическое** (мониторинг общественных настроений, народных тем, выявление фейковых новостей) и **предиктивное** (прогнозирование политических событий, моделирование исходов) [6, с. 11]. Также в литературе отмечается, что российские партии уже осваивают инструменты генеративного ИИ: нейросети используются для создания агитационных изображений (Midjourney, Kandinsky), написания текстов постов и речей (ChatGPT, YandexGPT, GigaChat), генерации видео (Stable Diffusion и др.).

В 2023 г. появились примечательные инициативы – нейросеть «Жириновский» от ЛДПР и голограмма В.И. Ленина от КПРФ – демонстрирующие интерес партий к инновациям. Приведенные примеры указывают на отсутствие четких правил: создание агитационных материалов с помощью нейросетей, пока находится в «серой зоне», не урегулировано ни избирательным законодательством, ни нормами об интеллектуальной собственности. Это вызывает необходимость обновления правовых основ в соответствии с реалиями цифровых рынков.

Российские центры активно исследуют отношение общества и государства к ИИ. Согласно данным опроса ВЦИОМ, 94% россиян в той или иной степени информированы о технологиях искусственного интеллекта (+7 п.п. с 2022 г.). Впервые услышали о ни во время опроса 6%, всего три года назад доля неосведомленных была втрое выше (2021 г. – 18%). Несмотря на высокие темпы прироста фокусированной информированности, доверие к ИИ пока остается на уровне 2022г. (доверяют 52%, или каждый второй, не доверяют – 38%, опасаясь ошибок алгоритмов и непредсказуемости последствий)¹.

Таким образом, обзор литературы указывает на следующие ключевые моменты: (1) растущая роль ИИ во всех аспектах политики и управления; (2) наличие вакуума или фрагментарности регулирования ИИ в РФ, несмотря на наличие документов; (3) этические проблемы (прозрачность, ответственность, достоверность информации), которые требуют внимания; (4) опыт партий и государства в использовании ИИ уже накоплен, но осмысления его эффективности и последствий только начинаются.

Российские власти постепенно внедряют технологии ИИ для улучшения внутренних процессов и предоставления услуг гражданам. Одним из приоритетных направлений является повышение эффективности обработки обращений граждан и процедур урегулирования. Уже сегодня нейросети позволяют автоматически обрабатывать поступающие заявки и жалобы: анализировать их содержание, классифицировать по темам и направлять в нужные ведомства. Например, в ряде регионов применяется система Диптихов соцсетей на предмет проблемных сообщений граждан (система «Инцидент-менеджмент»), использующая алгоритмы для мониторинга негативных оценок, жалоб, вопросов, отзывов, благодарностей – по сути, примитивный ИИ, помогающий и гражданам, и власти. Это означает, что часть рутинной работы по взаимодействию берут на себя алгоритмы, что позволяет чиновникам сосредоточиться на разборе уже структурированных проблем.

Еще один пример – использование чат-ботов и виртуальных ассистентов в госуслугах. Портал «Госуслуги» и сайты многих ведомств обзавелись чат-ботами, которые с помощью элементов ИИ обрабатывают типовые гражданские вопросы, помогают заполнить формы и найти нужную информацию. Такие боты работают круглосуточно и снижают нагрузку на живых операторов.

Муниципальные власти также экспериментируют с ИИ: автоматизация позволяет отслеживать выполнение задач и выявлять проблемы в работе служб. Например, в Москве реализован проект «умного города», где большие данные и аналитические алгоритмы помогают управляющим компаниям планировать уборку улиц, транспортными службами – оптимизировать движение.

¹ Пределы доверия: естественный интеллект – об искусственном. Результаты опроса россиян. ВЦИОМ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/predely-doverija-estestvennyi-intellekt-ob-iskusstvennom> (дата обращения 19.03.2025).

Передовой кейс представляет Республика Татарстан, запустившая пилотный проект «ГосПромпт» – интеллектуального ассистента для госслужащих. «ГосПромпт» использует современные нейросети и большие языковые модели для автоматизации рутинных задач чиновников. Цель за счет ИИ выполнять до 70% типовых задач (подготовка справок, отчетов, ответов) быстрее и с лучшим качеством. По сообщениям разработчиков система может помогать, например, Министерству экономики Татарстана более точно прогнозировать показатели и подбирать меры поддержки бизнеса. Также «ГосПромпт» умеет структурировать сложную информацию в понятном виде, заменяя канцелярию. Таким образом, региональные власти пробуют внедрить ИИ в качестве «электронного помощника» для повышения производительности аппаратного управления и качества решений. Если эти эксперименты окажутся успешными, их опыт может быть масштабирован на федеральном уровне.

В сфере контрольных функций государства ИИ тоже находят применение, хотя и сталкиваются с наиболее острыми этическими спорами. Пример – система видеонаблюдения с распознаванием лиц. Уже сейчас нейросети используются для анализа потоков с помощью стандартной камеры, что помогает полиции находить преступников.

Наконец, ИИ стал применяться для улучшения аналитических и прогнозных возможностей правительства. Органы власти начинают использовать инструменты предиктивной аналитики – модели, которые на основе данных пытаются прогнозировать социально-экономические показатели, выявлять риски (например, кризисы, эпидемии, протестную активность). В упомянутом Татарстане заявлено, что ИИ помогает точнее прогнозировать развитие малого и среднего предпринимательства [7, с. 31].

2023 год стал поворотным в том смысле, что российские политические партии начали использовать ИИ в своей работе. Практически все парламентские партии заявили о тех или иных инициативах, связанных с нейросетями, особенно в преддверии выборов 2023–2024 гг.

Партия «Единая Россия» (ЕР) – объявила о курсе на внедрение ИИ в избирательные кампании. Весной 2023 г. Сергей Перминов, зам. секретаря генсовета партии, заявил, что без использования технологий искусственного интеллекта сейчас выиграть будет невозможно¹. Единороссы планируют задействовать все доступные нейросетевые инструменты. В их числе: системы прогнозирования и аналитики (для оценки электоральных рисков, изучения общественного мнения), а также генеративные модели для креативных задач. Перминов отметил, что нейросети могут давать творческие подсказки, помогать в «мозговом штурме» при подготовке слоганов и программ, создавать агитационные видеоматериалы и изображения буквально за секунды.

Партия поставила задачу создать персонализированный контент под разные группы избирателей, с учетом их запросов и юмора. Для этого ЕР наладила сотрудничество с ведущими отечественными разработчиками ИИ («Сбера» Kandinsky), а также использование международных систем (ChatGPT, MidJourney).

Таким образом, ЕР стала позиционировать себя как прогрессивная партия, стремящаяся использовать новейшие инструменты для усиления агитации и работы с избирателями.

Либерально-демократическая партия (ЛДПР) пошла по своему пути, запустив проект, не имеющий аналогов – нейросеть «Жириновский», способной моделировать поведение и высказывания покойного основателя партии Владимира Жириновского. Заявлено, что нейросеть станет «первым в мире политическим алгоритмом», который на основе 18 тысяч часов записей Жириновского и его изданий сможет выдавать прогнозы и советы по управлению страной. В партии допускают, что к 2030 г. алгоритм будет подключен ко всем доступным большим данным и «станет полноправным участником управления страной – консультантом и помощником главы государства²».

¹ Единороссы решили использовать на выборах искусственный интеллект «Демонизация», «сатиризация» и «галлюцинация реальности» - какие риски видят в партии [Электронный ресурс]. // РБК. 24 апр. 2023. - <https://www.rbc.ru/politics/24/04/2023/6442b5009a7947672f42b743> (дата обращения 19.03.2025).

² profile.ru.: сайт/ издатель Европейская медиагруппа. Москва. 1996 -. Обновляется в течение суток. URL: <https://profile.ru/scitech/partii-zatyanulo-v-nejroseti-politiki-dobavyat-sebe-iskusstvennyj-intellekt-1315970> (дата обращения 19.03.2025).

Коммунистическая партия РФ (КПРФ) также заинтересовалась нейросетями, хотя и действует осторожнее. Весной 2023 г. КПРФ организовала серию семинаров для партийного актива, посвященных возможностям ИИ в избирательных кампаниях. На семинарах обсуждалось применение нейросетей для проектирования агитационных материалов, верстки, создания чат-ботов, тем самым сэкономяв партактиву средства, выделяемые на пиар-специалистов.

Другими словами, коммунисты пробуют ИИ-инструменты на этапе внедрения, но опасаются нарушения избирательного законодательства в части агитации, поэтому публично не афишируют массовое использование ИИ во время самих кампаний. Из интересных проектов КПРФ можно отметить презентацию на молодежном съезде партии в 2023 г. голограммы В.И. Ленина – технологическое арт-решение, намекающего на «оживление» образа вождя с помощью ИИ. Хотя это скорее PR-ход, но он показывает, что даже консервативная компартия ищет способы не отстать от технологической гонки.

Партия «Новые люди» в 2024 г. запустила массовый образовательный курс «Нейростарт» по обучению граждан базовым навыкам владения нейросетями и «Лабораторию ИИ» для субъектов МСП. Однако сегодня в России создание агитационных материалов с применением нейросетей является вопросом для обсуждения, так как эта сфера слабо регламентирована российским законодательством как в сфере защиты и реализации избирательных прав граждан, так и в сфере авторского права и защиты интеллектуальной собственности.

Обобщая, все выше сказанное можно отметить, что так или иначе партии интегрируют ИИ в свою деятельность, прежде всего в сфере избирательной борьбы.

Основные направления применения можно агрегировать в следующие группы:

- Генерация агитационного контента. Нейросети позволяют быстро создавать тексты (речи, слоганы, посты для соцсетей) и визуалы (плакаты, листовки, видеоролики). Это используется партиями для увеличения объемов агитации и ее адаптации под разные условия.

- Персонализация и таргетинг. С помощью алгоритмов партии могут анализировать большие данные о настроениях избирателей (опросы, соцсети) и настраивать высокоточное таргетирование агитации.

- Взаимодействие с избирателями. Чат-боты и голосовые помощники на базе ИИ могут решать вопросы избирателей, агитировать, собирать обращения. Кроме того, ИИ может применяться для обучения партийных кадров – например, моделирования диалогов с избирателями для обучения волонтеров.

- Аналитика и прогнозы. Партийные штабы получают возможность с помощью ИИ обрабатывать массивы данных: мониторить отзывы о партии и конкурентах в СМИ и соцсетях, выявлять фейки и негатив. Также прогнозировать результаты выборов. Прогнозные модели на основе предыдущих выборов и текущих рейтингов, дополненные ML-алгоритмами, могут помочь оценить количество в том или ином округе, равномерно распределить ресурсы по территориям. Пока о подобных случаях в РФ публично не сообщалось, но теоретически они могут реализовываться.

- Организационные задачи. Автоматизация рутинных процессов внутри организации: ведение баз данных сотрудников и консультантов, рассылка писем, финансовый учет – все это тоже может быть облегчено благодаря ИИ.

Мы можем говорить сегодня, что российская политическая система вступила в эпоху «цифровой гонки», где использование ИИ является залогом конкурентного преимущества. Если в 2010-е г. прорывом было просто активное присутствие в соцсетях, к середине 2020-х – умение применять нейротехнологии в политической зоне. При этом все участники осознают и рискуют. Например, в ЕР перечислили более десятка случаев угрозы со стороны ИИ – начиная от «галлюцинации» нейросетей (когда ИИ выдает ложный, но правдоподобный ответ) до эффектов «демонизации и сатиризации» образа партии при неумелом использовании генеративных моделей.

Тем не менее, задан общий вектор: ИИ становится частью предвыборного инструментария.

Анализ описанных практик использования ИИ, выявил ряд проблемных моментов:

1. Нормативная неопределенность. Многие из описанных приложений ИИ не имеют четкого правового регулирования. Например, использование ИИ при проведении агитации:

выборы в РФ регулируются строгими нормами (агитационный период, ограничения по материалам), но закон ничего не говорит о нейросетях. С одной стороны, агитационный продукт, созданный ИИ, ничем не отличается от созданного человеком и подчиняется тем же правилам. С другой стороны, направление вопросов авторского права (кто считается автором сгенерированного плаката – алгоритм, программист или заказчик?) и ответственность за содержание (если ИИ сгенерировал клевету или экстремизм, кто ответчик?). Как отмечалось, эта сфера слабо регламентирована и избирательным правом, и правом интеллектуальной собственности.

Столкнувшись с новым феноменом, законодательство пока отстает [8, с. 48].

2. Прозрачность и подотчётность алгоритмов. Когда применяются механизмы ИИ для принятия решений (например, распределения ресурсов, оценки обращений граждан), необходима прозрачность его алгоритмов: на основании каких данных и правил ИИ сделал тот или иной вывод. Сейчас же госорганы рассматривают алгоритмы как внутренний инструмент и не раскрывают их логику. Отсутствие требований об «объяснимости» ИИ в законах усложняет контроль. В мире обсуждается право на объяснение решений, принятых ИИ, – России также предстоит решить, внедрять ли такие нормы.

3. Конфиденциальность и данные. ИИ-системы, особенно в госуправлении, оперируют массивами финансовых данных граждан. Закон об этих официальных данных применяется в некоторых случаях, но появление новых практик может повлечь за собой риски утечек и нецелевого использования данных [9, с. 76]. В обществе есть опасения, что данные ИИ будут собирать значительные сведения о частной жизни, нарушая право на неприкосновенность.

4. Беспристрастность и дискриминация. Алгоритмы могут сохранять скрытое смещение (предвзятость), заложенные в данные или код. Например, система определения может хуже распознавать лица определенных этнических групп. Или алгоритм отбора резюме может отсеивать кандидатов по признаку возраста, пола и т.п. – что недопустимо. В политическом ключе – если ИИ используется для модерации комментариев граждан или содержание «протестных» сообщений, он может ошибочно маркировать законную критику как опасную. Этические стандарты требуют периодической проверки алгоритмов на предмет справедливости, но пока это на совести разработчиков.

5. Манипуляция и честность дискурса. Это, пожалуй, главная этическая проблема. Использование ИИ в политической коммуникации чревато появлением еще более изощренных методов информационного воздействия на граждан. Уже сейчас нейросети могут создавать массовый поток контента (*флуд*), выдавая его за человека (армии ботов с «человеческим лицом»). Есть риск появления фейковых исследований – аватаров, созданных ИИ, которые в СМИ и соцсетях будут транслировать выгодные кому-то мнения. Такие технологии способны подорвать доверие к информации. Это может усилить недоверие и цинизм в обществе, затруднить конструктивный диалог.

6. Зависимость от технологий и финансовых возможностей. Партии и государства, обнаружившие силу в ИИ, получают преимущество. Это ставит вопрос о «цифровом разрыве»: если, скажем, какие-то партии или общественные организации не имеют средств на сложные алгоритмы, как обеспечить равенство возможностей в агитации? Кроме того, учитываются требования со стороны крупных технологических компаний, владеющих ИИ-платформами (в РФ это Сбер, Яндекс и др.). Политическим акторам приходится полагаться на их продукты, что дает им скрытые рычаги воздействия. Этический императив – не допускать, чтобы демократия оказалась «заложником» у нескольких техногигантов.

Рекомендации

На основании проведенного анализа можно предложить ряд практических рекомендаций для различных субъектов – государственных структур, законодателей, и институтов гражданского общества – с целью улучшения конструктивного диалога и минимизации рисков от использования ИИ.

Для органов государственной власти и законодателей:

- **Разработать комплексную нормативную базу по ИИ.** Необходимо подготовить соответствующее законодательство, учитывая международную специфику ИИ. В него следует ввести определение ключевых понятий (как это сделано в Нацстратегии), ответственность разработчиков

и пользователей ИИ, требования к тестированию и сертификации систем ИИ, особенно если они применяются в избирательном процессе или для принятия государственных решений. Следует рассмотреть нормы об обязательной маркировке контента, созданного ИИ, по аналогии с предложениями Госдумы, по крайней мере, в сфере политической рекламы и средств массовой информации. Также важно урегулировать вопросы авторского права на результаты деятельности ИИ и защиты интеллектуальной собственности, созданной с его помощью.

- **Соблюдать принцип «человек-в-центре».** При внедрении ИИ в политическое управление необходим ключевой принцип - решающее слово остается за человеком. ИИ должен стать вспомогательным инструментом, а не заменять собой деятельность человека. Это должно быть отражено и в законе. Также важно обучать госслужащих правильному обращению с рекомендациями ИИ: внимательно относиться к их оценке, не опираться слепо.

- **Развитие технологий и инфраструктуры ИИ.** Нужно снизить зависимость от иностранных разработок и обеспечить безопасность данных, для этого нужно активно поддерживать отечественные разработки. В рамках нацпрограммы можно усилить финансирование таких проектов. Это позволит партиям и общественным организациям использовать отечественные инструменты, снижая риски утечки данных за границу и сохраняя локальные особенности (язык, культурный контекст).

- **Реформировать избирательное законодательство в соответствии с цифровой эпохой.** Например, четко прописать правила использования ботов и нейросетей в агитациях, обязанности кандидатов декларировать использование ИИ-технологий в кампаниях (по аналогии с финансовой отчетностью). Можно ввести ограничения на применение дипфейков в политической рекламе и ответственность за их распространение. Также стоит повысить требования к рекламе в социальных сетях – например, потребовать раскрытия алгоритма таргетинга политической рекламы для проверки на недопустимую сегментацию.

Для политических организаций:

- **Разработать внутренние этические кодексы по использованию ИИ.** Партии должны разработать для себя правила, определяющие, как они будут применять ИИ в агитациях и работе организации. Например, зафиксировать отказ от сознательного распространения заведомо ложного контента, созданного ИИ; обязательную верификацию фактов, выданных нейросетью, перед включением в речь; запрет на подделку образа отдельных людей. Такой саморегулирующий этический кодекс повышает доверие к сторонам и показывает избирателям, что новые технологии используются ответственно. Кодекс может быть открыт для всеобщего сведения, а соблюдение его требований – обеспечиваться партийным контролем.

- **Прозрачность перед избирателями.** Если партия активно использует ИИ (например, чат-боты или постоянный контент), желательно сообщить об этом, чтобы не вводить граждан в заблуждение. К примеру, пометка на партийных страницах: «часть материалов сгенерирована с помощью нейросетей» – это честный подход, который может даже вызвать уважение. Также можно публично поделиться своим опытом: как ИИ помог улучшить программу, собрать наказания избирателей и т.д. Открытость снижает почву для спекуляций и конспирологической версии.

- **Инвестировать в обучение кадров.** Важно, чтобы участники и сотрудники придерживались одинаковых принципов работы и умело и грамотно использовали инструменты. Необходимо провести тренинги, поделиться лучшими практиками. Обученные кадры позволяют эффективнее и безопаснее применять ИИ, избегая явных ошибок (например, публикуя «сырые» тексты с ошибками, которые могут генерировать неотредактированный ИИ).

- **Сотрудничать с экспертным сообществом.** Партия стоит предложить независимым техническим экспертам и социологам оценить свои ИИ-инициативы. Например, протестировать на фокус-группах, как воспринимается агитация, созданная нейросетью, или проверить алгоритм таргетинга на предмет этичности. Также взаимодействие с учеными (из области политологии, ИТ, права) позволит сформировать выверенную позицию по регулированию и качественному использованию ИИ.

Для институтов гражданского общества:

• **Активно участвовать в обсуждениях и контроле.** Гражданскому обществу необходимо заявить свою роль в обсуждении вопросов «ИИ и политика». НКО, работающие в сфере прав человека, цифровых прав, могут инициировать публичные дискуссии, публиковать аналитические доклады, давать рекомендации правительству. Общественный контроль – государственный инструмент: если власти знают, что за их «цифровыми экспериментами» наблюдают, это стимулирует большую ответственность.

• **Просвещать население в области цифровой грамотности.** Диалог возможен, когда граждане поймут, с чем имеют дело. Соответственно, нужны программы повышения цифровой грамотности, в том числе разъясняющие, что такое нейросети, как распознавать ИИ-сгенерированный контент, как проверять информацию (например, включать модули ИИ в образовательные программы). Чем выше осведомленность общества, тем сложнее манипулировать им с помощью технических новшеств.

В заключение стоит отметить, что искусственный интеллект не заменяет живой политический процесс. Решения в политике по-прежнему принимают люди, говоря о ценностях, традициях, идеологии – то, что недоступно даже самым продвинутым алгоритмам. Однако ИИ уже сейчас меняет форму этого процесса – каналы связи, методы агитации, механизмы принятия решений. Задача государства и общества – сделать так, чтобы изменение форм вело к сохранению содержания, то есть чтобы цифровые технологии обогащали демократический диалог, делая его более информированным, инклюзивным и устойчивым к деструктивным воздействиям. Рекомендации, приведенные выше, предусматривают следующее цели: заполнить правые пробелы, продумать этические стандарты и вовлечь граждан в пространство политики будущего. Только на основе расширения коммуникаций и сотрудничества всех сторон можно гарантировать, что искусственный интеллект станет прогрессом, а не угрозой для политической системы Российской Федерации.

Заключение

Проведенное исследование показало, что искусственный интеллект становится частью внешнего ландшафта в Российской Федерации, хотя процесс его развития находится на начальном этапе.

Основные выводы:

1. Технологический тренд неизбежен. ИИ-технологии стремительно развиваются и проникают в политику, используя инструменты для автоматизации, анализа и коммуникации. В РФ на высшем уровне признано развитие ИИ – принимаются стратегические документы, реализуются пилотные проекты, а ведущие партии соревнуются в цифровых инновациях. Это свидетельствует о том, что отказ от ИИ уже невозможен, чтобы оставаться эффективными и конкурентоспособными, госаппарат и политические силы должны осваивать ИИ. Масштаб углубления ИИ будет только расти, охватывая новые аспекты – от управления документооборотом до интерактивного взаимодействия с гражданами.

2. Двойкий эффект для управления и демократии. ИИ дает дополнительные выгоды для политического управления: упрощение обработки данных, уменьшение расходов на рутинные операции, повышение точности прогнозов и решений. Партии получают от ИИ новые возможности в агитации и организации своей деятельности. Однако имеет и негативное воздействие на демократические процессы: риски манипуляций, вбросы информации, нарушений конфиденциальности граждан. Ключевой вызов – направить ИИ на благо открытого общества, минимизировав угрозу.

3. Правовой вакуум и фрагментарное регулирование. В области нормативного использования ИИ наблюдается отставание законодательства. Существующие рамочные законы об ИИ, а также обычные нормы (о политических данных, экстремизме, выборах и т. д.) лишь частично охватывают новые реалии. Экспериментальные правовые режимы (например, московская «песочница» для ИИ) – полезный шаг, но носят локальный характер.

Отсутствие четких правил порождает неопределенность для всех акторов: государство рискует выйти за рамки права, посредством ИИ (например, в слежке). Также пока нет достаточных процедур сертификации и алгоритмов аудита, механизмов ответственности за вред

со стороны ИИ. Все это формирует зоны риска, которые необходимо закрывать законодательными инициативами.

4. Этические дилеммы остаются нерешенными. Несмотря на наличие Кодекса этики ИИ и дискуссий на форумах, на повестке остро стоят вопросы: как обеспечить прозрачность действий ИИ-системы, как предотвратить дискриминацию и защитить частную жизнь. Этика ИИ – не абстракция: она касается политики избирателя (не злоупотреблять манипуляциями), честности информации, сохранения человеческого контроля над важными решениями. Пока эти принципы проявляются, как правило, декларируются, но не всегда выполняются. Например, никто из политиков не раскрыл подробно, как именно применяется их ИИ-контент и какие фильтры противостоят неправде. Нет этих независимых советов в партиях или госорганах, которые бы следили за соблюдением норм.

5. Гражданское общество начинает реагировать, но его участие невелико. В рассматриваемых примерах видно, что инициативы по использованию ИИ исходят «сверху» – от государства или крупных партий. Общественность же чаще ставится перед фактом. Пока гражданское общество слабо контролирует политику в сфере ИИ: нет широкого общественного обсуждения законопроектов.

6. Неизбежность диалога об ограничениях и принципах. Все заинтересованные стороны – власть, партии, ИТ-бизнес, общество – должны прийти к прогрессу в общественном договоре о месте ИИ в политике. В противном случае возможны конфликты и снижение доверия к институту. В дискуссиях уже сформулированы направления: маркировка ИИ-контента, запрет или жесткий контроль в области применения (например, ИИ в вооружениях или медицине), обеспечение прав на данные и разъяснения решений. Выполнение этих задач потребует сложного диалога, но необходимо, чтобы новые технологии укреплялись, а не подрывали политическую систему.

В целом, главный вывод таков, что ИИ – значимый инструмент, и его влияние на политику зависит от того, как именно он будет использоваться и регулироваться. Российская специфика (сочетание стремлений к технологическому суверенитету, сильная роль государства и одновременный интерес бизнес-игроков) создает особый контекст, в котором решения в области ИИ могут иметь долгосрочные последствия для моделей управления и степени открытости политической системы.

Список источников

1. Сальниченко Р. Е., Бабаян Л. К. Нейротехнологии и искусственный интеллект в государственном управлении: практика применения и возможные пути развития // *Управленческие науки*. 2024. Т. 14. № 2. С. 6–22.
2. Кравченко Л. А., Троян И. А., Горячих М. В. Цифровые решения в государственном управлении: тренды, возможности и ограничения // *Информационное общество*. 2023. № 2. С. 54–68.
3. Соломонов Е. В. Развитие права в условиях цифровизации // *Вестник Омского университета*. Серия: Право. 2025. Т. 22. № 1. С. 128–130.
4. Волос А. А. Принцип диспозитивности в гражданском праве в контексте уважения личности в цифровой среде // *Государство и право*. 2025. № 1. С. 126–134.
5. Арзамасов Ю. Г. Оптимальная модель правового регулирования в сфере искусственного интеллекта // *Вестник Воронежского государственного университета*. Серия: Право. 2023. № 2 (53). С. 133–148.
6. Воронцов С. А., Мамычев А. Ю. «Искусственный интеллект» в современной политической и правовой жизнедеятельности общества: проблемы и противоречия цифровой трансформации // *Территория новых возможностей*. Вестник Владивостокского государственного университета. 2019. Т. 11. № 4. С. 9–22.
7. Смотрицкая И. И., Черных С. И., Шувалов С. С. Стратегические риски государственного управления в условиях цифровой экономики // *Проблемы анализа риска*. 2019. Т. 16. № 6. С. 38–49.
8. Грипич С. А. Правовые аспекты внедрения цифровых технологий в государственное управление // *Государственная власть и местное самоуправление*. 2021. № 2. С. 47–50.
9. Левченко М. Е. Модели управления рисками в области цифровой политики // *Человек. Общество. Наука*. 2024. Т. 5. № 3. С. 73–93.

References

1. Salnichenko R.E., Babayan L.K. Neurotechnology and artificial intelligence in public administration: application practice and possible ways of development. *Management Sciences*. 2024;14(2):6–22. (In Russ.)
2. Kravchenko L.A., Troyan I.A., Goryach M.V. Digital solutions in public administration: trends, opportunities and limitations. *Information Society*. 2023;(2):54–68. (In Russ.)
3. Solomonov E.V. Development of law in the context of digitalization. *Bulletin of Omsk University. Series: Law*. 2025;22(1):128–130. (In Russ.)
4. Volos A.A. The principle of dispositivity in civil law in the context of respect for the individual in the digital environment. *State and Law*. 2025;(1):126–134. (In Russ.)
5. Arzamasov Yu.G. Optimal model of legal regulation in the field of artificial intelligence. *Bulletin of Voronezh State University. Series: Law*. 2023;2(53):133–148. (In Russ.)
6. Vorontsov S. A., Mamychyev A. Yu. "Artificial intelligence" in modern political and legal life of society: problems and contradictions of digital transformation. *The territory of new opportunities. The herald of Vladivostok state university*. 2019;11(4):9–22. (In Russ.)
7. Smotritskaya I.I., Chernykh S.I., Shuvalov S.S. Strategic risks of public administration in the digital economy. *Problems of risk analysis*. 2019;16(6):38–49. (In Russ.)
8. Gripih S.A. Legal aspects of the introduction of digital technologies in public administration. *State power and local self-government*. 2021;(2):47–50. (In Russ.)
9. Levchenko M.E. Risk management models in the field of digital policy. *Human. Society. Science*. 2024;5(3):73–93. (In Russ.)

Информация об авторах

Т. П. Черкасова – доктор экономических наук, профессор, декан факультета политологии ЮРИУ РАНХиГС.

О. В. Позднякова – аспирант ЮРИУ РАНХиГС.

Information about the authors

T. P. Cherkasova – Dr. Sci. (Econ.), Professor, Dean of the Faculty of Political Science, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

O. V. Pozdnyakova – Graduate student, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 12.04.2025; одобрена после рецензирования 20.05.2025; принята к публикации 22.05.2025.

The article was submitted 12.04.2025; approved after reviewing 20.05.2025; accepted for publication 22.05.2025.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ИЗБИРАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА: ПЕРСПЕКТИВЫ И РИСКИ*

Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 204–211
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2025;(2):204–211

Цифровизация избирательного процесса: перспективы и риски

Научная статья
УДК 32+342.8
EDN [UUCDTR](#)



Инновационные цифровые технологии в избирательном процессе: политико-правовая характеристика

Максим Алексеевич Каплюк¹, Анастасия Александровна Кашина²

^{1,2}Ростовский государственный университет путей сообщения, Ростов-на-Дону, Россия

¹kma@rgups.ru

²anastasia.kashina@mail.ru

Аннотация

Введение. Цифровые инновационные технологии становятся неотъемлемым элементом трансформации современных политических систем, оказывая существенное влияние на структуру и динамику избирательного процесса. Их внедрение сопровождается не только ростом эффективности и доступности электоральных процедур, но и возникновением новых политико-правовых рисков, связанных с легитимностью, прозрачностью и нормативным регулированием.

Цель. Политико-правовой анализ цифровизации избирательного процесса в Российской Федерации с акцентом на институциональные модели внедрения инновационных технологий.

Методы. Сравнительно-правовой анализ этапов внедрения цифровых решений на выборах в Москве в 2019 г., а также на всероссийском голосовании по поправкам в Конституцию РФ в 2020 г. и на выборах в Государственную Думу в 2021 г. Теоретико-методологическое моделирование подходов к цифровой трансформации избирательного процесса с использованием институционального и системного подходов.

Результаты. Установлено, что цифровизация избирательной системы в России осуществляется в условиях смешанного подхода, сочетающего технологическую нейтральность с элементами правовой институционализации. Выявлены пять концептуальных моделей внедрения цифровых технологий в выборы, отличающихся степенью нормативного вмешательства и трансформации избирательных процедур. Обозначены ключевые проблемные зоны цифровизации избирательного процесса – нормативная фрагментация регулирования, а также вопрос легитимности избирательных процедур и уровня общественного доверия к их результатам

Выводы. Цифровизация избирательного процесса представляет собой политически значимый процесс реализации механизмов демократического участия. В условиях сохраняющейся нормативной фрагментации и общественного недоверия ключевым политико-правовым вызовом становится выработка устойчивой стратегии управления процессом цифровизации выборов, способной одновременно поддерживать институциональную стабильность и адаптироваться к требованиям цифровой эпохи.

Ключевые слова: цифровизация, избирательный процесс, политическая легитимность, электронное голосование, публичное управление, цифровые технологии, нормативное регулирование, институциональные модели, демократическое участие, политическая трансформация, цифровое правовое пространство

Для цитирования: Каплюк М.А., Кашина А.А. Инновационные цифровые технологии в избирательном процессе: политико-правовая характеристика // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 204–211. EDN [UUCDTR](#)

© Каплюк М. А., Кашина А. А., 2025

* В данном разделе опубликованы статьи, написанные авторами в рамках совместного тематического проекта с научными журналами: «Журнал политических исследований» и «Северо-Кавказский юридический вестник».

Original article

Innovative digital technologies in the electoral process: political and legal characteristics

Maksim A. Kaplyuk¹, Anastasia A. Kashina²

^{1,2}Rostov State Transport University, Rostov-on-Don, Russia

¹kma@rgups.ru

²anastasia.kashina@mail.ru

Abstract

Introduction. Digital innovation technologies are becoming an integral element of the transformation of modern political systems, having a significant impact on the structure and dynamics of the electoral process. Their implementation is accompanied not only by an increase in the efficiency and accessibility of electoral procedures, but also by the emergence of new political and legal risks related to legitimacy, transparency and regulatory regulation.

Purpose. A political and legal analysis of the digitalization of the electoral process in the Russian Federation with an emphasis on institutional models for the introduction of innovative technologies.

Methods. A comparative legal analysis of the stages of implementing digital solutions during the 2019 Moscow elections, the 2020 nationwide vote on amendments to the Constitution of the Russian Federation, and the 2021 State Duma elections. Theoretical and methodological modeling of approaches to the digital transformation of the electoral process using institutional and systems approaches.

Results. It was established that the digitalization of the electoral system in Russia is being carried out through a mixed approach, combining technological neutrality with elements of legal institutionalization. Five conceptual models for implementing digital technologies in elections were identified, each differing in the degree of regulatory intervention and transformation of electoral procedures. Key problem areas in the digitalization of the electoral process were outlined—regulatory fragmentation and the issue of legitimacy of electoral procedures and the public's trust in their outcomes.

Conclusion. Digitalization of the electoral process is a politically significant process of implementing mechanisms for democratic participation. In the context of ongoing regulatory fragmentation and public distrust, the key political and legal challenge is the development of a sustainable strategy for managing the digitalization of elections, which can simultaneously maintain institutional stability and adapt to the demands of the digital age.

Keywords: digitalization, electoral process, political legitimacy, electronic voting, public administration, digital technologies, regulatory framework, institutional models, democratic participation, political transformation, digital legal space

For citation: Kaplyuk M.A., Kashina A.A. Innovative digital technologies in the electoral process: political and legal characteristics. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):204–211. (In Russ.). EDN [UUCDTR](#)

Введение

Цифровые инновационные технологии становятся неотъемлемым элементом трансформации современных политических систем, оказывая существенное влияние на структуру и динамику избирательного процесса. Их внедрение сопровождается не только ростом эффективности и доступности электоральных процедур, но и возникновением новых политико-правовых рисков, связанных с легитимностью, прозрачностью и нормативным регулированием.

Теоретические основы

Цифровые инновационные технологии в современной жизни общества любого государства являются важным и неотъемлемым механизмом обеспечения развития и конкурентоспособности. Так, в соответствии с открытыми данными Международного союза электросвязи за 2022 г. число пользователей сети Интернет значительно увеличилось и составило 5,3 млрд чел., или 66% от общей численности планеты¹. Использование цифрового инструментария прослеживается во всех сферах общественной жизнедеятельности, в том числе и в политике. Ускоряющимися темпами формируется и развивается новая модель цифрового политического пространства, в рамках которого, с одной стороны, мы наблюдаем резкий скачок развития, новые векторы совершенствования, а с другой, появляются риски и угрозы нового формата.

¹ ИА Красная Весна. 2022. Режим доступа: <https://rossaprimavera.ru/news/9c9c18fe>

При анализе термина цифровизация можно выделить два основных подхода. В рамках первого подхода, в узком смысле, «цифровизация» представляет собой процесс преобразования (перекодирования) информационного ресурса в цифровую форму, благодаря чему можно минимизировать издержки и получить преимущества [1, с. 46–63]. Например, внедрение электронного документооборота в систему публичной власти, блокчейн в системе государственных и муниципальных закупок.

Другой подход в рамках анализа понятия цифровизации, в более широком понимании, представляет собой глобальный тренд преобразования общества, в рамках которого происходит повсеместный перевод информационных ресурсов в цифровую форму, за счет чего повышается эффект в экономической, политической, социальной сферах и значительно улучшается качество жизни людей [2, с. 31–37].

Также процесс глобальной цифровизации способен формировать локальные «цифровые сферы обитания», позволяющие решать очень широкий спектр профессиональных и даже личных целей и задач. Так использование социальных сетей позволяет коммуницировать не только при решении профессиональных задач (групповые рабочие чаты), но и организовать личное общение (семейные чаты, видеозвонки и др.).

Проанализируем с методологической точки зрения этапность внедрения цифровых технологий в политико-административную систему (см. рис. 1).

Модель представляет собой логически взаимосвязанный процесс цифровой трансформации, охватывающий как концептуальные основания, так и прикладные механизмы реализации. Каждый этап структурирован в соответствии с уровнем зрелости цифровизации, начиная с формирования теоретико-методологической базы и заканчивая институционализацией цифровых решений и постоянным мониторингом их эффективности.

Одним из сегментов административно-политической сферы, в рамках которого широко применяются инновационные цифровые технологии, является избирательный процесс (дистанционное электронное голосование, электронные урны для голосования, цифровой подсчет голосов и т.д.) [3, с. 36–43]. Исследованию проблематики организации внедрения цифровых технологий в избирательный процесс посвящены многие научные работы как отечественных ученых так и зарубежных. В частности, вопросам правового регулирования использования информационных инноваций на выборах/референдумах посвящены труды Л.Г. Берлявского, Е.В. Гриценко, Е.И. Колюшина [4–6] и научные работы ряда других отечественных исследований. В зарубежной научной литературе, можно выделить работы Р. Альвареса, Т. Холла, в которых описываются новые формы и модели избирательного процесса под влиянием цифровизации [7].

Далее рассмотрим кратко периодизацию внедрения цифровых технологий в избирательную систему в Российской Федерации:

1. 2004 год – комплекс обработки избирательных бюллетеней впервые применен в пилотном режиме для автоматизации подсчета голосов на выборах Президента РФ [8].
2. 2007 год – автоматизированная государственная система «Выборы» обеспечивала централизованный сбор, обработку и передачу данных по избирательным комиссиям всех уровней, использовалась на выборах в Государственную Думу РФ.
3. 2012 год – видеонаблюдение на избирательных участках.
4. 2019 год – дистанционное электронное голосование, данная технология применялась впервые на выборах в Московскую городскую думу.
5. 2020 год – масштабирование системы дистанционного электронного голосования было введено при голосовании по поправкам в Конституцию РФ. Система применялась в Москве и Нижегородской области. Получила нормативное закрепление в связи с пандемией COVID-19 [9, с. 133–136].
6. 2021 год – ДЭГ в многорегиональном формате использовалась в семи субъектах РФ, включая Москву, Севастополь, Ярославскую и другие области.
7. 2023 год – Мобильное приложение для ДЭГ и новые уровни автоматизации, которые позволили расширить цифровую инфраструктуру голосования, в том числе через мобильные платформы.

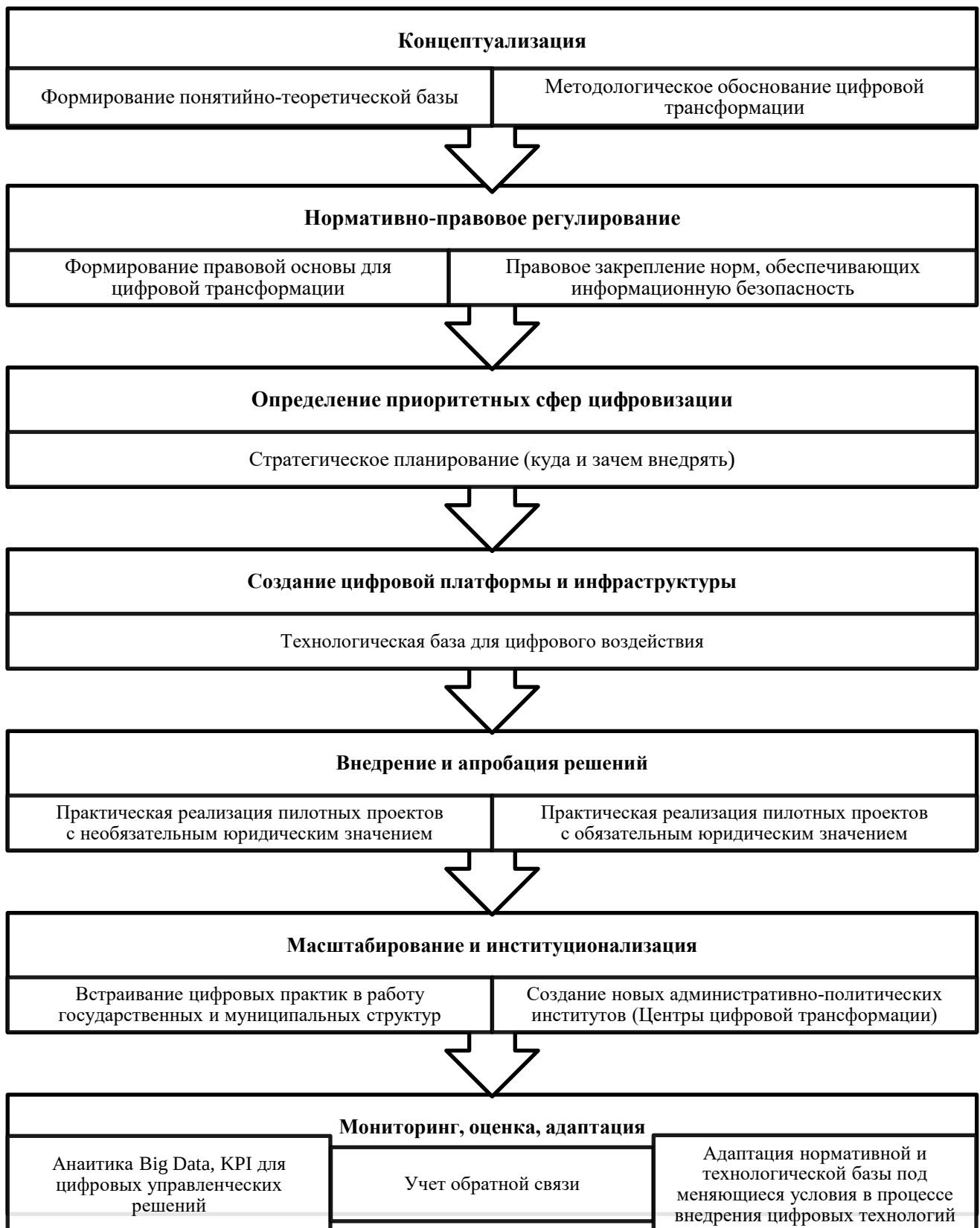


Рис. 1. Модель поэтапного внедрения цифровых технологий в политико-административную систему
 Fig 1. The model of the phased introduction of digital technologies into the political and administrative system

Результаты и обсуждение

В контексте формирования нормативной базы особое внимание требует вопрос внедрения цифровых технологий в избирательный процесс, как одной из наиболее чувствительных и нормативно нагруженных сфер публичного управления.

1. Проанализируем три возможных подхода к внедрению инновационных цифровых технологий в избирательный процесс, по мнению Колюшина Е. И., каждый из которых различается по степени вмешательства в правовую и организационную структуру выборов. Данный анализ позволяет выделить ключевые направления интеграции технологий с точки зрения их влияния на устойчивость и легитимность избирательных процедур [6, с. 124–150].

Во-первых, подход, основанный на необходимости использования технологий, не изменяющих избирательный процесс, предполагает минимальное вмешательство в правовую регламентацию выборов. Он ориентирован на сохранение нормативной стабильности и снижение технологических и правовых рисков. Однако, несмотря на его осторожность, данный путь ограничивает потенциал модернизации, поскольку исключает использование технологий, способных повысить эффективность, прозрачность или доступность выборов, если они требуют пересмотра процедур. Примером является видеонаблюдение на избирательных участках, которое обеспечивает дополнительную прозрачность, не затрагивая напрямую процедуры голосования или подсчёта голосов.

Во-вторых, применение цифровых технологий исключительно как технических решений представляет собой прагматичный компромисс. Здесь цифровые инновации допускаются в роли инструментов поддержки существующего процесса при условии их полной функциональной нейтральности. Такой подход делает возможным использование цифровых платформ и автоматизированных систем, не затрагивая при этом базовые нормативные основания выборов. Однако важным условием является обеспечение строгого надзора за соблюдением принципа технологической беспристрастности. В этом случае характерным примером выступает комплекс обработки избирательных бюллетеней (КОИБ), автоматизирующий подсчёт голосов без изменения юридических процедур.

Наконец, подход, трактующий технологии как элемент правового регулирования, предполагает наиболее глубинную трансформацию избирательного процесса. В этом случае технологии не просто дополняют, а становятся частью правового механизма, что требует адаптации законодательства, переосмысления процедур и формирования новых норм. Хотя данный путь наиболее трудоемкий и ресурсоемкий, он обладает наибольшим потенциалом для интеграции инноваций при условии системной правовой поддержки.

По нашему мнению, к перечню подходов по Колюшину Е. И. необходимо добавить еще два: подход функционально-экспериментального внедрения и подход программно-стратегической цифровизации.

Подход функционально-экспериментального внедрения предполагает ограниченное и локализованное применение инновационных цифровых технологий в форме правового эксперимента, проводимого в пределах конкретных территориальных, временных или процедурных рамок. Основной задачей такого подхода является тестирование цифровых решений в реальных электоральных условиях при сохранении основной нормативной структуры неизменной. Он позволяет накапливать эмпирические данные, выявлять правовые и технические риски, а также адаптировать правовые механизмы до этапа масштабного внедрения. Юридически он может оформляться через специальные положения законодательства о пилотных правовых режимах, временных нормативных актах или подзаконных актах ЦИК. Такой подход отличается умеренным уровнем правового вмешательства, однако требует высокой степени институциональной гибкости и прозрачности эксперимента.

Подход программно-стратегической цифровизации основан на включении цифровых технологий в качестве элемента долгосрочной государственной политики в сфере электорального управления, реализуемой через специальные программы, концепции и стратегии. Он подразумевает согласованное развитие правовой базы, технической инфраструктуры и кадрового потенциала на основании стратегических ориентиров, утвержденных на уровне публичной власти.

Особенность подхода заключается в поэтапной и целенаправленной интеграции цифровых решений в избирательный процесс, сопряженной с мониторингом показателей эффективности, уровня участия и доверия граждан. Такой подход требует институциональной координации между различными органами государственной власти, органами управления выборами и субъектами цифровой инфраструктуры. По степени вмешательства в правовую систему он является среднеинтенсивным, однако нацелен на системную трансформацию электоральной сферы в перспективе.

Таким образом, три стратегии цифровизации выборов по Колюшину Е. И. – от консервативной до прогрессивной, каждая из которых сопровождается собственным балансом между стабильностью, рисками и инновационным потенциалом. Выбор подхода определяется не только технологическими возможностями, но и политико-правовым контекстом конкретной избирательной системы.

Дополнение указанного спектра еще двумя концептуальными подходами – функционально-экспериментальным и программно-стратегическим – позволяет расширить методологическую базу для институционального проектирования цифровых избирательных механизмов. Первый из них обеспечивает управляемую апробацию цифровых решений в рамках правовых пилотных режимов, минимизируя правовые и социальные издержки, а второй – формирует долгосрочную векторную траекторию цифровизации электоральной системы с учетом межведомственной координации и поэтапной правовой адаптации.

Все пять подходов могут быть концептуализированы как элементы многоуровневой модели цифрового регулирования, различающейся по глубине нормативного воздействия, объему технологического внедрения и степени трансформации избирательной инфраструктуры. Их системное рассмотрение позволяет сформировать адаптивную правовую стратегию цифровизации выборов, способную не только обеспечить устойчивость конституционно-правовых принципов, но и создать условия для легитимного расширения форм демократического участия в условиях цифровой эпохи.

В настоящее время в Российской Федерации наблюдается преимущественно смешанный подход, в рамках которого цифровые технологии рассматриваются как технические инструменты, сопровождающие избирательный процесс без фундаментального изменения его правовой природы, с отдельными элементами перехода к институционализации (например, нормативное закрепление системы ДЭГ). Такая модель сочетает черты второго подхода (функциональной нейтральности) с признаками третьего и четвертого – включения цифровых решений в правовой механизм и проведения правовых экспериментов на отдельных территориях [3, с. 75-82].

Исходя из вышеописанного, в рамках изучения цифровизации политико-административной системы и особенно избирательного процесса, можно выделить две ключевые научные проблемы. Эти проблемы лежат в основе институционального проектирования и нормативного сопровождения цифровых трансформаций в публичном управлении. Другие девиации, правовые коллизии и институциональные проблемы представляют собой производные следствия указанных фундаментальных противоречий и проявляются на более прикладном уровне реализации цифровых инициатив.

Во-первых, цифровизация избирательного процесса осуществляется в условиях нормативной неопределенности, выражающейся в отсутствии системного и целостного регулирования правового статуса, функций и границ применения цифровых технологий в электоральной сфере. Смешанный характер применяемых подходов (между технологической нейтральностью и частичной институционализацией) приводит к фрагментации правового регулирования, когда инновационные инструменты используются как вспомогательные средства без должного правового механизма интеграции. Это, в свою очередь, ограничивает потенциал цифровой модернизации, препятствует формированию единых стандартов технологической прозрачности и затрудняет институциональную адаптацию органов управления выборами. Возникает необходимость формирования устойчивой нормативно-правовой архитектуры, обеспечивающей согласованность между техническими инновациями и основополагающими принципами избирательного права.

2. Во-вторых, внедрение цифровых технологий в избирательный процесс обостряет вопрос легитимности избирательных процедур и уровня общественного доверия к их результатам. Несмотря на заявленную функциональную нейтральность технологий (КОИБ, ДЭГ, видеонаблюдение) [10, с. 75–82], сохраняются общественные и экспертные сомнения относительно их влияния на свободу волеизъявления, а также риски рестриктивности и манипулятивного использования. Отсутствие эффективных механизмов независимой верификации цифровых процедур и механизмов гражданского участия в управлении этими технологиями может привести к снижению доверия к институтам выборов как к ключевым инструментам демократической репрезентации [11, с. 167–168].

Выводы

1. Цифровизация избирательного процесса рассматривается как устойчивый механизм политической модернизации, формирующий новый формат электоральной коммуникации и трансформирующий традиционные модели политического участия.

2. Политико-правовой анализ моделей интеграции цифровых технологий в выборный процесс выявил пять концептуальных подходов, различающихся по степени нормативного вмешательства, глубине процедурной трансформации и уровню институциональной адаптации. Такая типология позволяет обосновать существующую в российской практике тенденцию к смешанной модели, в которой доминирует технологическая нейтральность при частичной правовой институционализации отдельных цифровых решений.

3. Одной из ключевых проблем цифровой трансформации избирательной системы остается нормативная фрагментация и институциональная диспропорция, что выражается в отсутствии единого комплексного правового механизма регулирования цифровых электоральных процессов. Это препятствует формированию политико-правовой устойчивости системы и увеличивает риски правовой неопределенности, затрудняя реализацию принципов открытости, равенства и транспарентности выборов.

4. В условиях нарастающей цифровизации избирательного процесса формирование адаптивной модели правового регулирования становится необходимым условием для сохранения легитимности избирательных институтов в демократическом государстве.

Список источников

1. Халин В.Г., Чернова Г.В. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски // Управленческое консультирование. 2018. № 10 (118). С. 46–63.
2. Киселева Н.В. Электронное голосование в России: понятие и виды // Актуальные проблемы теории и истории правовой системы общества. 2020. № 19 (19). С. 36–43.
3. Козлова А.С., Понявина М.Б. Проблемы электронного голосования // Вести научных достижений. Экономика и право. 2020. № 3. С. 93–100.
4. Берлявский Л.Г., Махова А.В. Избирательные права в цифровую эпоху // Юридическая техника. 2021. № 15. С. 478–483.
5. Гриценко Е.В. Обеспечение основных гарантий избирательных прав в условиях информатизации избирательного процесса // Конституционное и муниципальное право. 2020. № 5. С. 41–49.
6. Колюшин Е. И. Инновационные технологии избирательного процесса в свете верховенства закона // Правосудие. 2021. Т. 3. № 3. С. 124–150.
7. Alvarez RM, Hall TE. Electronic Elections: The Perils and Promises of Digital Democracy. Princeton, N.J.: Princeton University Press; 2008. – 256 p.
8. Махова А.В., Рокотянская А.А. Цифровизация избирательного процесса в России: правовые аспекты // Правовой порядок и правовые ценности. 2024. Том 2. № 3. С. 39–45.
9. Котельникова М.К., Тулегенова Н.А. Цифровизация избирательного процесса в России / В сб.: Современные тренды развития регионов: управление, право, экономика, социум. Материалы XXI Всероссийской студенческой научно-практической конференции. Челябинск, 2023. С. 133–136.
10. Ефанова Е.В. Цифровизация избирательного процесса: преимущества и недостатки // Социально-гуманитарные технологии. 2024. №3 (31). С. 31–37.

11. Туманян Г.В. Дистанционное электронное голосование как этап развития антропоцентричного публичного управления // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 1. С. 306–310.

References

1. Khalin V.G., Chernova G.V. Digitalization and its impact on the Russian economy and society: advantages, challenges, threats and risks. *Management Consulting*. 2018;10(118):46–63. (In Russ.)
2. Kiseleva N.V. Electronic voting in Russia: the concept and types. *Actual problems of the theory and history of the legal system of society*. 2020;19(19):36–43. (In Russ.)
3. Kozlova A.S., Ponyavina M.B. Problems of electronic voting. *News of scientific achievements. Economics and Law*. 2020;(3):93–100. (In Russ.)
4. Berlyavsky L.G., Makhova A.V. Electoral rights in the digital age. *Legal technology*. 2021;(15):478–483. (In Russ.)
5. Gritsenko E.V. Ensuring basic guarantees of electoral rights in the context of informatization of the electoral process. *Constitutional and municipal law*. 2020;(5):41–49. (In Russ.)
6. Kolyushin E. I. Innovative technologies of the electoral process in the light of the rule of law. *Justice*. 2021;3(3):124–150. (In Russ.)
7. Alvarez RM, Hall TE. *Electronic Elections: The Perils and Promises of Digital Democracy*. Princeton, N.J.:Princeton University Press; 2008. 256 p.
8. Makhova A.V., Rokotyanskaya A.A. Digitalization of the electoral process in Russia: legal aspects. *Legal order and legal values*. 2024;2(3):39–45. (In Russ.)
9. Kotelnikova M.K., Tulegenova N.A. Digitalization of the electoral process in Russia. In: *Modern trends in regional development: management, law, economics, society*. Materials of the XXI All-Russian Student Scientific and practical conference. Chelyabinsk; 2023:133–136. (In Russ.)
10. Efanova E.V. Digitalization of the electoral process: advantages and disadvantages. *Socio-humanitarian technologies*. 2024;3(31):31–37. (In Russ.)
11. Tumanyan G.V. Remote electronic voting as a stage in the development of anthropocentric public administration. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2022;(1):306–310. (In Russ.)

Информация об авторах

М. А. Каплюк – кандидат юридических наук, доцент, проректор по внешним связям и производственной практике, Ростовский государственный университет путей сообщения.

А. А. Кашина – ассистент кафедры «Государственное и муниципальное управление», Ростовский государственный университет путей сообщения.

Information about the authors

M. A. Kaplyuk – Cand. Sci. (Law), Associate Professor, Vice-Rector for External Relations and Industrial Practice, Rostov State Transport University.

A. A. Kashina – Assistant at the Department of State and Municipal Administration, Rostov State Transport University.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 25.04.2025; одобрена после рецензирования 29.05.2025; принята к публикации 30.05.2025.

The article was submitted 25.04.2025; approved after reviewing 29.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.



Цифровая политическая социализация и изменение электоральной динамики в условиях социотехнологической трансформации

Елена Николаевна Тованчова

Ростовский государственный университет путей сообщения, Ростов-на-Дону, Россия,
just_ien@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7123-8305>

Аннотация

Введение. В условиях перехода от институциональной к платформенной логике политического взаимодействия (цифровые площадки, цифровые сети) электоральное поведение приобретает фрагментарный, ситуативный и алгоритмически детерминированный характер. Эти изменения отражают не просто технологическую модернизацию, а глубокий сдвиг в структуре политической субъектности, при котором цифровая среда становится основным пространством формирования и выражения гражданской воли. Настоящее исследование направлено на теоретико-аналитическое осмысление механизмов цифровой социализации и их влияния на трансформацию электоральной динамики.

Цель. Выявить трансформационные процессы политической социализации и их влияние на структуру и динамику электорального поведения в условиях социотехнологической перестройки публичного пространства.

Методы. В исследовании использованы методы социополитического анализа, включая структурно-функциональный подход к изучению механизмов политической социализации, а также элементы дискурсивной и институциональной аналитики. Эмпирическая база формировалась на основе междисциплинарного синтеза данных современных исследований цифровой политической коммуникации, электоральной социологии и сетевой теории.

Результаты. Анализ, проведенный в рамках данного исследования, продемонстрировал, что цифровая среда существенно влияет на форму политической социализации, модернизируя электоральное поведение из стабильной институциональной практики в фрагментарную и ситуативную активность, детерминированную алгоритмически управляемыми потоками информационных ресурсов (иначе манипуляция общественным сознанием через цифровую среду). Формируются новые типы политической субъектности, в которых доминируют поведенческая персонализация (индивидуальная субъектность), медиаплатформизация и цифровая мобилизация (коллективная субъектность). Также установлено, что традиционные институты участия в избирательных процессах теряют монополию на политическую электоральную социализацию граждан, уступая ее цифровым медиасредам и неформальным сетевым сообществам. Под влиянием этих процессов трансформируются каналы политической коммуникации, происходит эрозия устойчивых политических идентичностей и нарастает электоральное расслоение.

Выводы. Цифровизация формирует качественно новую структуру политической социализации, в рамках которой электоральное поведение становится отражением глубинных изменений в социальной структуре, коммуникационных практиках и механизмах политического участия. В новых политических реалиях эффективность избирательного процесса зависит не столько от технологического прогресса, сколько от способности политических систем адаптироваться к новой логике социализации и репрезентации. Успешность такого перехода требует институциональной гибкости и переосмысления нормативных моделей взаимодействия граждан с публичной властью.

Ключевые слова: цифровая социализация, электоральное поведение, политическое участие, цифровые платформы, политическая идентичность, цифровая мобилизация, политическая коммуникация, социотехническая трансформация, сетевые сообщества, алгоритмизация, избирательный процесс

Для цитирования: Тованчова Е. Н. Цифровая политическая социализация и изменение электоральной динамики в условиях социотехнологической трансформации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 212–221. EDN [VEJVBA](#)

Digitalization of the Electoral Process: Prospects and Risks

Original article

Digital political socialization and changing electoral dynamics in the context of sociotechnological transformation

Elena N. Tovanchova

Rostov State Transport University, Rostov-on-Don, Russia, just_ien@mail.ru,
<https://orcid.org/0000-0001-7123-8305>

Abstract

Introduction. In the context of the transition from the institutional to the platform logic of political interaction (digital platforms, digital networks), electoral behavior becomes fragmented, situational and algorithmically deterministic. These changes reflect not just technological modernization, but a profound shift in the structure of political subjectivity, in which the digital environment becomes the main space for the formation and expression of civil will. The present study is aimed at a theoretical and analytical understanding of the mechanisms of digital socialization and their impact on the transformation of electoral dynamics.

Purpose. To identify the transformational processes of political socialization and their impact on the structure and dynamics of electoral behavior amid the sociotechnological restructuring of the public sphere.

Methods. This study employs methods of sociopolitical analysis, including a structural-functional approach to examining the mechanisms of political socialization, as well as elements of discursive and institutional analytics. The empirical basis was formed through interdisciplinary synthesis of data from contemporary studies in digital political communication, electoral sociology, and network theory.

Results. The analysis conducted within this study demonstrates that the digital environment significantly influences the form of political socialization, transforming electoral behavior from a stable institutional practice into fragmented and situational activity driven by algorithmically managed flows of informational resources (i.e., manipulation of public consciousness through the digital environment). New types of political subjectivity are emerging, dominated by behavioral personalization (individual subjectivity), media platformization, and digital mobilization (collective subjectivity). It was also established that traditional institutions involved in electoral participation are losing their monopoly on the political socialization of citizens, ceding this role to digital media environments and informal network communities. As a result of these processes, channels of political communication are being transformed, stable political identities are eroding, and electoral stratification is intensifying.

Conclusions. Digitalization is shaping a qualitatively new structure of political socialization, within which electoral behavior reflects deep changes in social structure, communication practices, and mechanisms of political participation. In the new political realities, the effectiveness of the electoral process depends not so much on technological progress, but on the ability of political systems to adapt to the new logic of socialization and representation. The success of such a transition requires institutional flexibility and a rethinking of normative models of citizen interaction with public authority.

Keywords: digital socialization, electoral behavior, political participation, digital platforms, political identity, digital mobilization, political communication, sociotechnical transformation, network communities, algorithmization, electoral process

For citation: Tovanchova E. N. Digital political socialization and changing electoral dynamics in the context of sociotechnological transformation. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):212–221. (In Russ.). EDN [VEJVBA](#)

Введение

Цифровизация как ключевой вектор социотехнологической трансформации современного общества радикально меняет формы политической социализации и формирует новые модели электорального участия. В условиях перехода от институциональной к платформенной логике политического взаимодействия (цифровые площадки, цифровые сети) электоральное поведение приобретает фрагментарный, ситуативный и алгоритмически детерминированный характер. Эти изменения отражают не просто технологическую модернизацию, а глубокий сдвиг в структуре политической субъектности, при котором цифровая среда становится основным пространством формирования и выражения гражданской воли. Настоящее исследование направлено на теоретико-аналитическое осмысление механизмов цифровой социализации и их влияния на трансформацию электоральной динамики.

Теоретические основы

В современном мире динамично происходят технологические трансформации всех сфер жизни человека без исключения, они неизбежно приводят к социальным изменениям от формирования новых сообществ в социуме до кардинальных преобразований институциональной структуры традиционных политических систем тем самым ускоряя политическую турбулентность. Инновационная технологическая среда, образующая новое цифровое общество, в значительной мере влияет на устройство социально-политической жизни человечества.

Цифровые трансформации продемонстрировали свою значимость и даже необходимость в период глубоких кризисных явлений в обществе. Пандемия, начавшаяся в 2019 г., продемонстрировала необходимость перенормировки существующих традиционных политических механизмов и определила ряд сценариев развития, при которых или политические институты адаптируются к новым вызовам и реалиям социотехнического пространства, или они могут застрять в кризисной фазе вплоть до полной деградации и ликвидации.

Так Т. Парсонс отмечал, что институты – это «факторы контролирующие действия человека в обществе» [1]. Значит, главенствующая роль в формировании векторов политического действия гражданина в обществе отводятся именно политическим институтам. Тогда важно определить, какие процессы происходят в условиях цифровизации с государством как архаичной политической системой. Такие цифровые технологии как открытое правительство, электронное правительство представляет собой развитые, но все равно производные элементы, в то время как государство эта базовое общественное ядро с признаками иерархичности и обладает легитимной силой.

Игнорировать процесс стремительной цифровизации всех сфер общественной жизни невозможно как со стороны гражданина, так и со стороны государства, политических структур. В новой социотехнической реальности цифрового пространства четко прослеживается проблемный контур политической институционализации, а именно, с одной стороны, государство и иные политико-административные институты действует в рамках традиционного конструкта, при этом мощнейшими драйверами формирования нового цифрового политического пространства выступают негосударственные субъекты. Одним из ярких примеров является движение Black Lives Matter в США, которое активно использовало социальные сети для мобилизации сторонников, распространения информации и давления на политиков [2]. Таким образом, проблемным остается вопрос определения структуры такой социотехнической цифровой реальности и ее специфических характеристик.

Результаты и обсуждение

Рассмотрим основные зоны публичной власти, на которые значительно способны повлиять цифровые технологические трансформации [3, с. 53]:

1. Инновационные цифровые технологии, обладая экстерриториальным свойством ослабляют традиционные институты публичной власти, при этом усиливая неконвенционный контроль над ними политических акторов, обладающих новейшими цифровым инструментарием. Так, группа хакеров-активистов Anonpymous неоднократно демонстрировала способность влиять на государственные и корпоративные институты, проводя масштабные кибератаки и информационные кампании. Их действия, выходящие за рамки традиционной политической

борьбы, подчеркивают растущую силу негосударственных игроков в цифровом пространстве, где контроль над данными и информацией становится инструментом давления и политического влияния.

2. Государственные институты постепенно утрачивают монопольный контроль над информационными ресурсами и не способны в полной мере обеспечить герметичность особо важных информационных данных (от государственной тайны до личных данных граждан). В новом цифровом пространстве общество требует от политико-административных структур повышения уровня транспарентности для обеспечения внешнего гражданского контроля.

3. В цифровом обществе государственным структурам сложнее организовать и поддерживать социально-политическую стабильность, а также четко и на долгосрочный период определить вектор развития цифрового пространства, что влияет на характер и эффективность коммуникаций между административными структурами и гражданами.

4. Стратегия цифровизации становится главной повесткой дня государственного развития в целом, трансформируя контур ценностно-нормативной иерархии всего общества.

5. Динамичное развитие и внедрение цифрового инструментария значительно повлияла на процесс коммуникации, создав новую платформу диалога между государственными структурами и обществом, а именно цифровое (виртуальное) пространство, которая мы можем наблюдать в формате цифрового правительства, виртуальных чиновников, различных сервисных государственных интернет-платформ («госуслуги»), также формируются и усовершенствуются цифровые акторы в виде цифровых агентов, цифровых копий, аватаров. Также более инновационной цифровой технологией выступают новые цифровые актанты - автоматизированный алгоритмические системы в виде искусственного интеллекта.

6. Институты публичной власти в рамках нового цифрового поля теряют традиционное свойство легитимности и общественной значимости, подавляющая часть интеграции происходит через цифровые инструменты (алгоритмы, цифровые платформы). Во время протестов в Гонконге 2019 года основная координация и мобилизация граждан происходила через цифровые платформы и алгоритмы мессенджеров, что вытеснило традиционные институты власти из процесса общественной интеграции [4].

7. В рамках цифровизации все больше получают распространение такие формы политико-административного управления как «мягкое» цифровое давление, таргетированное манипулирование, которыми пользуются не только чиновники, но и широкий круг общественных субъектов.

Парламентаризм и выборы самые важные инструменты легитимизации власти, обеспечения баланса уровня доверия граждан к политико-административным структурам, реализации демократических принципов. В рамках избирательного процесса применяются разнообразные цифровые технологии, среди которых можно выделить дистанционное электронное голосование (ДЭГ), автоматизированные системы подсчета голосов (КОИБ), платформы онлайн-регистрации избирателей, системы видеонаблюдения за процессом выборов, а также технологии блокчейн и криптографической аутентификации [5, с. 319–324].

Достаточно много за последние несколько лет проведено исследований и написано научных трудов по теме цифровизация избирательного процесса в ракурсе проблематики, рисков, преимущества использования такого рода инструментария, организационные вызовы и другие исследования именно в области организационно-институциональной природы применения таких инновационных механизмов.

В настоящем исследовании представляется целесообразным провести анализ применения цифровых технологий в избирательной сфере, рассматривая их не только как технические средства организации голосования, но и как элементы конструирования цифрового электорального поведения. Особый интерес представляет изучение трансформации форм политической социализации, а именно формирование цифрового электорального поведения, которое проявляется в модификации электоральной активности и изменении механизмов такого участия.

В рамках междисциплинарного анализа цифровое электоральное поведение может быть определено как совокупность мотивационных, когнитивных и коммуникативных практик субъектов избирательного процесса, детерминированных информационно-коммуникационной

средой и реализуемых посредством цифровых платформ и технологий [6, с. 78-85]. Это явление охватывает как процессы онлайн-мобилизации и делиберации [7, с. 73], так и цифровую форму выражения электоральной воли – дистанционное голосование, цифровое взаимодействие с избирательными органами и участие в электоральных кампаниях через социальные сети и др.

С политологической точки зрения, цифровое электоральное поведение рассматривается как результат форматирования традиционных форм политической социализации под воздействием медиатизации и платформизации политического участия [8]. Иными словами, поведение избирателя в цифровой среде представляет собой не только адаптацию к новым технологическим условиям, но и качественную трансформацию самого механизма включенности индивида в политическое пространство.

С точки зрения социологии цифровое электоральное поведение трактуется как элемент новой цифровой политической социализации, при которой традиционные агенты социализации (семья, университеты, партии) уступают значительную часть влияния цифровым медиасредам, что усиливает фрагментацию политической идентичности и электоральных установок [9]. Особую роль в данной трансформации играет алгоритмизация политической информации – избиратели социализируются не только в рамках политического поля, но и в границах цифровых «пузырей фильтров» [10].

Как указывают П. Норрис и Д. Стокер, цифровая социализация создает новые модели политической мобилизации, основанные на горизонтальных структурах коммуникации и ситуативной политической вовлеченности, в отличие от стабильных и иерархически организованных моделей XX века [11].

Цифровое электоральное поведение проявляется в следующих признаках:

- фрагментация политических идентичностей и электоральных предпочтений, когда у гражданина вместо одной устойчивой политической идентичности появляется множество частичных лояльностей, зависящих от контекста, темы и цифрового окружения. Например, один и тот же пользователь может одновременно поддерживать либеральную экономическую повестку и также быть сторонником консервативных взглядов на культуру – в зависимости от того, с каким цифровым сообществом он в данный момент взаимодействует.

- усиление роли поведенческой и алгоритмической персонализации политической информации, когда в цифровой среде избиратели все чаще получают политический контент, который не универсален, а подбирается индивидуально – на основе их онлайн-поведения (поисковые запросы, лайки, подписки, просмотр видео и т.д.).

- снижение барьеров для политического участия за счет цифровых инструментов, тем самым значительно повышая цифровой активизм и ситуативную мобилизацию через хештеги, стриминг и краудсорсинговые инициативы [12, с. 89–96];

- смещение центра электоральной социализации в виртуальные сообщества, т.е. процесс формирования политических взглядов, убеждений и участия в выборах все чаще происходит в цифровой среде.

Эмпирические исследования, проведенные в различных странах, позволяют вычленить три базовые модели цифрового электорального поведения:

1. Институционально-интегративная модель (Эстония, Финляндия, Южная Корея) – характеризуется полной нормативной и технической интеграцией цифровых процедур в избирательный процесс, а также формированием устойчивых паттернов цифровой электоральной социализации. Например, в Эстонии на сегодняшний день, после преодоления ряда кризисных моментов в процессе внедрения цифровых избирательных технологий, уже более 40% избирателей стабильно используют интернет-голосование, при этом государство наладило криптографическую защищенность и прозрачность выборов.

2. Комбинированная модель с фокусом на цифровую мобилизацию (США, Германия, Россия) – включает активное использование социальных медиа и онлайн-платформ для политической мобилизации, но при этом сохраняет доминирование традиционных форм голосования. Так, в России, как показывают исследования Института социально-политических исследований РАН, наблюдается рост вовлеченности молодежи в электоральные процессы через онлайн-кампании [13]. В частности, в рамках 53-го этапа социологического мониторинга «Как живешь, Россия?»

(июнь 2023 года), проведенного Федеральным научно-исследовательским социологическим центром РАН, зафиксировано увеличение интереса молодежи к дистанционному электронному голосованию. Согласно данным исследования, значительная часть молодых респондентов выразила готовность участвовать в выборах посредством онлайн-платформ, что свидетельствует о трансформации традиционных форм политической социализации под воздействием цифровизации политического участия [14].

Дополнительные данные предоставляют исследования Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), согласно которым 66% россиян поддерживают внедрение онлайн-голосования во всех регионах страны, а 48% выражают готовность принять участие в электронном голосовании. Эти показатели особенно высоки среди молодежи, что подчеркивает их активную позицию в отношении цифровых форм участия в политической жизни¹.

3. Фрагментарная модель низкой цифровой плотности (страны Центральной Азии, части Африки и Ближнего Востока) – цифровые технологии применяются ограниченно и точечно, без сопровождения со стороны нормативной и институциональной среды. Электоральное поведение в таких условиях остается преимущественно офлайн, а цифровизация используется либо для контроля, либо в символических целях [15, с. 17–26].

Проблемное поле, формирующееся на пересечении социокультурной трансформации и политической динамики, отражает сдвиг в механизмах формирования электорального поведения в условиях цифровизации. Центральный вектор этих изменений заключается в рассинхронизации между темпами технологических нововведений и способностью политических систем адаптироваться к новым формам общественного взаимодействия, порой применение ряда цифровых инноваций в избирательный процесс происходит методом «проб и ошибок» (например, в 2005 г. в Эстонии при внедрении интернет-голосования были выявлены уязвимости как на серверной, так и на пользовательской стороне, создающие риск фальсификации голосов и подрыва доверия к избирательному процессу, что потребовало доработки системы именно в ходе практического применения [16, с. 134]). В условиях, когда цифровые технологии становятся повседневной средой социализации, государственные институты продолжают функционировать в логике вертикальной иерархии и стандартизированных процедур, оказываясь неспособными эффективно воспроизводить традиционные механизмы политической мобилизации и репрезентации.

На этом фоне происходит тектонический сдвиг в парадигме политической социализации – от стабильной, институционально опосредованной модели к фрагментарной, сетевой, ситуативной социализации, осуществляемой в пространстве цифровых коммуникаций. Социальные сети, мессенджеры, краудсорсинговые платформы и алгоритмические ленты новостей становятся не просто каналами информации, а новыми пространствами формирования политических идентичностей, электоральных установок и моделей участия.

Изменение характера социализации ведет к переопределению самой природы электорального поведения [17, с. 187–212]. Цифровой избиратель не просто голосует – он участвует в политике через лайки, репосты, цифровые петиции и хештег-кампании. При этом выбор становится не результатом устойчивых идеологических установок, а реакцией на ситуативный цифровой импульс, часто формируемый алгоритмически. Такая модель поведения снижает предсказуемость электоральных предпочтений и подрывает линейные модели электоральной социологии, базировавшиеся на демографических, классовых или региональных детерминантах.

Цифровая среда способствует не только мобилизации, но и новым формам политической апатии, когда политическое участие оказывается сведенным к имитационным формам активности – поверхностному вовлечению без реального влияния на процессы принятия решений. Это ведет к расслоению электорального поля: с одной стороны – активные цифровые граждане, с другой – исключенные или пассивные участники, не интегрированные в цифровую политическую среду.

¹ Цифровое голосование в России: первые эксперименты и перспективы // Официальный сайт ВЦИОМ Новости. – 2019. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/czifrovoe-golosovanie-v-rossii-pervye-eksperimenty-i-perspektivy?utm_source

Ниже представлена схема вариации (2 крайние альтернативные модели) воздействия органов публичной власти на процесс трансформации цифрового электорального поведения.



Схема 1 – Траектории регулирования публичной властью трансформаций цифрового электорального поведения граждан.

Scheme 1 – Trajectories of regulation by public authorities of transformations of digital electoral behavior of citizens

Следует отметить, что предложенные два модели вектора институционального регулирования цифрового электорального поведения – через открытую и рестриктивную парадигму – представляют собой теоретически полярные конструкции. На практике ни одна из них не реализуется в абсолютной форме. Цифровая реальность изначально характеризуется множественностью рисков, адаптивной логикой политических процессов, что обуславливает невозможность полной имплементации исключительно одной модели [18, с. 84–96].

Так, модель открытого регулирования, основанная на прозрачности, цифровой инклюзии и обратной связи с обществом, действительно способствует формированию устойчивых демократических форм участия, однако она сопряжена с рисками в сфере информационной безопасности. Высокий уровень цифровой открытости, а также отсутствие эффективной фильтрации внешних потоков политической информации создает благоприятную среду для влияния транснациональных акторов, включая недружественные государства, на политическое сознание граждан, особенно в период электоральных циклов.

Напротив, модель рестриктивного регулирования, несмотря на критику с позиций либеральной демократии, обеспечивает более высокий уровень управляемости цифрового пространства, снижает риски внешнего вмешательства и утечки информации, тем самым укрепляя контуры государственной безопасности. Исходя из этого, представляется целесообразным рассматривать обе модели не как взаимоисключающие, а как взаимодополняющие в условиях динамичной политической конъюнктуры.

Следовательно, формирование цифрового электорального поведения – это не просто технологическое новшество, а глубокий социокультурный процесс, трансформирующий структуру политического участия, характер политических идентичностей и логику электоральной социализации.

Выводы

Анализ цифровых трансформаций в электоральной сфере позволил выявить ключевые изменения в структуре политической социализации, которая в современных условиях смещается от институционально закреплённых форм к сетевым, платформенным моделям. Установлено, что цифровая среда не только изменяет барьеры участия, но и радикально переформатирует механизмы вовлечения, формируя ситуативное, персонализированное и алгоритмически управляемое электоральное поведение. Обозначена тенденция к росту роли цифровых посредников и медиаактивистов в мобилизации избирателей, при этом традиционные формы партийной и идеологической идентификации теряют прежнюю значимость. Влияние платформ на избирательную активность проявляется как в стимулировании цифрового активизма, так и в усилении эффектов электоральной фрагментации и апатии.

Полученные результаты подтверждают необходимость переосмысления электорального поведения как динамичного феномена, формируемого в условиях цифровой медиареальности, где социальные сети и алгоритмы оказываются равнозначными политическим институтам в процессе социализации. В современных условиях эффективность избирательных процедур зависит не только от цифровой и технологической инфраструктуры, но и от способности политической системы интегрировать новые форматы участия без потери демократической репрезентативности.

Список источников

1. Парсонс Т. По структуре социального действия. М.: Академический проект, 2018. 880 с.
2. Ruwe D. Black Minds Matter: Repression of Critical Race Theory and Racial Violence Against Black Students. *Journal of Critical Race Inquiry*. 2022. – 9(2) – p. 73–92.
3. Володенков С. В., Федорченко С. Н. Цифровые технологии и искусственный интеллект в современной политике. Москва: Проспект, 2024. 496 с.
4. Zhou Y., & Pan J. Analyzing protest mobilization on Telegram: The case of 2019 Anti-ELAB protests in Hong Kong. *PLOS ONE*. 2021. 6(10).
5. Лабыцина А. Н. Этапы цифровизации избирательного процесса в России / В сборнике: Коммуникации. Общество. Духовность – 2024. Материалы XXIV международной научно-практической конференции. Ухта, 2024. – С. 319–324.
6. Кирюшин И. А. Влияние цифровизации на электоральное поведение граждан в современной России / В сборнике: Государственное управление и развитие России: цивилизационные вызовы и национальные интересы. Сборник статей Конференц-сессии ИГСУ РАНХиГС. Москва, 2024. – С. 78–85.

7. Павлова Т. В. Делиберация как фактор конституирования поля современной политики // Политическая наука. 2018. № 2. С. 73–94.
8. Castells M. *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell, 2010.
9. Кара-Мурза С. Г. Манипуляция сознанием. М.: Родина, 2022. 464 с.
10. Кирюшин И. А. Влияние органов государственного и муниципального управления на трансформацию электорального поведения российских граждан в условиях цифровизации / В сборнике: Цифровое общество: социологическое измерение настоящего и будущего. Сборник материалов конференции. Москва, 2024. С. 182–188.
11. Stoker G. *Why Politics Matters: Making Democracy Work*. Palgrave Macmillan. 2006.
12. Габидулина Э. Р. Политический активизм в цифровой среде: новые формы участия // Социально-гуманитарные знания. 2022. № 1. С. 89–96.
13. Ежов Д. А. Актуальные тенденции и факторы электоральной активности российской молодежи // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. № 3 (24). С. 356–358.
14. Как живешь, Россия? Экспресс-информация. 53 этап социологического мониторинга, июнь 2023 года: [бюллетень] / В. К. Левашов, Н. М. Великая, И. С. Шушпанова [и др.]; ФНИСЦ РАН. – М.: ФНИСЦ РАН, 2023. – 91 с.
15. Курбанов А. М. Цифровая модернизация выборов в странах СНГ: правовые и институциональные аспекты // Избирательное право. 2020. №4. С. 17–26.
16. Кадлец В. А. Обзор применения интернет-голосования в Эстонии // Международный научно-исследовательский журнал. 2015. №7-3 (38). С. 134–135.
17. Мелешкина Е. Ю. Исследования электорального поведения: теоретические модели и проблемы их применения // Политическая наука. 2001. № 2. С. 187–212.
18. Кирюшин И. А. Модель электорального поведения российских граждан в условиях цифровизации избирательного процесса // Коммуникология. 2024. Т. 12. № 2. С. 84–96.

References

1. Parsons T. *On the structure of social action*. Moscow: Academic Project; 2018. 880 p. (In Russ.)
2. Ruwe D. Black Minds Matter: Repression of Critical Race Theory and Racial Violence Against Black Students. *Journal of Critical Race Inquiry*. 2022;9(2):73–92.
3. Volodenkov S. V., Fedorchenko S. N. *Digital technologies and artificial intelligence in modern politics*. Moscow: Prospekt, 2024. 496 p. (In Russ.)
4. Zhou Y., & Pan J. Analyzing protest mobilization on Telegram: The case of 2019 Anti-ELAB protests in Hong Kong. *PLOS ONE*. 2021. 6(10).
5. Labytsina A. N. Stages of digitalization of the electoral process in Russia. In: *Communications. Society. Spirituality – 2024. Materials of the XXIV International scientific and practical conference*. Ukhta, 2024:319–324. (In Russ.)
6. Kiryushin I. A. The impact of digitalization on the electoral behavior of citizens in modern Russia. In: *Public Administration and Development of Russia: civilizational challenges and national interests*. Collection of articles from the IGSU RANEPa Conference session. Moscow; 2024:78–85. (In Russ.)
7. Pavlova T. V. Deliberation as a factor in the constitution of the field of modern politics. *Political Science*. 2018;(2):73–94. (In Russ.)
8. Castells M. *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell; 2010.
9. Kara-Murza S. G. *Manipulation of consciousness*. Moscow: Rodina; 2022. 464 p. (In Russ.)
10. Kiryushin I. A. The influence of state and municipal authorities on the transformation of electoral behavior of Russian citizens in the context of digitalization. In: *Digital Society: the sociological dimension of the present and the future. Collection of conference materials*. Moscow; 2024:182–188. (In Russ.)
11. Stoker G. *Why Politics Matters: Making Democracy Work*. Palgrave Macmillan. 2006.
12. Gabidulina E. R. Political activism in the digital environment: new forms of participation. *Social and humanitarian knowledge*. 2022;(1);89–96. (In Russ.)
13. Yezhov D. A. Actual trends and factors of electoral activity of Russian youth. *Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration*. 2018;3(24):356–358. (In Russ.)

14. *How do you live, Russia? Express information. 53rd stage of sociological monitoring*, June 2023: [bulletin] / V. K. Levashov, N. M. Velikaya, I. S. Shushpanova [et al.]; FNIST RAS. Moscow: FNIST RAS; 2023. 91 p. (In Russ.)
15. Kurbanov A.M. Digital modernization of elections in the CIS countries: legal and institutional aspects. *Electoral law*. 2020;(4):17–26. (In Russ.)
16. Kadlets V. A. Review of the use of Internet voting in Estonia. *International Scientific Research Journal*. 2015;7-3 (38):134–135. (In Russ.)
17. Meleshkina E. Y. Studies of electoral behavior: theoretical models and problems of their application. *Political Science*. 2001;(2):187–212. (In Russ.)
18. Kiryushin I. A. Model of electoral behavior of Russian citizens in the context of digitalization of the electoral process. *Communicology*. 2024;12(2):84–96. (In Russ.)

Информация об авторе

Е. Н. Тованчова – кандидат политических наук, доцент, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление», Ростовский государственный университет путей сообщения.

Information about the author

E. N. Tovanchova – Cand. Sci. (Polit.), Associate Professor at the Department of Public and Municipal Administration, Rostov State Transport University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 16.04.2025; одобрена после рецензирования 23.05.2025; принята к публикации 26.05.2025.

The article was submitted 16.04.2025; approved after reviewing 23.05.2025; accepted for publication 26.05.2025.



Научная статья

УДК 321.7

EDN [VPYSYF](#)

Цифровизация избирательного процесса: глобальные тренды и российская практика

Александр Михайлович Цалиев¹, Альбина Славовна Лолаева²

¹Северо-Кавказский горно-металлургический институт

(Государственный технологический университет), Владикавказ, Россия,

kafedra-organov-vlasti@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3406-462X>

²Северо-Осетинский государственный университет имени Коста Левановича Хетагурова,

Владикавказ, Россия, mirag.8184@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9021-7531>

Аннотация

Введение. Цифровизация избирательного процесса становится ключевым фактором повышения эффективности демократии, что требует внимательного изучения как глобальных трендов, так и специфики их реализации в России. Применение электронных систем голосования и новых технологий в электоральных процессах открывает широкие возможности, но также создает риски, требующие анализа.

Цель. Настоящее исследование направлено на выявление актуальных трендов цифровизации избирательного процесса в мировом масштабе и их соотнесение с российской практикой с целью оценки как положительных, так и отрицательных аспектов внедрения цифровых технологий в выборный процесс.

Материалы и методы. В исследовании использованы данные из международных и российских научных источников, официальные документы, статистические данные и экспертные мнения. Применены методы сравнительного анализа, кейс-стадии, качественного анализа и контент-анализа для комплексного подхода к анализу текущих практик и их последствий.

Результаты. Результаты исследования показывают, что цифровизация выборных процессов повышает доступность и удобство голосования, однако создание систем с высоким уровнем доверия остается серьезной задачей. В России внедрение дистанционного электронного голосования позволяет большему числу избирателей участвовать в выборах, но также поднимает вопросы безопасности и конфиденциальности. Наблюдается необходимость в пересмотре правовых норм и усилении защиты данных.

Выводы: Цифровизация избирательного процесса имеет потенциал для повышения легитимности и прозрачности выборов, однако требует эффективного правового регулирования и активного участия граждан в электоральных процедурах. Рекомендации включают внедрение международного опыта для решения актуальных проблем и улучшения доверия населения к цифровым технологиям в сфере выборов.

Ключевые слова: цифровизация, избирательный процесс, электронное голосование, дистанционное электронное голосование, легитимность, информационная безопасность, глобальные тренды, политические технологии

Для цитирования: Цалиев А. М., Лолаева А. С. Цифровизация избирательного процесса: глобальные тренды и российская практика // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 222–229. EDN [VPYSYF](#)

Digitalisation of the electoral process: global trends and Russian practice

Alexander M. Tsaliev¹, Albina S. Lolaeva²

¹North Caucasus Mining and Metallurgical Institute (State Technological University), Vladikavkaz, Russia, kafedra-organov-vlasti@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3406-462X>

²North Ossetian State University named after Kosta Levonovich Khetagurov, Vladikavkaz, Russia, mirag.8184@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9021-7531>

Abstract

Introduction. The digitalisation of the electoral process is becoming a key factor in increasing the effectiveness of democracy, which requires a careful study of both global trends and the specifics of their implementation in Russia. The application of electronic voting systems and new technologies in electoral processes offers great opportunities, but also creates risks that require analysis.

Purpose. This study aims to identify current trends in the digitalisation of the electoral process globally and to compare them with Russian practice in order to assess both positive and negative aspects of the introduction of digital technologies in the electoral process.

Materials and methods. The study uses data from international and Russian scientific sources, official documents, statistical data and expert opinions. The methods of comparative analysis, case study, qualitative analysis and content analysis were applied for a comprehensive approach to analysing current practices and their implications.

Results. The results of the study show that the digitalisation of electoral processes increases the accessibility and convenience of voting, but the creation of systems with a high level of trust remains a major challenge. In Russia, the introduction of remote electronic voting allows more voters to participate in elections, but also raises security and privacy issues. There is a need to revise legal regulations and strengthen data protection.

Conclusions. Digitalisation of the electoral process has the potential to increase the legitimacy and transparency of elections, but requires effective legal regulation and active citizen participation in electoral procedures. Recommendations include the implementation of international experience to address current challenges and improve public confidence in digital technologies in elections.

Keywords: digitalisation, electoral process, electronic voting, remote electronic voting, legitimacy, information security, global trends, political technologies

For citation: Tsaliev A. M., Lolaeva A. S. Digitalisation of the electoral process: global trends and Russian practice. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):222–229. EDN [VPYSYF](#)

Введение

Являясь мощным трендом современности, цифровизация охватывает все сферы жизни, включая электоральные процессы и процедуры. Стремительные изменения, связанные с развитием технологий, изменили традиционные подходы к избирательному процессу, предоставив новые возможности для повышения его эффективности, прозрачности и доступности. Использование электронных систем голосования, автоматизированного подсчета голосов, онлайн-платформ для обсуждения социальных, экономических, культурных и политических вопросов стало неотъемлемой частью электоральных процессов во многих странах.

На глобальном уровне наблюдается стремление к модернизации избирательных систем с помощью цифровых технологий, что вызывает широкий интерес среди исследователей, политиков и гражданского общества. Во многих странах внедряются инновационные решения, направленные на минимизацию ошибок и манипуляций, повышение уровня доверия населения к процессу выборов и улучшение участия граждан в демократии. Тем не менее, цифровизация также ставит перед обществом новые вызовы, включая риски утечки данных, потенциальные кибератаки и вопросы цифрового неравенства.

В России процесс цифровизации избирательного процесса находится на этапе активной реализации. Разработка и внедрение системы электронного голосования, а также использование современных средств связи и информационных технологий вызывают широкий резонанс. Однако успешность этих нововведений вызывает множество вопросов, касающихся их актуальности, безопасности и влияния на демократические процессы в стране. Несомненно, что «особая востребованность цифровых технологий и необходимость избирательной системы соответствовать духу времени, отвечать запросам молодого поколения избирателей, – ведущее направление развития цифровизации в сфере организации и проведения выборов в России» [1, с. 196].

Настоящая статья нацелена на выявление ключевых глобальных трендов в сфере цифровизации избирательных процессов, а также на анализ российской практики, с учетом специфики и особенностей политической системы страны.

Цель исследования заключается в комплексном анализе текущих тенденций и существующих практик, с акцентом на выявление как положительных аспектов, так и возможных рисков, связанных с внедрением цифровых технологий в избирательный процесс. Учитывая динамичное развитие области и активно обсуждаемые темы, автор надеется дополнить существующий научный дискурс и предложить рекомендации для дальнейшего совершенствования избирательных систем как в России, так и за ее пределами.

Материалы и методы

Для анализа были использованы результаты множества исследований, включая отечественные и зарубежные работы, которые позволяют проследить тенденции цифровизации избирательных процессов. В основу исследования легли материалы из научных журналов, официальные документы и статистические данные, а также экспертные мнения.

Для анализа собранных данных применялись различные методы, что обеспечивало комплексный подход к исследованию.

1. Сравнительный анализ. Сравнительный метод использовался для выявления особенностей и различий в цифровизации избирательного процесса в разных странах.

2. Кейс-стади. Были выбраны несколько стран с различными подходами к цифровизации выборов (например, Япония, Эстония, Германия). Эти кейсы анализировались для выявления лучших практик, а также трудностей и проблем, с которыми сталкиваются страны при внедрении цифровых технологий.

3. Качественный анализ. Для обработки открытых вопросов социологического опроса использовался качественный метод анализа данных. Выделялись основные темы и категории, отражающие отношение граждан и экспертов к цифровизации выборов.

4. Контент-анализ. Применялся для анализа содержания публикаций в СМИ, научных работ и отчетов, что позволяло выявить общественное мнение и трактовки вопросов цифровизации выборов.

Исследование проводилось в несколько этапов. На первом этапе была определена проблема и сформулированы ключевые исследовательские вопросы. Затем собраны и обработаны данные из открытых источников, проведено анкетирование. На втором этапе произведен анализ собранных данных с использованием описанных выше методов. Основное внимание уделялось выявлению трендов, как на глобальном уровне, так и в контексте российской практики. На заключительном этапе были сформулированы основные выводы и рекомендации, а также предложены пути совершенствования процесса цифровизации выборов в России.

Результаты и обсуждение

Выборы – это важнейший институт демократии, и внедрение цифровых технологий имеет потенциал как для их улучшения, так и для создания новых вызовов. Цифровые технологии «открывают широкие возможности для осуществления электронного публичного управления, проникая непосредственно в политические процессы, включая выборы. Их можно квалифицировать как естественный и необходимый рефлекс техногенного сопровождения информационного общества» [2, с. 43]. Асинхронное взаимодействие между технологиями, правом и обществом требует глубокого анализа и понимания текущих проблем и возможностей. В последние годы

в мировой электоральной практике наблюдается заметная тенденция к внедрению интернет-голосования и электронного голосования. Эти технологии открывают новые горизонты для проведения выборов и референдумов, делая демократические процессы более доступными и удобными для избирателей. В этом смысле Эстония стала одним из первых примеров полного внедрения интернет-голосования. С 2005 года граждане этой страны имеют возможность голосовать онлайн, что значительно увеличивает явку избирателей и упрощает процесс голосования. В Австралии, Албании, Бельгии, Болгарии и ряде других государств также активно применяются электронное голосование, хотя форматы и масштабы внедрения различаются. К примеру, в Бельгии используются автоматизированные устройства для подсчета голосов, а в Индии и Индонезии разрабатываются системы, позволяющие проводить выборы с помощью специальных машин. Многие страны, такие как Иран, Колумбия и Монголия, также проводили эксперименты с электронным голосованием, стремясь улучшить прозрачность и эффективность электоральных процессов. Некоторые государства, включая США и Францию, обсуждают возможность перехода на новые технологии, чтобы снизить риски, связанные с традиционными методами голосования. Однако, внедрение интернет-голосования и электронных систем подсчета голосов не лишено вызовов. Проблемы безопасности, обеспечения конфиденциальности и борьбы с киберугрозами остаются на повестке дня. Как показывает практика, успешный переход на новые технологии требует не только технических инноваций, но и высокого уровня доверия со стороны избирателей [3, с. 32].

Таким образом, глобальная электоральная практика демонстрирует явную тенденцию к цифровизации выборных процессов. С каждым годом электронные технологии становятся все более распространенными инструментами в арсенале демократии, предлагая новые решения для повышения участия граждан и модернизации избирательных систем.

Одной из наиболее распространенных форм электронного голосования является дистанционное электронное голосование (далее – ДЭГ), которое уже стало реальностью в некоторых российских регионах [4, с. 122]. В 2023 г. дистанционное электронное голосование внедрилось в 25 регионах России, включая Крым, Липецкую область, Республику Карелия, Алтайский край, Камчатский край, и другие. Из них в 24 регионах использовалась федеральная платформа, в то время как в Москве функционировала собственная система. Это нововведение позволило привлечь 3 630 311 избирателей, что свидетельствовало о растущем интересе к современным методам голосования. В 2024 г. тестирование платформы ДЭГ продолжилось, охватив 28 регионов. К 24 февраля было зарегистрировано более 3 млн заявлений на участие в выборах президента. Среди активных регионов выделялись Московская, Ростовская и Свердловская области, а также Алтайский край и Чувашская Республика, демонстрируя широкую адаптацию населения к цифровым технологиям в политическом процессе.

Тем не менее, хотя ДЭГ и облегчает участие граждан в выборах, вопросы безопасности и конфиденциальности остаются острыми. Как отмечает Н. А. Баранов, «использование цифровых технологий, по мнению автора, влечет за собой проблемы правового, психологического и технического характера» [5, с. 433]. Проблемы правового и технического характера, а также недостаток доверия со стороны избирателей подчеркивают необходимость развития данной технологии с учетом международного опыта. Применение технологий блокчейна в электоральных системах, которые были успешно опробованы в других странах, может оказать позитивное влияние на прозрачность и защиту результатов голосования [6, с. 1100]. Однако, на практике, возникают серьезные вопросы относительно их способности решить основные проблемы, связанные с анонимностью и подлинностью голосов. Без привязки к реально идентифицируемым избирателям, блокчейн не гарантирует полную защиту от манипуляций.

В последние годы мы наблюдаем значительное влияние социальных сетей и других цифровых механизмов на политические процессы как на уровне отдельных стран, так и на глобальной арене. Массовое внедрение онлайн-голосования, интернет-петиций и других форм цифрового участия трансформирует традиционные подходы к политике, открывая новые возможности для граждан и создавая альтернативные каналы взаимодействия между обществом и властью [7, с. 209].

Социальные сети стали мощными инструментами для мобилизации граждан и обмена информацией. Эти платформы позволяют мгновенно реагировать на политические события, формировать общественное мнение и организовывать масштабные протесты. Например, в ходе так называемой «арабской весны» в 2011 г. именно социальные сети сыграли ключевую роль в координации действий протестующих и распространении информации о происходящем.

Цифровые механизмы, такие как онлайн-голосование и электронные петиции, также заметно изменяют способ, которым граждане могут влиять на политические решения. Эти инструменты делают процесс участия в политике более доступным и удобным, особенно для молодежи и тех, кто традиционно не участвует в выборах. Однако они также поднимают важные вопросы о безопасности, конфиденциальности и достоверности данных, что требует от государств разработки новых норм и стандартов. С. В. Петрова и А. В. Сидорова по данному поводу выделяют «несколько относительно важных моментов: 1. Формирование нового типа политика-популиста, некоего лидера общественного мнения, имеющего огромную популярность в сети и поддерживаемого различными общественными организациями, социальными сетями, электронными СМИ и т.п. 2. Формирование нового типа «цифровой» легитимности, когда официальные данные выборов постоянно пересматриваются в сети и сравниваются результаты голосования на избирательных участках и интернет-платформах, кстати, как правило, не в пользу первых. 3. Использование новых инструментов внешнеполитической конкуренции через прямые коммуникации крупных геополитических игроков с антиправительственными организациями в интересующих странах («твиттер-дипломатия»), транслирование идей «цветных революций» в сознание относительно инертных масс населения и подогревание их недовольства собственными правительствами и руководством государства» [7, с. 209].

В целом, массовое внедрение цифровых технологий в политику ведет к более динамизированным и гибким политическим процессам. Вместо необходимости полагаться на традиционные механизмы лоббирования и политического взаимодействия, граждане могут напрямую выражать свои желания и требования. Мировая политика, в свою очередь, вынуждена учитывать эти изменения. Геополитические интересы стран в значительной степени определяются возможностями контроля над цифровыми коммуникациями и безопасности информации. В условиях, когда информация может мгновенно распространяться по всему миру, различия в подходах к регулированию и использованию цифровых технологий становятся ключевыми факторами в международных отношениях.

Цифровизация избирательного процесса несет в себе не только плюсы, но и значительные риски. Как заметил А.И. Лопатин, «цифровизация электоральной демократии сопровождается техническими и социальными рисками, связанными с обеспечением всеобщего и равного избирательного права, свободы голосования и его тайны» [2, с. 43]. Автор убежден, что «поспешная универсализация электронного голосования может разрушить инфраструктуру выборов» [Там же]. Процесс голосования в условиях цифровизации требует от государства реализации адекватных мер безопасности, что подчеркивают как зарубежные, так и российские эксперты [8, с. 31].

Среди других вызовов, с которыми сталкиваются современные электоральные процессы, выделяются несколько ключевых аспектов, требующих серьезного внимания.

1. Проблема легитимации результатов выборов. Проведение голосования с использованием цифровых электронных голосовых систем (ДЭГ) может подорвать доверие избирателей, если не обеспечивается достаточная прозрачность и доступность результатов [9, с. 150]. Избиратели должны быть уверены в том, что их голоса были учтены правильно, и что система работает без сбоев и манипуляций. Непрозрачные процессы могут вызвать недовольство населения и, в конечном счете, привести к потере легитимности выборов и самой власти.

2. Информационная безопасность. В условиях, когда выборные процессы все чаще переходят в онлайн-формат, необходимо обеспечить защиту от потенциальных кибератак и манипуляций с результатами голосования. Как отмечает И. А. Вильнер, основные риски связаны с киберуязвимостями и попытками внешнего воздействия на выборы [10, с. 618]. Уверенность избирателей в том, что их выбор защищен от постороннего влияния и фальсификаций, является залогом стабильности и доверия к демократическим институтам.

3. Изменение политической культуры, обусловленное массовым внедрением цифровых технологий. Новые формы политического поведения и взаимодействия между избирателями и властями требуют адаптации существующих моделей легитимности. Происходит формирование новой «цифровой» легитимности, при которой данные выборов постоянно подвергаются пересмотру и обсуждению в сети. Избиратели все активнее используют платформы социальных медиа для обмена мнениями и анализа результатов, что изменяет традиционные подходы к политическому взаимодействию.

Таким образом, вызовы, связанные с легитимацией, информационной безопасностью и изменением политической культуры, требуют комплексного подхода со стороны как политиков, так и научного сообщества и гражданского общества. Важно искать способы обеспечения прозрачности и безопасности выборных процессов, а также адаптироваться к новым условиям, чтобы сохранить доверие к демократическим институтам и поддерживать активное участие граждан в политической жизни.

Тем не менее, цифровизация избирательного процесса открывает новые горизонты для гражданского участия и публичного управления. Как утверждает А. А. Уваров, «цифровизация избирательного процесса – это реальность, которую надо исследовать, с тем чтобы вместе с передовыми цифровыми технологиями совершенствовать избирательный процесс» [11, с. 31]. Государство несет ответственность за создание условий, способствующих реализации избирательных прав. При этом важным аспектом остается совершенствование различных форм голосования – традиционного, электронного и дистанционного. С одной стороны, цифровизация предоставляет уникальные возможности для оптимизации выборных процессов и повышения их прозрачности. С другой стороны, недостаток правового регулирования и проблемы с общественным доверием могут стать серьезными вызовами для устойчивого развития демократических институтов. Важно отметить, что «применение цифровых технологий в избирательном процессе значительно опережает уровень информатизации в других сферах государственного и муниципального управления, что обуславливает необходимость разработки и принятия соответствующих законодательных решений» [12, с. 133]. Перспектива цифровизации избирательного процесса определяется необходимостью гармоничного сочетания инновационных технологий и надежного правового регулирования. Это позволит не только повысить эффективность проведения выборов, но и укрепить доверие граждан к электоральным институтам, что является основой современного демократического общества.

Заключение

Цифровизация избирательного процесса является неотъемлемой частью современного общества и, в особенности, российского электорального ландшафта. Несмотря на все потенциальные риски и вызовы, успешное внедрение цифровых технологий может существенно повысить доступность и легитимность выборов. Данный процесс требует комплексного подхода и четкого правового регулирования, а также активного участия граждан в политической жизни, что в свою очередь способствует укреплению демократических институтов в России. Это позволит не только улучшить качество демократического участия граждан, но и укрепить саму демократию. Исследование и анализ цифровизации избирательного процесса должны продолжаться, включая в себя как позитивные, так и негативные аспекты, что будет способствовать оптимизации избирательной системы и её адаптации к новым условиям.

Список источников

1. Пушкина А. Я., Белова В. В., Митяева Ю. В. Цифровизация избирательной системы России: этапы развития и перспективы // Гражданин. Выборы. Власть. 2024. № 3(33). С. 194-202. EDN XABWPV.
2. Лопатин А. И. Цифровизация избирательных действий и процедур в России: вопросы права // Журнал российского права. 2022. Т. 26, № 5. С. 43-55. DOI 10.12737/jrl.2022.051. EDN EHNGIL.
3. Степанян С. А. Цифровизация электоральных процедур и обеспечение доверия граждан к избирательному процессу // Избирательное законодательство и практика. 2024. № 2. С. 36-38. DOI 10.18572/2500-0306-2024-2-36-38. EDN DLGSDR.

4. Акчурин А. Р. Цифровизация избирательного процесса – ключевой вектор развития института выборов в России // Гражданин. Выборы. Власть. 2022. № 3(25). С. 120–128. EDN UVLLHN.
5. Баранов Н. А. От недоверия – к легитимации: трудный путь цифровых электоральных технологий на примере России // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. 2022. Т. 24, № 3. С. 433–446. DOI 10.22363/2313-1438-2022-24-3-433-446. EDN BXVZVR.
6. Дурасов А. В. Цифровизация политического процесса России // Вопросы политологии. 2020. Т. 10, № 4(56). С. 1100–1109. DOI 10.35775/PSI.2020.56.4.005. EDN RKONQI.
7. Петрова С. В., Сидорова А. В. Трансформация политического и избирательного процесса в условиях цифровизации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 1. С. 209–213. DOI 10.22394/2079-1690-2021-1-1-209-213. EDN VRSXEJ.
8. Уваров А. А. О влиянии цифровых технологий на правопорядок в избирательном процессе // Конституционное и муниципальное право. 2024. № 8. С. 31–34. DOI 10.18572/1812-3767-2024-8-31-34. EDN ISPTEK.
9. Степанян С. А. Совершенствование мер обеспечения прозрачности и открытости избирательного процесса в Российской Федерации в условиях цифровизации выборов // Евразийский юридический журнал. 2024. № 4(191). С. 150–151. EDN ANBWBK.
10. Вильнер И. А. цифровизация избирательного процесса // Вопросы политологии. 2023. Т. 13, № 2(90). С. 618–637. DOI 10.35775/PSI.2023.90.2.016. EDN KJQSQT.
11. Уваров А. А. О влиянии цифровых технологий на правопорядок в избирательном процессе // Конституционное и муниципальное право. 2024. № 8. С. 31–34. DOI 10.18572/1812-3767-2024-8-31-34. EDN ISPTEK.
12. Субочев И. А. Цифровые новации избирательного процесса в России // Ученые записки Алтайского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. 2021. № 18. С. 129–133. EDN WFXJXN.

References

1. Pushkina A. Ya., Belova V.V., Mityaeva Y.V. Digitalisation of the electoral system of Russia: stages of development and prospects. *Citizen. Elections. Power*. 2024;3(33):194–202. EDN XABWPV. (In Russ.)
2. Lopatin A. I. Digitalisation of electoral actions and procedures in Russia: issues of law. *Journal of Russian Law*. 2022;26(5):43–55. (In Russ.). DOI 10.12737/jrl.2022.051. EDN EHNGIL. (In Russ.)
3. Stepanyan S. A. Digitalisation of electoral procedures and ensuring citizens' trust in the electoral process. *Electoral Legislation and Practice*. 2024;(2):36–38. (In Russ.). DOI 10.18572/2500-0306-2024-2-36-38. EDN DLGSDR. (In Russ.)
4. Akchurin A. R. Digitalisation of the electoral process – a key vector of development of the election institute in Russia. *Civil. Elections. Power*. 2022;3(25):120–128. (In Russ.). EDN UVLLHN. (In Russ.)
5. Baranov N. A. From distrust – to legitimisation: the difficult path of digital electoral technologies on the example of Russia. *Bulletin of Peoples' Friendship University of Russia. Series: Political Science*. 2022; 24(3):433–446. (In Russ.). DOI 10.22363/2313-1438-2022-24-3-433-446. EDN BXVZVR. (In Russ.)
6. Durasov A. V. Digitalisation of the political process of Russia. *Political Science Issues*. 2020;10(4(56)):1100–1109. (In Russ.). DOI 10.35775/PSI.2020.56.4.005. EDN RKONQI. (In Russ.)
7. Petrova S. V., Sidorova A. V. Transformation of political and electoral process in the conditions of digitalisation. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2021;(1):209–213. DOI 10.22394/2079-1690-2021-1-1-209-213. EDN VRSXEJ. (In Russ.)
8. Uvarov A. A. On the influence of digital technologies on law and order in the electoral process. *Constitutional and Municipal Law*. 2024;(8):31–34. DOI 10.18572/1812-3767-2024-8-31-34. EDN ISPTEK. (In Russ.)
9. Stepanyan S. A. Improvement of measures to ensure transparency and openness of the electoral process in the Russian Federation in the conditions of digitalisation of elections. *Eurasian Law Journal*. 2024;4(191):150–151. EDN ANBWBK. (In Russ.)
10. Vilner I. A. Digitalisation of the electoral process. *Political Science Issues*. 2023;13,2(90):618–637. DOI 10.35775/PSI.2023.90.2.016. EDN KJQSQT. (In Russ.)

11. Uvarov A. A. On the influence of digital technologies on law and order in the electoral process. *Constitutional and Municipal Law*. 2024;(8):31–34. DOI 10.18572/1812-3767-2024-8-31-34. EDN ISPTEK. (In Russ.)

12. Subochev I. A. Digital innovations of the electoral process in Russia. *Scientific Notes of the Altai branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation*. 2021;(18):129–133. EDN WFXJXN. (In Russ.)

Информация об авторах

А. М. Цалиев – доктор юридических наук, профессор, Заслуженный юрист Российской Федерации, заведующий кафедрой органов власти и публичного права, Северо-Кавказский горно-металлургический институт (Государственный технологический университет).

А. С. Лолаева – кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры гражданского права и процесса, Северо-Осетинский государственный университет имени Коста Левановича Хетагурова.

Information about the authors

A. M. Tsaliev – Dr. Sci. (Law), Professor, Honoured Lawyer of the Russian Federation, Head of the Department of Authorities and Public Law, North Caucasus Mining and Metallurgical Institute (State Technological University).

A. S. Lolaeva – Cand. Sci. (Law), Associate Professor of the Department of Civil Law and Process, North-Ossetian State University named after Kosta Levanovich Khetagurov.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 11.04.2025; одобрена после рецензирования 19.05.2025; принята к публикации 21.05.2025.

The article was submitted 11.04.2025; approved after reviewing 19.05.2025; accepted for publication 21.05.2025.



Научная статья
УДК 316.6
EDN [VRZLPQ](#)

Эмпирическая модель анализа социальных ценностей студенческой молодежи

Инна Александровна Газиева

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,
Москва, Россия, gazieva-ia@ranepa.ru

Аннотация

Введение. Тема ценностей вообще, равно как и проблема их изучения, в частности, набирает все большую популярность в современном российском дискурсе, что объясняется значимым ускорением социальных изменений, опосредованных геополитическими и внутривнутриполитическими процессами, а также обновленными рамками нормативно-правового регулирования: усиления интеграции в общественную жизнь традиционных российских ценностей, закрепленных Указом Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей». Такое положение дел предполагает необходимость социологической диагностики ценностного пространства современного российского общества вообще и студенческой молодежи, как потенциала социально-экономического развития страны, в частности.

Цель. Разработать и описать эмпирическую модель анализа социальных ценностей, в основе которой лежит представление о необходимости использования комплекса индикаторов для их совокупной оценки.

Методы. К индикаторам оценки социальных ценностей автором отнесены: ценностные отношения, ценностные предпочтения, ценностные установки, ценностные действия. На основе предложенного подхода разработан социологический инструментарий, апробированный в ходе диагностики пространства ценностей студенческой молодежи. Опрос проведен с 17 мая по 1 июня 2023 г. (N=4338).

Результаты. Результаты апробации эмпирической модели анализа социальных ценностей продемонстрировали выраженную разрозненность отношения респондентов к предложенным индикаторам их измерения, что объясняется наличием заметного разрыва между пониманием идеального представления о ценностях и реального следования им.

Выводы. Апробированная эмпирическая модель анализа социальных ценностей может лечь в основу изучения социальных ценностей не только иных социально-демографических групп, но и российского общества в целом.

Ключевые слова: социальные ценности, молодежь, социология ценностей, социология молодежи, традиционные ценности, высшее образование

Для цитирования: Газиева И. А. Эмпирическая модель анализа социальных ценностей студенческой молодежи // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 230–240. EDN [VRZLPQ](#)

An empirical model for the analysis of Russian state values (based on the results of a survey of students)

Inna A. Gazieva

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia,
gazieva-ia@ranepa.ru

Abstract

Introduction. The topic of values in general, as well as the problem of their study, in particular, is gaining increasing popularity in modern Russian discourse, which is explained by the significant acceleration of social changes mediated by geopolitical and domestic political processes, as well as the updated framework of legal regulation: strengthening the integration into public life of traditional Russian values, enshrined by Decree of the President of the Russian Federation 09.11.2022 No. 809 "On the approval of the Fundamentals of State Policy for the preservation and strengthening of Traditional Russian spiritual and Moral values." This state of affairs suggests the need for a sociological diagnosis of the value space of modern Russian society.

Purpose. Today, there are many tools for studying values, but most of them are aimed at assessing individual values, while we are interested in social values, which determined the purpose of the article: to develop and describe an empirical model for analyzing social values, which is based on the idea of the need to use a set of indicators for their cumulative assessment.

Methods. The indicators of the assessment of social values by the author include: value relations, value preferences, value attitudes, value actions. Based on the proposed approach, a sociological toolkit has been developed, which has been tested during the diagnostics of the student youth's value space. The survey was conducted from May 17 to June 1, 2023 (N=4338).

Results. The results of the testing of the empirical model of the analysis of social values demonstrated a pronounced disparity in the respondents' attitude to the proposed indicators of their measurement, which is explained by the presence of a noticeable gap between the understanding of the ideal idea of values and the actual adherence to them.

Conclusions. The proven empirical model of social values analysis can form the basis for studying social values not only of other socio-demographic groups, but also of Russian society as a whole.

Keywords: social values, youth, sociology of values, sociology of youth, traditional values, higher education

For citation: Gazieva I. A. An empirical model for the analysis of Russian state values (based on the results of a survey of students). *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):230–240. (In Russ.). EDN [VRZLPQ](#)

Введение

Социальная природа ценностей, органично вплетенных во все социальные процессы, являясь и их регуляторами, и ориентирами, объясняет их интеграцию во все сферы жизни общества. Ценности, говоря словами М. А. Розова, представляют собой некие «социальные образцы», окружающие человека с первых до его последних дней, это «некоторое «социальное поле», которое определяет его поступки, деятельность, отношение к миру» [1, с. 7].

В условиях быстро меняющегося мира, глобализации и цифровизации, понимание социальных ценностей становится все более важным для решения сложных социальных, экономических и политических проблем. В этой связи становится все более очевидной потребность в разработке эффективных инструментов для анализа пространства ценностей, нацеленного на получение необходимой информации для принятия обоснованных решений на всех уровнях организации социальной жизни. Кроме того, актуальность разработки такого инструментария объясняется и тем, что сегодня на первый план в формировании современного российского общества выходит все большая ориентация на традиционные российские духовно-нравственные

ценности, закрепленные сразу в нескольких нормативных правовых актах¹. Такой подход предполагает, что эти ценности не только могут разделяться большинством граждан РФ, но и быть некими универсалиями, передаваемыми от поколения к поколению, что определило автором их выбор в качестве основы для дальнейшего исследования.

Однако несмотря на очевидную высокую актуальность социального запроса на использование инструментария, обеспечивающего глубинное изучение социальных ценностей, на сегодняшний день методологический фундамент как основание для необходимых эмпирических исследований остается недостаточно сформированным, что требует обращения к теоретической концептуализации изучения ценностей.

Важно заметить, что в современной науке сложилось немало теоретико-прикладных подходов к изучению и оценке ценностей, которые преимущественно делают акцент на определении положения каждой ценности в иерархии относительно друг друга, как, например, предлагается в известных концепциях эмпирического изучения ценностей М. Рокича [2], Р. Инглхарта и К. Вельцеля [3; 4] и др., в то время как нас интересует оценка уровня сформированности каждой ценности. В том числе поэтому не представляется возможным оценить изучаемые нами ценности и через призму ценностного континуума Ш.Шварца [5; 6], успешно используемого в ряде отечественных исследований, проведенных по его методологии [7–9]. Однако в первую очередь не будем забывать о том, что в большинстве своем эмпирические исследователи ценностей, в том числе упомянутые выше, работают с характеристиками, определяющими одновременно идеальность и значимость различных элементов жизни для отдельно взятого индивида, поэтому в данном контексте речь идет о **ценностях личности**, *ценностях, основанных на уникальном жизненном опыте индивида*, в то время как традиционные российские ценности, на наш взгляд, являются **социальными ценностями**. В терминах В. Томаса и Ф. Знанецкого социальные ценности представляют собой «исходный факт, обладающий эмпирическим содержанием, доступный членам определенной социальной группы, и значением, в отношении которого он является или может являться объектом деятельности» [10, р. 21]; т.е. это *ценности, обусловленные включенностью в социальную деятельность или в ее результат*.

Таким образом, в данной статье делается попытка *концептуализации понятия социальной ценности и разработки методологии ее социологической диагностики на примере традиционных российских ценностей, а также описания результатов апробации данной методологии*.

В силу того, что в основе авторской эмпирической модели лежит представление о необходимости использования комплекса индикаторов для совокупной оценки восприятия ценностей, в ходе проработки данного подхода мы опирались на идеи В. А. Ядова, заложенные в основу его диспозиционной концепции структуры личности [11] и предполагающие наличие у социального субъекта сложной системы различных диспозиционных образований, которые регулируют его поведение и деятельность. В то же время мы сделали попытку уйти от иерархизации исследуемых элементов, равно как и от лежащей в основе концепции В. А. Ядова изначально психологической идеи Д. Н. Узнадзе о формировании установок на фоне незакрытых потребностей.

Рассмотрим детально категории анализа социальных ценностей, предлагаемых нами для проведения социологической диагностики традиционных российских ценностей.

Теоретические основы

Смысло-определяющие категории анализа социальной ценности

Длительное время понятие ценности было синонимичным таким общечеловеческим смыслам как добро, счастье, истина, честь и т. д. Такое понимание ценности сохранилось в повседневной жизни и сегодня. Многие понимают ценность именно как «социально одобряемые и разделяемые большинством людей представления о том, что такое добро, справедливость,

¹ Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации»; Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»; Распоряжение Правительства Российской Федерации от 1 июля 2024 г. N 1734-р «О Плане мероприятий по реализации в 2024-2026 гг. Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей».

патриотизм, романтическая любовь, дружба и т. п.» [12, с. 306]. В ходе изучения научной литературы, отражающей различные взгляды и подходы к раскрытию понятия ценностей, автор выделил несколько ключевых смысло-определяющих категорий для их анализа, на которых мы остановимся более подробно.

Первая категория: «идеальное», – которая изначально в диалектической философии ассоциируется, в первую очередь, с миром идей или миром мыслей, а в дальнейшем в социологии, применительно к ценностям, используется М. Шелером и Э. Дюркгеймом в диаметрально противоположных смыслах.

Так, Э.Дюркгейм считает, что ценности необходимо рассматривать через идеалы, ибо за идеалами всегда стоит коллективное, социальное начало [13, с. 300], в то время как М. Шелер видит в ценностях некое материальное *a priori*, определяемое им как «все те идеальные единства значения и все те положения, которые становятся *самоданными* в содержании *непосредственного созерцания* при условии воздержания от всех утверждений о субъектах, мыслящих их, о реальных естественных свойствах этих субъектов, а также при условии воздержания от всех утверждений о предмете, к которому они могли бы быть применены» [14, с. 266]. По сути, идеалистическое понимание М. Шелером ценности сводится к *особого рода сущности, которая имеет место в ценностно окрашенном положении дел*, что, на наш взгляд, скорее похоже на мистическое созерцание действительности и скорее близко учению о сущностях, чем социологии ценностей, и потому не отражает наших взглядов.

Э. Дюркгейм содержательно понимает идеалы как «просто идеи, в которых изображается и обобщается социальная жизнь в том виде, как она существует в кульминационных пунктах своего развития» [13, с. 300], а функционально – как некий регулятор ценности любой вещи, ибо она может измениться в соответствии с изменением идеала. Поэтому, согласно Дюркгейму, ценность, с одной стороны, должна «выражать реальности, к которым они прилагаются», а с другой, «преобразовывать реальности, к которым они относятся». И если в первом случае речь идет лишь о констатации свойства и содержания вещи, «понятия в собственном смысле», то во втором случае имеют в виду некие «ценностные идеалы», на которые необходимо ориентироваться в деятельности [13, с. 303], т.е. по сути, декларируемые и поддерживаемые социальными институтами ценностные идеалы, цели, сформированные в ходе исторического развития общества; они являются перспективными, развивающимися, своего рода референтами для ориентации в социальной реальности.

Отсюда сформулируем вторую категорию анализа ценностей, согласно Э. Дюркгейму, связанную с категорией «идеального» – **кате́го́рию «реального»**. Разница между идеальным и реальным заключается в том, что идеальное представляет собой определенную идею, которая может служить целью, к которой мы стремимся, а реальное представляет собой фактическое состояние вещей.

Индикаторы, описывающие категорию идеального, лежат в плоскости представлений респондентов о «наилучшем вообще»; это некие абстрактные утверждения о важнейших особенностях конкретного социального феномена, характеризующие собой осознанное понимание своего положения в пространстве ценностей, определяющее общее ценностное отношение человека к миру; это общее понимание респондентов о том, что в идеале приемлемо для общества применительно к конкретной ценности.

Разницу между ценностными индикаторами «идеального» и «реального» можно увидеть при анализе такой традиционной ценности как здоровье. Здесь формулировка «идеального» может звучать, например, как утверждение тезиса: «Любому человеку хорошо бы обладать крепким здоровьем», – а вот «реальное» представляет собой степень согласия или несогласия с теми действиями, которые человек реально предпринимает для того, чтобы сохранить это здоровье: «В случае недомогания (болезни) я обычно обращаюсь к врачам»; «Стараюсь соблюдать баланс труда и отдыха»; «Стараюсь питаться рационально» и т.д.

Третья категория измерения ценностей: «значимое». Понятие ценностей, имея изначально философские корни как смыслообразующих оснований человеческого бытия, благодаря представителям Баденской школы, В. Виндельбанда и Г. Риккерта, проложивших своеобразный мостик между философией и социологией, получило свое дальнейшее интерпретативное развитие в социологии.

Г. Риккерт предполагает сущность ценностей «в их значимости, а не в их фактичности» [15, с. 69-101]; для него ценности не представляют собой ни физической, ни психической действительности, однако они все же с нею связаны через культуру и через прогресс.

М. Вебер, продолжая традицию Г. Риккерта, впервые применяет в социологии основанный на неокантианском подходе особый подход к интерпретации понятия ценности, который исключает позитивистское отождествление ценностей и благ. М. Вебер, как и Г. Риккерт, раскрывает понятие ценности через определение культуры, считая ее ценностным понятием, однако имеет противоположное понимание понятийного соотношения «ценности» и «значимости». Соответственно, для индивида является значимой лишь та часть реальности, которая соотносена с его ценностными идеями, определяющими его индивидуальные интересы [16, с. 374].

Здесь М. Вебер, как и Г. Риккерт, для понятийного осмысления ценности прибегает к использованию «значимости», однако в его зеркальной противоположности: у Г. Риккерта ценностью обладает то, что значимо; у Вебера напротив: значимым является то, что обладает некой ценностью. Такая дуалистичность понимания социологами сущности ценности представляет для нас безусловный интерес. Ведь, по Г. Риккерту, между ценностью и значимостью существует причинно-следственная связь, в соответствии с которой ценность определяется причинностью ее значимости, что можно отразить формулировкой: «для меня нечто является ценным, потому что является значимым». У М. Вебера же значение качественно идентифицируется через ценность, что звучит так: «для меня является значимым то, что является ценным».

Заметим, что Г. Риккерт [15, с. 69–101], а немногим ранее и В. Виндельбанд [17; 18], предполагает, что ценности не являются объективными свойствами вещей, они значимы для человека в качестве неких познавательных, эстетических и этических принципов. Другими словами: ценности организуют все возможные виды отношения субъекта к реальности. Именно основываясь на ценностных предпосылках, социальный субъект наделяет объекты материального и духовного мира определяемой для себя значимостью, в соответствии с которой он реализует некую поведенческую стратегию.

В этой связи в контексте данной статьи мы все же остановимся на позиции Г. Риккерта о том, что именно *ценность определяется значимостью*, а не наоборот.

Близкой по смыслу категории «значимое», но все же несколько отличной от нее является **четвертая категория: «желаемое»**.

Согласно позиции современного югославского социолога Драгомира Пантича, ценности представляют собой «желательные характеристики» индивида или группы, которые «направляют поведение своих носителей к определенным целям» [19, с. 646–647]. В такой формулировке категория «желаемого» идентична нашему пониманию категории «значимого», однако данные категории все же существенно расходятся, что достаточно четко демонстрирует позиция Т. Парсонса.

Так, в рамках представлений Т. Парсонса о социальной системе ценности являются собой «представления о желаемом типе социальной системы, которые регулируют процессы принятия субъектами действия определенных обязательств» [20, с. 17–21]. Социальная система, по мнению Т. Парсонса, включает в себя роли и институты, которые помогают обществу функционировать и достигать свои цели. Эти роли и институты основываются на ценностях, которые признаются данной социальной системой. Например, ценность семьи является одной из основных традиционных ценностей российского общества, и социальная система, включая законы, образование, экономические институты и т. д., создана таким образом, чтобы поддерживать и продвигать эту ценность.

Поскольку ценности представляют собой совокупность принципов, выступающих регуляторами действий и реализующихся через принятие обязательств в рамках системы желаемого типа, очевидной является диалектическая связь категорий «значимого» и «желаемого», ибо они связаны как причина и следствие: нечто является для индивида желаемым, потому что является значимым.

Заметим, что каждая социальная система сначала существует потенциально, а потом может стать действительностью. Отсюда следует, что характеристикой ценности является ее «желаемость», а индикатором — «значимость», что соответствует категории диалектической

философии **«возможное»**, описывающей, например, потенциал совершения некоего действия в будущем, то есть нечто еще не действительное, но желаемое, потому что является значимым.

Таким образом, мы говорим о такой характеристике как «желаемое» и потому «возможное», имея в виду определенные предпочтения, формирующиеся исходя из социально-психологических склонностей как результат обоснования выбора между возможными решениями. Измеряется это «желаемое» посредством измерения «значимости» – системного значения (смысла) объекта, т.е. того значения, которое обретает объект, будучи включенным в определенный социальный контекст или в социальную систему. Например, если речь идет о ценности крепкого здоровья, то желаемость его определяется через анализ шкалированных утверждений о том, насколько для респондента значимо «иметь крепкое здоровье»; если мы говорим о ценности созидательного труда и коллективизма, то мы используем анализ оценок значимости для респондентов «Иметь возможность трудиться для достижения коллективных целей, созидать что-то новое».

Говоря о «желаемом» как об относительно возможном, основанном на том, что некое событие может произойти, поскольку значимо, а может и не произойти, поскольку индивид переоценивает для себя значимость индикатора и в реальности может не реализовать ни одного соответствующего действия, необходимо сказать и об абсолютной возможности, которая предполагает более приближенное к реальности действие, и может быть выражена **пятой категорией определения ценностей** – «ожидаемым», измеряемым через оценку степени «готовности» к реализации того или иного действия в рамках разделяемой ценности. В терминах, сформулированных польским ученым Ф. Знанецким и американским ученым В. Томасом [10, р. 22], речь идет, безусловно, о социальной установке.

Согласно концепции В. Томаса и Ф. Знанецкого, социальная установка является индивидуальным аналогом социальной ценности, а деятельность, в какой бы то ни было форме, является связующим звеном между ними. По сути, социальная установка есть готовность индивида к проявлению определенного типа поведения или реакции в социальной ситуации, которая формируется под воздействием ценностей.

Нельзя исследовать социальные ценности без социальных установок и социальные установки – без социальных ценностей. В контексте построения эмпирического инструментария для социологической диагностики ценностей, для оценки ценностных суждений в рамках категории «ожидаемого» мы используем индикатор «готовность» к совершению того или иного действия в рамках разделяемой ценности. Например, если речь идет о ценности крепкого здоровья, то оценить «ожидаемость» действия можно с помощью утверждения: «Я готов вести ЗОЖ, чтобы иметь крепкое здоровье».

В результате проведенного анализа подходов к концептуализации понятия ценности выделились четыре категории и четыре соответствующие каждой из них индикативные характеристики, совокупно описывающие эмпирическую модель анализа социальной ценности (табл. 1).

Описанная эмпирическая модель анализа социальной ценности формирует методологическую основу для социологической диагностики, определяя ее этапность, и включает:

- оценку **идеального ценностного отношения** к социальной реальности в рамках каждой изучаемой ценности;
- оценку **значимости** каждого индикатора, входящего в описание конкретной ценности;
- оценку **готовности** к совершению действий, отвечающих каждой изучаемой ценности;
- оценку отражения следования ценности в конкретных действиях и поступках (**действие**);
- соотнесение указанных оценок и определение разрывов между реальными действиями и идеальным уровнем значимости ценностей.

Исходя из приведенных выше элементов анализа ценности, можно сделать вывод о том, что социальные ценности являются собой некие **устойчивые во времени, общественно-значимые универсалии, которые: определяют отношение человека к социальной реальности; характеризуют потенциальную готовность следования этим универсалиям; включают совокупность действий, отражающих следование этим универсалиям; выступают индивидуальными или групповыми ориентирами социальной деятельности, одновременно побуждая к ней и являясь её социальными регуляторами** [21].

Таблица 1 – Эмпирическая модель анализа социальной ценности

Table 1 – An empirical model of social value analysis

Категория	Индикативная характеристика / признак	Проявление
Идеальное	<i>Ценностное отношение</i> к социальной реальности	Представление о наилучшем вообще; - абстрактное утверждение о важнейших особенностях любого социального феномена; - утверждение: «то, что идеально для общества»
Желаемое (возможное)	<i>Ценностное предпочтение (значимость)</i>	Предпочтения, исходя из склонностей (обоснование выбора между возможными решениями); - что значимо в привязке к построению карьеры; - утверждение: «мы хотим»; «для нас значимо»
Ожидаемое (вероятное)	<i>Ценностная установка (готовность)</i>	Конкретные намерения; социальные установки; - готовность к реакции на объект отношения - что человек готов сделать ради конкретной ценности; - утверждение: «я готов»
Реальное (действительное)	<i>Ценностное действие</i>	Фактическое проявление отношения к ценности в действии; - что человек делает сейчас «в рамках» конкретной ценности; - утверждение: «Есть по факту»

Результаты

Апробация методологии оценки ценностей

С целью апробации авторской методологии социологической диагностики социальных ценностей на примере традиционных российских ценностей с 17 мая по 1 июня 2023 г. автором было проведено социологическое онлайн-исследование «Традиционные и стратегические ценности студенческой молодежи» [22] среди студентов РАНХиГС очной формы обучения (N=4338) через их личные кабинеты, из которых 89% составляют обучающиеся по программам бакалавриата, 11% — обучающиеся по программам магистратуры, равномерно распределенные по курсам и регионам обучения; 64,5% – девушек, 35,5% юношей – пропорционально структуре обучающихся в РАНХиГС по полу.

Важно заметить, что в качестве объекта нашего исследования были выбраны представители студенческой молодежи как социально-демографической группы, являющей собой потенциал социально-экономического роста и развития российского общества, а также находящейся в фокусе формирования традиционных ценностей, будучи включенными в образовательный процесс, все более интегрирующий в свою программу ценностно-ориентированные мероприятия.

Диагностический инструментарий, ставший основой для данного исследования, структурно соответствует ранее описанной нами структуре анализа социальных ценностей. Что касается перечня диагностируемых ценностей, то он несколько отличается от первоначального перечня, приведенного в Указе Президента РФ № 809, в силу специфики социологического подхода к анализу каждой ценности в отдельности.

По результатам опроса оценки каждого элемента ценности были соотнесены друг с другом, результаты выстроены в иерархическом порядке по уровню значимости для респондентов, благодаря чему наглядно видно, какие ценности разделяются полностью, а какие разделяются лишь частично (табл. 2). Итоговое отнесение той или иной ценности к конкретной группе оценок определялось по максимальной доле респондентов, оценивших максимально каждый ее индикатор; если, например, среди четырех индикаторов три входят в первую группу, а один – в четвертую, то ценность попадает в четвертую группу.

Таблица 2 – Распределение ценностей по группам оценок, баллы

Table 2 – Distribution of values by assessment groups, points

№	Ценность	И ¹	Ж	О	Р	Группа оценок
1.	Права и свободы человека	1	1	1	1	1
2.	Гуманизм	2	1	2	2	2
3.	Справедливость	2	1	1	2	2
4.	Достоинство	1	2	2	1	2
5.	Ответственность	2	1	1	1	2
6.	Патриотизм и гражданственность	2	2	1	1	2
7.	Служение Отечеству и ответственность за его судьбу	2	2	2	2	2
8.	Преемственность поколений	2	2	2	2	2
9.	Единство народов России	1	2	1	1	2
10.	Здоровье	1	1	2	3	3
11.	Семья	3	2	2	2	3
12.	Взаимопомощь	2	2	3	2	3
13.	Историческая память	2	2	2	3	3
14.	Жизнь	2	2	4	1	4
15.	Милосердие	4	3	3	4	4
16.	Взаимоуважение	2	1	2	4	4
17.	Созидательный труд	4	2	3	3	4
18.	Коллективизм	4	3	3	4	4

Обсуждение

Благодаря данным, представленным в табл. 2, можно увидеть заметную неравномерность в следовании респондентов изучаемым ценностям, что потребовало разработки дополнительного инструмента для обеспечения единообразия описания результатов и наглядности их отображения: использована шкала, выстроенная на основе пропорционального соответствия доли оценок каждого высказывания и значения порядковой шкалы.

В итоге получены следующие группы ценностей:

- **первая группа – «полностью сформированные ценности»** (81–100 % респондентов): ценность прав и свобод человека;
- **вторая группа – «скорее сформированные ценности»** (61–80 % респондентов): духовно-нравственные ценности (гуманизм, справедливость, достоинство, ответственность) и ценности, характеризующие отношение к стране (патриотизм, служение Отечеству и ответственность за его судьбу, преемственность поколений, единство народов России);
- **третья группа – «ценности, сформированные наполовину»** (41 – 60 % респондентов): ценности, в основе которых, лежат преимущественно характеристики отношения человека к себе и особенности социального взаимодействия (здоровье, семья, взаимопомощь, историческая память);
- **четвертая группа – «скорее не сформированные ценности»** (21 –40 % респондентов): ценности, которые, в целом, характеризуют отношение человека к окружающим и к труду (жизнь, милосердие, взаимоуважение, созидательный труд и коллективизм);
- **пятая группа – «полностью несформированные ценности»** (менее 20 %): ни одна ценность.

Здесь важно отметить, что в ходе данного исследования мы не ставили перед собой цели охарактеризовать отношение к традиционным российским ценностям всей студенческой молодежи страны. Нам было важно апробировать разработанную методологию ценностной диагностики, поэтому выборка, безусловно, не репрезентирует всю студенческую молодежь России и характеризует лишь студентов одного конкретного вуза.

¹ И-Идеальное; Ж – Желаемое; О – Ожидаемое; Р – Реальное.

Выводы

Безусловно, изучаемые нами ценности в целом не новы для российского общества вообще и для студенческой молодёжи, в частности. Однако многие из них появились в общественном дискурсе относительно недавно, практически одновременно с появлением устанавливающих их НПА. Многие из этих ценностей либо замалчивались, либо переоценивались, либо вовсе – многие годы обесценивались, что отразилось на уровне их значимости для респондентов, поэтому система ценностей студенческой молодёжи является весьма неоднородной.

В первую очередь обратим внимание на ценности, на формирование которых направлен целый ряд мероприятий, организуемых субъектами разных уровней молодёжной кадровой политики, они входят в первые две группы оценок, являясь полностью или почти полностью разделяемыми большинством респондентов. В то же время выделяются ценности, часть которых попала в сферу внимания широкой общественности сравнительно недавно, с принятием содержащих их НПА. Однако фокус внимания на этих ценностях все еще не сосредоточен у большинства субъектов молодёжной политики, что отражается на их положении в структуре ценностей респондентов. Исключением являются, пожалуй, лишь две ценности: ценность здоровья и ценность семьи, – которые достаточно длительное время являются ключевыми для целого ряда и национальных проектов, и федеральных программ, однако по состоянию на момент проведения данного исследования не являются полностью сформированными в среде студенческой молодёжи.

Исходя из результатов социологической диагностики ценностей, проведенной с использованием описанного в данной статье методологического подхода, можно говорить о том, что на сегодняшний день сложившая структура ценностей студенческой молодёжи не является вполне устойчивой, поскольку практически все элементы, входящих в нее ценностей, находятся на разных уровнях сформированности.

Кроме того, очевидным является серьезный разрыв между идеальным, абстрактным пониманием ценностей и реальными фактическими действиями, которые должны совершаться, следуя конкретным ценностям. Отсюда нельзя не заметить необходимость разработки социальных технологий работы с каждой ценностью в отдельности на основе их анализа в разрезе оценок каждой составляющей: ценностные отношения, ценностные предпочтения, ценностные установки, ценностные действия.

Список источников

1. Розов М.А. Проблема ценностей и развитие науки / Наука и ценности. Новосибирск: Наука, 1987. С. 5–27.
2. Rokeach M. (1973) *The Nature of Human Values*. New York: Free Press, 438 p.
3. Инглхарт Р. Постмодерн: меняющиеся ценности и изменяющиеся общества. // Полис. Политические исследования. 1997. № 4. С. 6–23.
4. Инглеарт Р. Модернизация и постмодернизация / Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / Под редакцией В. Л. Иноземцева. М.: Academia, 1999. 640 с.
5. Schwartz S. H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 25. Academic Press, 1992. P. 1–65.
6. Schwartz, S. H., Bilsky, W. Toward a psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, volume 53, issue 3. P. 550–562.
7. Магун В. С. Руднев М.Г. Ценностная гетерогенность населения европейских стран: типология по показателям Р. Инглхарта // Вестник общественного мнения. № 3-4 (113), июль – декабрь 2012. С. 12–24.
8. Магун В. С., Руднев М. Г. Альтернативные структуры ценностных переменных III. Шварца в Европе // XV апрельская международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества / Кн. 4. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2015. С. 488–499.
9. Магун В. С., Руднев М.Г., Шмидт П. Европейская ценностная типология и базовые ценности россиян // Вестник общественного мнения. Данные. Анализ. Дискуссии. 2015. Т. 121. № 3-4. С. 74–93.

10. Thomas W., Znaniecki F. *The Polish Peasant in Europe and America*. Vol. 1. Second edition. N.Y., 1927. 129 p.
11. Ядов В.А., Магун В.С., Борзикова П.В., Водзинская В.В., Каюрова В.Н., Саганенко Г.И., Узунова В.Н., Семенов А.А. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности / Под. ред. В.А. Ядова. Л.: Наука, 1979. 264 с.
12. Добренков В.И., Кравченко А.И. Социология. М.: «Инфра-М», 2007. 624 с.
13. Дюркгейм Э. Ценностные и «реальные» суждения // Социология ее предмет, метод, назначение. М.: Канон+ РООИ «Реабилитация», 2006. 352 с.
14. Шелер М. Избранные произведения. М.: Гнозис, 1994. 490 с.
15. Риккерт Г. Науки о природе и науки о культуре // Культурология XX век. Антология. М., 1995. С. 69–101.
16. Вебер М. Избранные произведения. М.: Прогресс, 1990. 808 с.
17. Виндельбанд В. Нормы и законы природы // Виндельбанд В. Философия культуры: Избр. М.: ИНИОН, 1994. С. 228–259.
18. Виндельбанд В. От Канта до Ницше: История новой философии в ее связи с общей культурой и отдельными науками / пер. с нем. Введенский А. И. М.: КАНОН-пресс, Кучково поле, 1998. 496 с.
19. Пантич Д. Конфликты ценностей в странах транзисии / Социология в странах Центральной и Восточной Европы: Хрестоматия. М.: Изд-во РУДН, 2005. С. 646–667.
20. Парсонс Т. Система современных обществ. М.: Аспект Пресс, 1998. С. 17–21.
21. Газиева И.А. Социология ценностей: методология исследования: монография. М.: Инфра-М, 2024. 253 с. DOI 10.12737/2133680 (RSCI).
22. Газиева И.А. Традиционные и стратегические ценности студенческой молодежи. Свидетельство о регистрации базы данных RU 2023624330, 01.12.2023. Заявка от 15.11.2023.

References

1. Rozov M.A. The problem of values and the development of science. In: *Science and values*. Novosibirsk: Nauka Publ., 1987:P. 5–27. (In Russ.)
2. Rokeach M. *The Nature of Human Values*. New York: Free Press, 1973. 438 p.
3. Inglehart R. Postmodernity: changing values and changing societies. *The policy. Political Studies*. 1997;(4):6–23. (In Russ.)
4. Inglehart R. Modernization and postmodernization In: *New post-industrial wave in the West. The Anthology*. Moscow: Academia; 1999. 640 p. (In Russ.)
5. Schwartz S. H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Academic Press, 1992;(25):1–65.
6. Schwartz S. H., Bilsky W. Toward a psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1987;53(3):550–562.
7. Magun V. S. Rudnev M.G. The value heterogeneity of the population of European countries: a typology according to R. Inglehart's indicators. *Bulletin of Public Opinion*, No 3-4 (113), July – December 2012:12–24. (In Russ.)
8. Magun V. S., Rudnev M. G. Alternative structures of value variables of Schwartz in Europe. In: *XV April International Scientific Conference on problems of Economic and Social Development*. Book 4. Moscow: HSE Publishing House; 2015:488–499. (In Russ.)
9. Magun V.S., Rudnev M.G., Schmidt P. European value typology and the basic values of Russians. *Bulletin of Public Opinion. Data. Analysis. Discussions*. 2015;121(3-4):74–93. (In Russ.)
10. Thomas W., Znaniecki F. *The Polish Peasant in Europe and America*. Vol. 1. Second edition. New York; 1927. 129 p.
11. Yadov V.A., Magun V.S., Borzikova P.V., Vodzinskaya V.V., Kayurova V.N., Saganenko G.I., Uzunova V.N., Semenov A.A. *Self-regulation and forecasting of social behavior of a personality*. Leningrad: Nauka; 1979. 264 p. (In Russ.)
12. Dobrenkov V.I., Kravchenko A.I. *Sociology*. Moscow: Infra-M; 2007. 624 p. (In Russ.)
13. Durkheim E. Value and «real» judgments. In: *Sociology, its subject, method, purpose*. Moscow: Canon+ ROOI «Rehabilitation»; 2006. 352 p. (In Russ.)
14. Scheler M. *Selected works*. Moscow: Gnosis; 1994. 490 p. (In Russ.)

15. Rickert G. Sciences of nature and sciences of culture. In: *Cultural studies of the twentieth century. Anthology*. Moscow; 1995:69–101. (In Russ.)
16. Weber M. *Selected works*. Moscow: Progress; 1990. 808 p. (In Russ.)
17. Windelband V. Norms and laws of nature. In: *Philosophy of culture: Selected*. Moscow: INION; 1994:228–259 (In Russ.)
18. Windelband V. *From Kant to Nietzsche: The History of New Philosophy in its Connection with General Culture and Individual Sciences*. Moscow: CANON-press, Kuchkovo pole; 1998. 496 p. (In Russ.)
19. Pantich D. Conflicts of values in the countries of transit. In: *Sociology in the countries of Central and Eastern Europe: A textbook*. Moscow: RUDN Publishing House; 2005:646–667. (In Russ.)
20. Parsons T. *The system of modern societies*. Moscow: Aspect Press; 1998:17–21. (In Russ.)
21. Gazieva I.A. *Sociology of values: research methodology*: monograph. Moscow: Infra-M; 2024. 253 p. DOI 10.12737/2133680 (RSCI) (In Russ.)
22. Gazieva I.A. *Traditional and strategic values of student youth. Certificate of registration of the database RU 2023624330, 12/01/2023. Application dated 11/15/2023.*

Информация об авторе

И. А. Газиева – кандидат социологических наук, доцент, старший научный сотрудник Научно-исследовательского центра социально-политического мониторинга Института общественных наук РАНХиГС.

Information about the author

I. A. Gazieva– Cand. Sci. (Sociology), Associate Professor, Senior Researcher at the Scientific Research Center for Socio-Political Monitoring at the Institute of Social Sciences of the RANEPA.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 21.01.2025; одобрена после рецензирования 27.02.2025; принята к публикации 28.02.2025.
The article was submitted 21.01.2025; approved after reviewing 27.2.2025; accepted for publication 28.02.2025.

Научная статья
УДК 316+614.23
EDN [VYNZEY](#)



Актуальные компетенции современного врача: результаты анализа экспертных интервью

Александра Евгеньевна Демкина¹,
Дарья Александровна Шмидт²

¹Инновационная академия профессионального развития “ДОКСТАРКЛАБ”,
Севастополь, Россия, ademkina@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8004-9725>

²Московский гуманитарный университет, Москва, Россия,
dariashmidt.analyst@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4633-8467>

Аннотация

Введение. Современная система здравоохранения подвергается значительным изменениям за счет процессов цифровой трансформации, что требует от медицинских специалистов не только глубоких профессиональных знаний, но и быстрой адаптации к инновациям, развитых коммуникативных и цифровых навыков.

Цель. Выявление ключевых компетенций врача будущего, определение значимости soft skills в профессиональной деятельности и анализ влияния цифровых технологий на медицинскую практику.

Материалы и методы. В рамках исследования в ноябре–декабре 2024 года проведены полуструктурированные экспертные интервью с 10 специалистами: врачами, организаторами здравоохранения и разработчиками цифровых сервисов. Интервью состояли из трех тематических блоков, охватывающих вопросы цифровой трансформации, изменения роли врача и оценки модели цифровых компетенций.

Результаты. Эксперты выделяют три ключевых направления трансформации роли врача: интеграция и критическая интерпретация данных о пациенте; развитие партнерской коммуникации и вовлеченности пациента в лечебный процесс; необходимость психологической устойчивости врача. Также эксперты отмечают роль soft skills: эмоциональный интеллект, стрессоустойчивость, способность к критическому мышлению как важных факторов принятия цифровых изменений. Развитие hard skills, включая навыки работы с информационными системами, голосовым и слепым вводом, а также взаимодействие с искусственным интеллектом, становится обязательным условием профессионального роста.

Выводы. Цифровая трансформация медицины требует от врачей сочетания технических, коммуникативных и аналитических навыков. Поэтому в образовательных программах необходимо усилить внимание к развитию soft skills, интегрируя их в процесс обучения. Формирование комплексной системы обучения врачей будет способствовать снижению уровня тревожности, повышению профессиональной удовлетворенности и улучшению качества медицинской помощи.

Ключевые слова: компетенции врача, цифровые компетенции, цифровая трансформация здравоохранения, цифровизация здравоохранения, soft skills врача, эмоциональный интеллект

Для цитирования: Демкина А. Е., Шмидт Д. А. Актуальные компетенции современного врача: результаты анализа экспертных интервью // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 241–251. EDN [VYNZEY](#)

Alexandra E. Demkina¹, Daria A. Schmidt²

²Moscow University for the Humanities, Moscow, Russia,
dariashmidtanalyst@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4633-8467>

Introduction. The modern healthcare system is undergoing significant changes due to the processes of digital transformation, which requires not only deep professional knowledge from medical professionals, but also rapid adaptation to innovations, developed communication and digital skills.

Purpose. To identify the key competencies of the doctor of the future, determine the importance of soft skills in professional activity and analyze the impact of digital technologies on medical practice.

Materials and methods. As part of the study, semi-structured expert interviews with 10 specialists were conducted in November–December 2024: doctors, healthcare organizers and developers of digital services. The interviews consisted of three thematic blocks covering issues of digital transformation, changing the role of a doctor, and evaluating the digital competence model.

Results. Experts identify three key areas of transformation of the doctor's role: integration and critical interpretation of patient data; development of partner communication and patient involvement in the treatment process; the need for psychological stability of the doctor. Experts also note the role of soft skills: emotional intelligence, stress tolerance, and the ability to think critically - as important factors in the adoption of digital change. The development of hard skills, including skills in working with information systems, voice and blind input, as well as interaction with artificial intelligence, is becoming a prerequisite for professional growth.

Conclusions. The digital transformation of medicine requires doctors to combine technical, communication, and analytical skills. Therefore, in educational programs, it is necessary to increase attention to the development of soft skills, integrating them into the learning process. The formation of a comprehensive medical training system will help reduce anxiety levels, increase professional satisfaction, and improve the quality of medical care.

Keywords: doctor's competencies, digital competencies, digital transformation of healthcare, digitalization of healthcare, soft skills of a doctor, emotional intelligence

For citation: Demkina A. E., Schmidt D. A. Actual competencies of a modern doctor: the results of the expert interviews analysis. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):241-251. (In Russ.). EDN [VYNZEY](#)

Роль медицины в современном обществе не сводится только к диагностике и лечению заболеваний. Задача системы здравоохранения – обеспечить максимальное качество жизни человека и достигнуть полного здоровья на всех уровнях устройства человека: физическом, психическом и социальном [1]. Вместе с этим, повышение доступности информации привело к тому, что пациенты хорошо ориентированы в медицинских вопросах и с вниманием и критикой относятся к форме и содержанию оказываемых им услуг [2]. Поэтому врачу в своей практической работе важно учитывать не только анатомические и физиологические факторы, но и уровень личности и культуры, тип мировоззрения и взаимосвязи между биологическими и социальными аспектами пациента [3]. К врачу предъявляются высокие требования не только в клинической, но и в профилактической и просветительской деятельности, которая необходима для формирования приверженности здоровому образу жизни и ценностного отношения к своему здоровью [4]. Таким образом, развитие у специалиста так называемых “мягких” навыков становится важным направлением его развития и условием успешного функционирования в системе здравоохранения.

В российской системе образования для подготовки медицинских кадров в настоящее время используется компетентностный подход¹. Впервые термин “компетенция” был использован Робертом Уайтом в статье “Пересмотр понятия мотивации: концепция компетенции” в 1959 г. По современным представлениям, компетенция – это способность решать определенный класс профессиональных задач, способность применять в этих целях знания, умения, навыки, а также личностные качества [5]. С.И. Змеёв считает, что компетенция – это объективные требования, предъявляемые человеку, который выполняет некоторую деятельность, а также это способность выполнять действия и функции субъекта определенного вида деятельности на основании необходимых знаний, навыков, личностных характеристик и установок на определенные ценности [6]. В работе Булгаковой Д.В. “компетенции” представляются “как ожидаемые образовательным процессом умения, знания, способности личности применять практические навыки в определенном процессе” [7]. Все авторы сходятся во мнении, что один из важнейших свойств компетенции – это опыт и практика, то есть способность использовать и применять полученные знания в профессиональной среде, интеграция навыков в рабочую деятельность специалиста для получения итогового продукта.

Мамалова Х.Э. и соавторы выделяют 3 категории компетенций:

1. Компетенции в роли системы деятельности (коммуникативная, трудовая, познавательная).
2. Личностные компетенции (качества, необходимые для совместной работы в различных профессиях).
3. Компетенции как “переходящие” знания и умения, которые можно освоить на рабочем месте.

Как отмечают авторы, важным является то, что все три категории компетенций взаимосвязаны и могут быть перенесены из одной сферы в другую [8].

Формирование компетенций, необходимых для врача, происходит в медицинских образовательных учреждениях и регламентируется нормативно-правовыми актами. Образовательные стандарты высшего образования строятся на профессиональных стандартах (в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 28.12.2024 «Об образовании в Российской Федерации»), где выделяются понятия общепрофессиональных и универсальных компетенций. К универсальным компетенциям отнесены: системное и критическое мышление, разработка и реализация проектов, командная работа и лидерство, коммуникация, межкультурное взаимодействие, самоорганизация и саморазвитие (в том числе здоровьесбережение), безопасность жизнедеятельности, инклюзивная компетентность, экономическая культура, гражданская позиция. Их формирование предусмотрено не только в рамках освоения предметных дисциплин, но и в ходе производственной практики и научно-исследовательской работы.

Однако внутри студенческого и врачебного сообщества преобладает мнение о том, что именно на освоение hard skills должно акцентироваться внимание в программах высшего, а затем и дополнительного профессионального образования. Поэтому необходимость развития soft skills недооценивается, хотя именно эта группа навыков незаменима в процессе обучения и профессионального совершенствования. Вероятно, этот дисбаланс вызван перекосом в самой парадигме медицинского образования, где существует ряд противоречий: между необходимостью сформировать всесторонне развитую, творческую личность, обладающую высокой нравственностью и гуманностью, и существующей предметной системой образования и отсутствием интегративных программ, позволяющих обеспечить целостное восприятие дисциплин; между высокой потребностью в специалистах с высоким уровнем коммуникативных компетенций и недостаточным уровнем подготовки в университетах по этому направлению; между необходимостью обеспечения персонализированного подхода в диаде “врач-пациент” и реальными примерами коммуникации в медицинских учреждениях [9].

¹ Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. № 988 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – специалитет по специальности 31.05.01 Лечебное дело» (с изменениями и дополнениями).

С другой стороны, степень освоения soft skills невозможно измерить. Если “жесткие” навыки измеримы, устойчивы и репрезентированы в нормативных актах, то “гибкие” навыки возможно только выработать в ходе практической деятельности в профессиональной среде или ее симуляции. Поэтому целью образовательного процесса в парадигме современного образования является ориентация на развитие эрудиции, творческого потенциала и общей культуры у специалиста для формирования активного субъекта социума [10].

За рубежом уже разработаны различные системы оценки компетенций врача: CanMeds в Канаде, Scottish Doctor Project в Шотландии, Project Outcome в США. В 2013 г. Englander R. [11] предложена обобщенная таксономия областей компетенций медицинских работников, которая включает 8 блоков (48 компетенций): уход за пациентами, знания для практики, обучение и совершенствование на основе практики, навыки межличностного общения, профессионализм, системная практика, межпрофессиональное сотрудничество, личностное и профессиональное развитие, однако в России такой системы пока не разработано.

С развитием цифровизации системы здравоохранения врачу потребуется освоить новые компетенции. Цифровая трансформация в медицине - это глубокий процесс перестройки отрасли, который коснется не только технических аспектов работы, но и потребует глубокого переосмысления своей роли и функций в системе врачами, изменения парадигмы взаимоотношения с организаторами здравоохранения и пациентами. Высокий уровень цифровых компетенций медицинских работников будет способствовать повышению готовности к дальнейшему внедрению IT-технологий в клиническую практику и улучшению процессов взаимодействия с пациентами [12]. Поэтому для обеспечения качественной и своевременной медицинской помощи, а также персонализированного подхода к пациенту, врачу важно эффективно использовать доступные цифровые инструменты [13].

Таким образом, за последние 20-30 лет в актуальной модели компетенций врача значительным образом сместились акценты, что объясняется переходом к медицине 5П и пациентоцентристскому и датацентристскому подходу. Роль узкоспециализированных профессиональных компетенций остается незыблемой, однако, вместе с этим, появляется необходимость в развитии “мягких” навыков (коммуникации, эмпатии, эмоционального интеллекта) и цифровых компетенций, что, несомненно, ставит новые вызовы системе образования. Как врачу оставаться успешным и эффективным, как соответствовать современным тенденциям, сохраняя баланс между профессиональными и личностными компетенциями? Для ответов на эти вопросы были проведены экспертные интервью со специалистами системы здравоохранения разных уровней.

Материалы и методы

Эмпирическое исследование проводилось в ноябре-декабре 2024 года методом полуструктурированных экспертных интервью. Гайд интервью состоял из трех блоков. Вопросы первого блока были посвящены анализу текущей ситуации в здравоохранении, в т.ч. тенденций цифровизации, драйверов и барьеров цифровой трансформации, преимуществ и рисков. Второй блок вопросов был направлен на обсуждение перспектив, в т.ч. ролей врача, пациента и технологий в здравоохранении будущего. В третьем блоке обсуждалась модели цифровых компетенций, разработанная по итогам предыдущего этапа исследования [14]. Экспертам предлагалось оценить релевантность представленной модели и дать интерпретацию выявленным взаимосвязям между переменными.

Была собрана удобная выборка из 10 экспертов, ее составили врачи, организаторы здравоохранения и разработчики цифровых сервисов из разных регионов России. Врачи, принявшие участие в исследовании, имеют управленческий опыт или опыт внедрения цифровых сервисов в своих коллективах. Параметры выборки приведены в приложении 1.

Результаты и обсуждение

Роль врача в здравоохранении будущего

Образ здравоохранения будущего в восприятии врачей, принявших участие в исследовании, в значительной степени фрагментирован: респонденты обсуждали только отдельные аспекты взаимодействия врача и пациента, им было сложно выйти на уровень обобщений и тенденций. Организаторы здравоохранения воспринимают образ будущего несколько более

целостно и структурированно. Суммируя мнения участников исследования, можно выделить три направления трансформации роли врача. Во-первых, медицинский специалист становится **точкой итоговой сборки и интерпретации большого объема данных**: анамнеза пациента, результатов диагностики, истории взаимодействия пациента с медицинской системой, что обуславливает важность развития у врача навыков по сбору и критическому осмыслению большого количества информации.

«Мне хочется верить, что доктор будет являться финальным завершающим звеном, который вынесет решение о лечении пациента и об эффективности лечения... А технологии вокруг него – это какие-то помощники» (организатор здравоохранения, г. Москва)

Во-вторых, с развитием информированности пациента и ростом его вовлеченности в процесс профилактики и лечения заболеваний, готовности нести ответственность за состояние своего здоровья, возрастает актуальность для врача **навыков партнерской коммуникации**, выработки и имплементации совместных с пациентом решений, продвижения культуры ЗОЖ, ответственного отношения к телу, понимания, что происходит с организмом.

«Пациент будет грамотнее. Он уже сейчас стал грамотнее, но в будущем он будет полностью правым участником своего лечения. Сейчас всё равно есть элементы патернализма, когда сказали “надо” и все» (главврач районной больницы, Республика Бурятия)

В-третьих, **врач становится для пациента своего рода психотерапевтом**, который позволяет сориентироваться в огромном объеме информации (в т.ч. околонаучной), выбрать наиболее эффективную стратегию лечения или профилактики и сформировать устойчивую приверженность ей. Помимо этого, с изменением отношения пациентов к врачам, с некоторой «десакрализацией» роли медицинских специалистов возрастает актуальность навыков психологической самопомощи, сохранения психического здоровья самих врачей, профилактике выгорания.

«Медицина у нас, к сожалению, ушла в сферу услуг. Мы официанты, мы пациентам можем выдать на блюде. Что вы сегодня хотите? Вы хотите нифедепин, каптоен, моксонидин? Нет, медицина – это не сфера услуг» (врач скорой помощи, Тверская область)

Перспективным представляется **развитие холистического подхода** к роли врача, в котором медицинский специалист имеет панорамное клиническое зрение и демонстрирует целостное отношение к здоровью, анализирует не только симптомы, но и образ жизни.

«Надеюсь, что когда-то будет такая технология, которая будет оценивать пациента целостно. Такой холистический подход. Сейчас отдельно мы слушаем давление, сердце, смотрим почки, брюшную полость. А будущее, мне кажется, за подходом, как был у земских врачей. Когда врач смотрит на пациента целиком, панорамное клиническое зрение у него есть» (организатор здравоохранения, г. Москва)

Результаты предыдущего этапа исследования показали, что личностные компетенции во многом определяют цифровое доверие и цифровую культуру медицинских специалистов. Цифровое доверие и цифровая культура оказывают влияние на базовые цифровые компетенции, а те, в свою очередь, на профессиональные цифровые компетенции [15, 16] Таким образом, специализированные профессиональные навыки во многом зависят от личностных компетенций, к которым эксперты относят как *soft skills*, так и *hard skills*.

***Soft skills* врача, обеспечивающие принятие цифровых изменений**

Примерами *soft skills*, обуславливающих принятие цифровых изменений, являются: уровень эмоционального интеллекта, уровень тревожности, степень любознательности, а также навыки целеполагания, умения ставить долгосрочные цели и достигать их.

Высокий уровень **эмоционального интеллекта**, по мнению экспертов, обуславливает легкость коммуникации, что позволяет врачам быстро и относительно безболезненно адаптироваться к изменениям, а низкий, напротив, приводит к быстрому утомлению и отказу от развития. Врачи с развитым эмоциональным интеллектом отличаются более высокими показателями стрессоустойчивости и веры в эффективность своих действий.

К актуальным компетенциям современного врача эксперты относят развитие навыков **эмпатии и стрессоустойчивости**, умение распознавать разные типы пациентов (например, склонных к конфликтам, с психическими отклонениями) и взаимодействовать с ними. Отдельное

направление внутри психологии работы с пациентами – реализация эмпатии и коммуникативных навыков при виртуальном взаимодействии в ситуации телемедицинской консультации.

«Надо быть более стрессоустойчивыми. Потому что сейчас, общаясь с пациентами из старшей возрастной группы на телеконсультациях, прям как маленьким деткам объясняешь: “Вы, пожалуйста, откройте, нажмите эту кнопку”. А время идет, а ты чувствуешь, что времени нет, и начинается прям мандраж. Я про себя прям думаю: “Так, вдох-выдох сделала, подышала, дальше рассказывай, что и куда надо нажать”» (главврач районной больницы, Республика Бурятия).

Увеличение доли виртуальной коммуникации определяет необходимость формирования **цифровой культуры и этики**, и этот процесс, по мнению экспертов, уже идет в фоновом режиме.

«Происходит некое изменение культуры общения. Например, сейчас мы почти никогда не звоним. Значительно реже звоним по телефону, мы переписываемся, мы договариваемся о звонке, если считаем его нужным, и так далее» (организатор здравоохранения и разработчик цифровых технологий, г. Москва).

«Для меня как для врача важно, насколько будет комфортным обращение пациента: по времени суток, по каналу обращения. И немногие пациенты это спрашивают» (организатор здравоохранения, Пермский край).

Развитие телемедицины и виртуального взаимодействия обуславливает актуальность еще одного направления для обучения – развития навыка **конструктивного взаимодействия с коллегами** с позиции «взрослый-взрослый», умения воспринимать критику и давать позитивную обратную связь. В настоящее время довольно много врачей испытывают выраженную социальную тревожность при взаимодействии с коллегами из других учреждений, например, при проведении телемедицинских консультаций.

«У меня реально затык такой есть, мне надо себя настроить, чтобы позвонить и поговорить. Почему-то переживаю, что мне могут отказать, например, или что-то спросить, а я что-то не сделала в плане обследований. Или я что-то не учла, нет под рукой, допустим листа назначений» (зав. педиатрическим отделением, отоларинголог, Воронежская область).

В ходе предыдущего этапа исследования было показано, что **тревожность** обратно связана с базовыми и специализированными цифровыми навыками. Применительно к цифровым технологиям участники экспертных интервью говорят о «технологической тревожности» – страхе врачей не справиться с технологиями, «нажать не туда», «что-то сломать».

«Все сначала приняли планшеты скептически: зачем нам это лишнее железо? Еще уроним, платить за это. Боялись сломать что-то, не так нажать, не там отметить прибытие на вызов, получить по шапке за это» (врач-терапевт, Краснодарский край)

«Технологическая тревожность» в большей степени характерна для старшего возраста и обратно коррелирует с опытом взаимодействия с технологиями, поэтому специалисты тех учреждений, где давно внедрены медицинские информационные системы, имеют менее выраженную тревожность в отношении технологий и более высокие профессиональные цифровые компетенции.

Важным условием принятия цифровой трансформации является умение **инвестировать время и усилия** для достижения долгосрочных целей. По наблюдениям экспертов, таким навыком чаще обладают врачи, имеющие несколько специальностей или совмещающие несколько должностей, что объясняется предрасположенностью к освоению нового, наличием ресурсов для профессионального развития, а также обостренным чувством конкуренции.

«Чем выше уровень дохода, тем более свободно человек чувствует себя в плане возможности куда-то потратить свое время. Это первый момент. А второй момент, есть такая поговорка, что нет свободного времени у того, кто ничего не делает. И наличие большого количества тех же самых дежурств ночных, или еще чего-то заставляет уметь структурировать свой рабочий день» (организатор здравоохранения, Пермский край).

«Инвестиционное мышление» в отношении собственных профессиональных компетенций прямо связано с уровнем дохода, а высокий доход, в свою очередь, во многом формирует условия для дальнейшего развития. По мнению экспертов, у более обеспеченных врачей за ресурс

времени не конкурирует множество бытовых дел, поэтому они демонстрируют более высокий уровень специализированных цифровых навыков.

Признавая важность развития soft skills, участники интервью отмечали, что **тренинги по «мягким навыкам»** в общем виде, без привязки к конкретной задаче часто воспринимаются их коллегами скептически: у большинства врачей нет понимания, зачем инвестировать время в это обучение. Поэтому при организации подобных мероприятий нужно тщательно продумывать систему мотивации к участию. Основополагающие элементы такой системы – понятное целеполагание, амбассадоры, показывающие коллективу пример повышения эффективности работы за счет внедрения новых знаний, а также наставники, помогающие освоить новые технологии.

«Нужно наставничество, какие-то системные мероприятия, которые постоянно поддерживали бы врача в нововведениях. Чтобы это не было стрессом, чтобы был тестовый вариант. А у нас получается, ты вчера был на старой программе, а сегодня тебя посадили на новую. Как если бы ты вчера был на велосипеде, а сегодня тебя посадили за руль машины, и ты не умеешь на ней ездить. Это вызывает страх у врачей, у медсестер. Я вижу у своих фельдшеров» (врач-терапевт, Краснодарский край).

Hard skills врача, обеспечивающие принятие цифровых изменений

К hard skills эксперты относят общий уровень компьютерной грамотности, **опыт работы с новыми технологиями**, а также **владение конкретными программами и приложениями**. В процессе обучения конкретной цифровой технологии происходит существенное снижение «технологической тревожности» и рост уверенности в своих силах. Ускорению процесса обучения способствуют тщательно проработанные методические материалы (текстовые и видеоинструкции). Так как базовый уровень владения цифровыми навыками в коллективе может сильно варьироваться, крайне важна, особенно на этапе внедрения технологии, хорошо развитая техническая поддержка со стороны разработчиков программного обеспечения и IT-специалистов самого медицинского учреждения.

«Когда самую первую информационную систему внедряли, приезжали разработчики и практически с каждым работали на рабочем месте, показывали. По крайней мере, два-три дня сидели рядом с врачом. На примере 5-10 пациентов они им показывали» (главврач районной больницы, Республика Бурятия).

«Нужны выезды IT-специалистов к медикам. Мы ездили, показывали планшеты, они были очень благодарны. То есть ты прям привозишь планшет, пускаешь его по кругу, и показываешь: “На эту кнопку вы тыкаете, чтобы указать, что прибыли. Вот сюда вы пишете жалобы, сюда отмечаете кожные покровы, отеки, дыхание, и т.д.” Нужно именно показать, что руководству не все равно. Если ты просто бросишь планшет, как кость собаке, на, работайте, естественно, это будет воспринято в штыки. Если ты пойдешь навстречу своим подчиненным, ты сможешь им влиться в процесс» (врач скорой помощи, Тверская область).

По мнению участников исследования, врачей нужно обучать **высокой скорости ввода информации** за счет слепого и голосового набора текста, а также эффективному поиску информации на специализированных медицинских ресурсах и критическому ее осмыслению.

«Я все мечтаю, когда у нас активно разовьется голосовой набор. Мы в регионе пытались использовать программку, но закончилась лицензия. И пока использовали, очень нравилось. Ты, наговорил, пришел, поставил флешку, и вот тебе весь текст, который ты наговорил» (главврач районной больницы, Республика Бурятия).

«Наблюдается снижение навыков и умений медицинских работников мыслить клинически. Причем, чем дальше, тем более это выражено. Мы это видим на наших студентах, которые умеют искать информацию в цифровых ресурсах, но не умеют с этой информацией вообще работать» (организатор здравоохранения, Пермский край).

Дополнительные направления для обучения врачей

Цифровая трансформация меняет не только содержание взаимодействия врача с пациентом, но и его форму, что актуализирует важность развития **навыков по сохранению физического здоровья** медицинских специалистов. В качестве примеров участники исследования называли технологии по сохранению зрения и здорового позвоночника при работе с электронными

системами, профилактику специфических проблем со здоровьем, с которыми сталкиваются врачи отдельных направлений.

«Я каждый день сижу за компьютером, поэтому надо научиться сохранять свое зрение. Я, например, за последние два года уже четвертые или пятые очки меняю. Минус мой становится больше. Плюс, еще возрастные изменения. В общем, сейчас для меня целая беда с этими очками» (главврач районной больницы, Республика Бурятия).

В условиях усложнения организационной системы взаимодействия между врачом, пациентом, бизнесом и государством, развития телемедицины, возрастает актуальность обучения медицинских специалистов **юридическим вопросам**, например, разграничению зон ответственности врача и пациента, разбору сложных кейсов из практики, организации работы в качестве самозанятого, тонкостям налогообложения и отчетности.

«Насколько я знаю, есть какие-то ограничения в плане юридической основы, то есть это должно быть как-то оформлено. Доктор должен иметь или самозанятость, или ИП для осуществления телемедицинских консультаций, если назначается лечение и выставляется какой-то диагноз» (врач-терапевт, Краснодарский край).

Цифровая трансформация ставит перед организаторами здравоохранения и образовательными учреждениями новую задачу по обучению врачей навыкам **контроля искусственного интеллекта (ИИ)**, особенно генеративного. Наиболее активно, по мнению экспертов, цифровизация происходит в функциональной диагностике, где искусственный интеллект позволяет существенно сократить время и повысить точность при анализе больших данных. В числе ближайших перспектив отмечается внедрение в процессе консультирования пациентов подсказок врачам в виде дополнительных вопросов пациенту и предварительных диагнозов. Эксперты акцентируют внимание на риске излишнего доверия к ИИ и утраты врачами навыков самостоятельной интерпретации результатов исследований, что обуславливает важность развития у врачей системного клинического мышления, а также навыков критического анализа результатов ИИ и минимизации его ошибок.

«У меня существует опасение, что цифровизация прекратит самообразование специалистов. Видя, как ИИ описывает рентгенограммы, врачи не перепроверяли за ним, доверяли ему. И тем самым это привело к формированию достаточно большого количества ошибочных заключений. Через какое-то время одумались, забили тревогу, но, к сожалению, первое такое расслабление, когда за тебя работает машина, присутствует» (организатор здравоохранения, г. Москва).

Некоторые организаторы в сфере здравоохранения указывают на риск утраты врачами **мануальных навыков** в связи с бурным развитием аппаратной диагностики и врачебного вмешательства, внедрением ИИ, что обуславливает необходимость тренингов по сохранению и развитию базовых врачебных навыков.

«Положительные моменты цифровизации – это доступность информации, появление новых способов добывания информации, новых способов работы с этой информацией, какого-то анализа. А с точки зрения рисков, есть риск утраты контроля над навыками, которые позволяют оказывать медицинскую помощь» (организатор здравоохранения Пермский край).

Заключение

Трансформация системы здравоохранения, ролей врача, пациента и технологий обуславливает необходимость развития и системы обучения медицинских специалистов. С усложнением системы здравоохранения в целом образовательная система также должна становиться более комплексной, включающей в себя, помимо собственно медицинских знаний и навыков, модули по развитию *soft skills* (эмоционального интеллекта, эмпатии, критического и «инвестиционного» мышления, навыков психологической помощи и защиты) и *hard skills* (навыков взаимодействия с оборудованием и программным обеспечением). Это позволит снизить уровень «технологической» и социальной тревожности врачей, повысить их удовлетворенность от работы и будет способствовать сохранению квалифицированных кадров. Кроме того, обучающие программы должны быть практико-ориентированными и включать моделирование реальных клинических ситуаций, использование симуляторов и кейс-методов с организацией тьютерского

сопровождения при освоении цифровых инструментов. Актуальным является и развитие коммуникативных и адаптивных навыков для повышения стрессоустойчивости и навыка управления кризисными ситуациями.

Приложение 1. Информанты

№п/п	Должность	Регион
1	Организатор здравоохранения и разработчик цифровых технологий	г. Москва
2	Врач функциональной диагностики	г. Москва
3	Главный врач районной больницы	Республика Бурятия
4	Заведующий педиатрическим отделением, отоларинголог	Воронежская область
5	Организатор здравоохранения	г. Москва
6	Организатор здравоохранения	г. Москва
7	Организатор здравоохранения и разработчик цифровых технологий	г. Москва
8	Врач-терапевт	Краснодарский край
9	Врач скорой помощи	Тверская область
10	Организатор здравоохранения	Пермский край

Список источников

1. Таратухин Е.О. Иерархия факторов риска // Российский кардиологический журнал. 2017. № 9(149). С. 28–33. DOI: 10.15829/1560-4071-2017-9-28-33.
2. Хвощ Р.Н., Макарова О.В. Пациентоцентричный подход в формировании коммуникативной компетенции будущих врачей // Вопросы методики преподавания в вузе. 2020. № 9(34). С. 61–69. DOI: 10.18720/HUM/ISSN 2227-8591.34.06.
3. Таратухин Е.О. Гуманитарные компетенции врача (кардиолога) // Российский кардиологический журнал. 2019;24(9):28–32. DOI: 10.15829/1560-4071-2019-9-28-32.
4. Тетерина О.А. Педагогические модели как концептуально-методологическая основа формирования компетенций у врачей в условиях непрерывного профессионального образования // Вектор научной мысли. 2024. № 5(10):10–14. DOI: 10.58351/2949-2041.2024.10.5.013.
5. Карась С.И., Аржаник М.Б. Инженерия знаний в разработке программного комплекса для удаленного формирования компетенций принятия решений // Врач и информационные технологии. 2023. № 1(4). С. 16–27. DOI: 10.25881/1811019320231_16.
6. Змеёв С.И. Компетенции и компетентность преподавателя высшей школы // Педагогика. 2016. № 5. С. 69–74.
7. Булгакова Д.В. К вопросу о дифференциации понятий «компетентность» и «компетенция» в образовании // Психолого-педагогический журнал «Гаудеамус». 2021. Том 20. № 2. С. 25–30. DOI: 10.20310/1810-231X-2021-20-2(48)-25-30.
8. Мамалова Х.Э., Плиева А.О., Журтов А.Б. Понятие о компетенции в стандартах высшего профессионального образования // Проблемы современного педагогического образования. 2021. Вып. 71. Часть 2. С. 238–241.
9. Ширинян М.В., Шустова С.В. Коммуникативная компетенция в профессиональной деятельности врача // Язык и культура. 2020. № 50. С. 273–294. DOI: 10.17223/19996195/50/18.
10. Ким И.А., Орлова О.С., Серебрякова И.Ю. и др. Компетентностный подход в подготовке ординаторов по специальности 31.08.58 «Оториноларингология» // Методология и технология непрерывного профессионального образования. 2020. № 4(4). С. 55–64. DOI: 10.24075/MTCPE.2020.025.
11. Englander R., Cameron T., Ballard A.J., et al. Toward a common taxonomy of competency domains for the health professions and competencies for physicians. Acad Med. 2013;88:1088–1094.
12. Nouri S., Khoong E.C., Lyles C.R., et al. Addressing equity in telemedicine for chronic disease management during the Covid-19 pandemic. NEJM Catalyst Innov Care Delivery. 2020;1:1–13. DOI: 10.1056/CAT.19.1111.

13. Iyamu I., McKee G., Haag D., et al. Defining the role of digital public health in the evolving digital health landscape: policy and practice implications in Canada. *Health Promot Chronic Dis Prev Can.* 2024;44(2):66-69. DOI: 10.24095/hpcdp.44.2.04.
14. Беззубцева М.В., Григорьева Н.С., Демкина А.Е. и др. Цифровизация здравоохранения в России: мониторинговое исследование цифровой грамотности медицинских работников // Государственное управление: Электронный вестник. 2022. № 93. С. 108–120. DOI: 10.24412/2070-1381-2022-93-108-120.
15. Горбач Л.А., Клименко Т.И., Зими́на И.В. Цифровое доверие как фактор цифровой трансформации экономической системы // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2021. № 3(63). С. 13-20. DOI: 10.52452/18115942_2021_3_13.
16. Оценка цифровой готовности населения России: доклад к XXII Апрельской междунар. научной конф., Москва, 13–30 апр. 2021 / Н. Е. Дмитриева (рук. авт. кол.), А. Б. Жулин, Р. Е. Артамонов, Э. А. Титов. Нац исслед ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики; 2021. 86 с. ISBN: 978-5-7598-2518-0.

References

1. Taratukhin E.O. Hierarchy of risk factors. *Russian Journal of Cardiology*. 2017;9(149):28-33. (In Russ.). DOI 10.15829/1560-4071-2017-9-28-33
2. Khvoshch R.N., Makarova O.V. Patient-centered approach in forming communicative competence of future doctors. *Teaching Methodology in Higher Education*. 2020;9(34):61-69. (In Russ.). DOI 10.18720/HUM/ISSN 2227-8591.34.06.
3. Taratukhin E.O. Humanitarian competencies of a physician (cardiologist). *Russian Journal of Cardiology*. 2019;24(9):28-32. (In Russ.). DOI 10.15829/1560-4071-2019-9-28-32
4. Teterina O.A. Pedagogical models as a conceptual and methodological basis for forming competencies in physicians in the context of continuous professional education. *Vektor nauchnoy mysli*. 2024;5(10):10-14. (In Russ.). DOI 10.58351/2949-2041.2024.10.5.013
5. Karas' S.I., Arzhanik M.B. Knowledge engineering in the development of a software complex for remote formation of decision-making competencies. *Medical doctor and information technologies*. 2023;1(4):16-27. (In Russ.). DOI 10.25881/1811019320231_16
6. Zmeyov S.I. Competencies and competence of a higher education teacher. *Pedagogika*. 2016;5:69-74. (In Russ.).
7. Bulgakova D.V. On the differentiation of the concepts of "competence" and "competency" in education. *Psychological-Pedagogical Journal "Gaudeamus"*. 2021;20(2(48)):25-30. (In Russ.). DOI 10.20310/1810-231X-2021-20-2(48)-25-30
8. Mamalova K.E., Pliyeva A.O., Zhurtov A.B. The concept of competence in higher professional education standards. *Problems of modern pedagogical education*. 2021;71(2):238-241. (In Russ.).
9. Shirinyan M.V., Shustova S.V. Communicative competence in the professional activities of a physician. *Jazyk a kultúra*. 2020;50:273-294. (In Russ.). DOI 10.17223/19996195/50/18
10. Kim I.A., Orlova O.S., Serebryakova I.Yu., et al. Competency-based approach in training residents in the specialty 31.08.58 "Otorhinolaryngology". *Methodology and technology of continuous professional education*. 2020;4(4):55-64. (In Russ.). DOI 10.24075/MTCPE.2020.025
11. Englander R., Cameron T., Ballard A.J., et al. Toward a common taxonomy of competency domains for the health professions and competencies for physicians. *Acad Med*. 2013;88:1088-1094.
12. Nouri S., Khoong E.C., Lyles C.R., et al. Addressing equity in telemedicine for chronic disease management during the Covid-19 pandemic. *NEJM Catalyst Innov Care Delivery*. 2020;1:1–13. DOI 10.1056/CAT.19.1111
13. Iyamu I., McKee G., Haag D., et al. Defining the role of digital public health in the evolving digital health landscape: policy and practice implications in Canada. *Health Promot Chronic Dis Prev Can.* 2024;44(2):66-69. DOI 10.24095/hpcdp.44.2.04

14. Bezzubtseva M.V., Grigorieva N.S., Demkina A.E., et al. Digitalization of healthcare in Russia: monitoring study of digital literacy of healthcare workers. *Public Administration. E-journal*. 2022;93:108-120. (In Russ.). DOI 10.24412/2070-1381-2022-93-108-120

15. Gorbach L.A., Klimenko T.I., Zimina I.V. Digital trust as a factor in the digital transformation of the economic system. *Vestnik of Lobachevsky University of Nizhni Novgorod. Series: Social Sciences*. 2021;3(63):13-20. (In Russ.). DOI 10.52452/1811594220213_13

16. *Assessment of the digital readiness of the Russian population: report to the XXII April International Scientific Conference, Moscow, April 13-30, 2021* / N. E. Dmitrieva (author's col.), A. B. Zhulin, R. E. Artamonov, E. A. Titov. National Research University "Higher School of Economics". Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics; 2021. 86 p. (In Russ.)

Информация об авторах

А. Е. Демкина – кандидат медицинских наук, МРА, ректор инновационной академии профессионального развития “ДОКСТАРКЛАБ”.

Д. А. Шмидт – аспирант Московского гуманитарного университета, психолог-исследователь.

Information about the authors

A. E. Demkina – Cand. Sci. (Medical), MPA, Rector of the Innovative Academy of Professional Development “DOCSTARCLUB”.

D. A. Shmidt – Postgraduate of Moscow University for the Humanities, research psychologist.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 23.03.2025; одобрена после рецензирования 05.05.2025; принята к публикации 07.05.2025.

The article was submitted 23.03.2025; approved after reviewing 05.05.2025; accepted for publication 07.05.2025.



Потенциал аксиологического и цивилизационного подходов для развития гражданского воспитания в современной России

Ольга Александровна Шокина

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,
Москва, Россия, o.a.shokina@yandex.ru

Аннотация

Введение. Развитие гражданского самосознания становится ключевым аспектом в создании сильного и зрелого общества. Это обусловлено необходимостью воспитания людей, готовых активно участвовать в общественной жизни. Особенно это касается России, где текущие социально-политические вызовы требуют вовлеченности всех слоев населения. Комплексный подход к гражданскому воспитанию предполагает фундаментальные изменения в философии образовательного пространства современной России, а именно – возвращение воспитательной компоненты в программу деятельности образовательных учреждений.

Цель. Проанализировать опыт применения аксиологического и цивилизационного подхода к изучению гражданской идентичности.

Теоретические основы. Одна из ключевых задач аксиологического подхода заключается в поиске и анализе фундаментальных принципов, на которых строится общественная жизнь страны и ее государственность. Такими ценностными доминантами в современной России на сегодняшний день выступают семья и традиции, общественное согласие и патриотизм. Реализация аксиологического подхода к гражданскому воспитанию сталкивается с рядом вызовов, включая необходимость преодоления наследия советского периода, когда формирование гражданской идентичности часто осуществлялось в рамках герметичных идеологических конструкторов. Сегодня же задача состоит в том, чтобы, приобщая молодежь к активному участию в жизни общества, основываясь на уникальном историческом опыте России, что является одной из ключевых составляющих цивилизационного подхода. Отдельное внимание будет уделено операционализации понятий гражданственности и патриотизма; выдвинут тезис о взаимозависимости категорий гражданского и патриотического. Такой подход позволяет более продуктивно проектировать программы гражданского воспитания, встраивая их в систему непрерывной социализации гражданина.

Результаты. В современном обществе на первый план выходит необходимость активизации гражданской сознательности, а также понимания исторического и культурного наследия. Этот процесс требует выработки новаторских стратегий, особенно в контексте воспитательной работы с молодежью. Ключевыми проблемами в этой области являются недостаток устойчивой ценностной системы, которая могла бы служить основой, а также несогласованность действий, препятствующая формированию эффективных механизмов социального активизма.

Выводы. Изучение применения аксиологического и цивилизационного подходов при исследовании гражданской идентичности позволило обозначить ключевые проблемные аспекты, с которыми сталкивается сфера гражданского воспитания в России, а также формулировать стратегии её оптимизации и развития в будущем.

Ключевые слова: гражданское воспитание, патриотическое воспитание, критическое мышление, социальная ответственность, аксиологический подход, цивилизационный подход

Для цитирования: Шокина О. А. Потенциал аксиологического и цивилизационного подходов для развития гражданского воспитания в современной России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 252–263. EDN [WDPTFY](#)

The potential of axiological and civilizational approaches for the development of civic education in modern Russia

Olga A. Shokina

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia,
o.a.shokina@yandex.ru

Abstract

Introduction. The development of civic consciousness becomes a key aspect in creating a strong and mature society. This is due to the need to educate people who are ready to actively participate in public life. This is especially true for Russia, where current socio-political challenges require the involvement of all segments of the population. A comprehensive approach to civic education implies fundamental changes in the philosophy of the educational space of modern Russia, namely, the return of the educational component in the program of activities of educational institutions.

Purpose. To analyze the experience of applying the axiological and civilizational approach to the study of civic identity.

Theoretical basis. One of the key tasks of the axiological approach is to search for and analyze the fundamental principles on which the social life of the country and its statehood are based. Such value dominants in modern Russia today are family and traditions, social harmony and patriotism. The realization of the axiological approach to civic education faces a number of challenges, including the need to overcome the legacy of the Soviet period, when the formation of civic identity was often carried out within the framework of hermetic ideological constructs. Today, the task is to engage young people in active participation in society, based on Russia's unique historical experience, which is one of the key components of the civilizational approach. Special attention will be paid to the operationalization of the concepts of citizenship and patriotism; the thesis of interdependence of the categories of civic and patriotic will be put forward. This approach allows more productively designing programs of civic education, building them into the system of continuous socialization of a citizen.

Results. In modern society, the need to activate civic awareness and understanding of historical and cultural heritage comes to the forefront. This process requires the development of innovative strategies, especially in the context of educational work with young people. Key problems in this area are the lack of a sustainable value system that could serve as a basis, as well as the lack of coherence that prevents the formation of effective mechanisms of social activism.

Conclusions. The study of the application of axiological and civilizational approaches in the study of civic identity has allowed us to identify the key problematic aspects facing the sphere of civic education in Russia, as well as to formulate strategies for its optimization and development in the future.

Keywords: civic education, patriotic education, critical thinking, social responsibility, axiological approach, civilisation approach

For citation: Shokina O.A. The potential of axiological and civilizational approaches for the development of civic education in modern Russia. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):252–263. EDN [WDPTFY](#)

Введение

В наше время развитие гражданского самосознания становится ключевым аспектом в создании сильного и зрелого общества. Это обусловлено необходимостью воспитания людей, готовых активно участвовать в общественной жизни. Особенно это касается России, где текущие социальные и политические вызовы требуют вовлеченности всех слоев населения. В контексте многонационального состава страны, где представлены разнообразные культуры и традиции, важность гражданского воспитания возрастает многократно. Социальная гармония и взаимопонимание между различными этническими группами начинаются с осознания каждым человеком своего места в обществе и ответственности перед ним.

Россия, как многонациональное государство, представляет уникальную платформу для реализации идеалов гражданского воспитания. В этом контексте, развитие чувства гражданской идентичности и уважение к многообразию культур являются основой для построения сильного

и целостного общества. Гражданское воспитание не только помогает предотвратить конфликты на этнической почве, но и способствует созданию единого патриотического настроя в обществе.

Центральная задача такого воспитания заключается в формировании у человека готовности и способности к принятию обоснованных решений, опираясь на собственный багаж знаний, жизненный опыт и приверженность этическим нормам. Это направление воспитательной работы не только создаёт предпосылки для появления в обществе активных и ответственных граждан, но и выступает важным инструментом в преодолении социальной напряженности. Для достижения этих целей необходимо использовать комплексный подход к гражданскому воспитанию: начиная с дошкольного возраста до высшего образования. Реализация данных целей предполагает фундаментальные изменения в философии образовательного пространства современной России, а именно – возвращение воспитательной компоненты в программу деятельности образовательных учреждений.

В данной статье будет проанализирован опыт применения аксиологического и цивилизационного подхода к изучению гражданской идентичности. Отдельное внимание будет уделено операционализации понятий гражданственности и патриотизма; выдвинут тезис о взаимозависимости категорий гражданского и патриотического. Такой подход позволяет более продуктивно проектировать программы гражданского воспитания, встраивая их в систему непрерывной социализации гражданина. Наконец, будут рассмотрены отдельные вызовы, с которыми сталкивается система гражданского воспитания в современной России.

Теоретические основы

Аксиологический и цивилизационный подходы как основа выстраивания системы гражданского воспитания в России

Аксиологический (или ценностно-ориентированный подход) подход сконцентрирован на ценностях и идеалах, которые должны лежать в основе гражданской идентичности. Ценности, которые имеют значение для гражданского воспитания, обычно связаны с понятием Родины и гражданской ответственности. Они помогают формировать позитивное отношение к своей стране, понимание необходимости участия в общественной жизни и соблюдение правил взаимодействия с другими людьми. Ряд ученых вели свои исследования в рамках аксиологического подхода [1; 2; 3] и занимались изучением ценностей и ценностных ориентаций [4–8]. Многие исследователи рассматривают именно этот подход в качестве приоритетного к формированию гражданственности. Это объясняется тем, что он не только объединяет элементы культурологического, личностно-ориентированного и деятельностного принципов, но также эффективно взаимодействует с личностными особенностями учеников и их ценностно-смысловой ориентацией. Благодаря этому, аксиологический подход обеспечивает тщательное и осмысленное внедрение гражданских ценностей через воспитательный процесс. Он делает возможным и требует учета процессов осознания и внутреннего принятия учащимися развиваемых в них ценностей и качеств, начиная с их зарождения и актуализации [9].

Одна из ключевых задач, которые ставят перед собой исследователи, придерживающиеся аксиологического подхода, – это поиск и анализ фундаментальных принципов, на которых строится общественная жизнь страны и ее государственность. На наш взгляд, такими ценностными доминантами на сегодняшний день выступают семья и традиции, общественное согласие и патриотизм. Понимание этих аспектов необходимо для анализа текущих и будущих тенденций в развитии России и ее месте в мировом сообществе.

Семья в России исторически выступает не только как социальный институт, но и как носитель и хранитель культурных и моральных традиций, передающихся из поколения в поколение. Именно здесь формируются первоначальные представления о морали, культуре, ответственности и долге перед обществом и государством. Воспитание уважения к старшим, забота о близких, поддержание семейных устоев и обычаев – все это с давних времен является неотъемлемой частью российской культуры. Однако современная Россия сталкивается и с вызовами, которые ставит перед традиционными ценностями глобализация, среди которых – утрата культурной самобытности, искажение моральных ориентиров и эрозия семейных устоев. В ответ на это возникает потребность в формировании социокультурной стратегии, направленной

на сохранение и развитие национальной идентичности, укрепление семейных ценностей и углубление понимания культурных традиций.

Центральным элементом, обеспечивающим общественное согласие, является государственность, которая определяет основные направления внутренней и внешней политики. В историческом аспекте Россия прошла сложный путь формирования национального консенсуса. Богатая и многогранная история страны, её географическая протяжённость и многонациональный состав населения сыграли значительную роль в формировании уникальных подходов к достижению общественного согласия. Организация общественной жизни в России всегда стремилась к созданию механизмов поддержания социальной стабильности, обеспечения прав и свобод граждан, при этом учитывая специфические условия и традиции.

Наконец, патриотизм в России выступает не просто как любовь к родине, но и как осознанное стремление служить ей, защищая государственный, культурный и духовный суверенитет страны. В истории России было немало примеров, когда патриотизм служил надежным оплотом в защите от внешних врагов и внутренних потрясений. Во времена испытаний, таких как отечественные войны и социальные катаклизмы, именно чувство патриотизма мобилизовало народ, направляя его на подвиги и самопожертвование ради общего блага. При этом российское понимание патриотизма всегда неразрывно связано с уважением к истории, культурному наследию и заботой о сохранении национального самосознания.

В контексте современной России реализация аксиологического подхода к гражданскому воспитанию сталкивается с рядом вызовов, включая необходимость преодоления наследия советского периода, когда формирование гражданской идентичности часто осуществлялось в рамках герметичных идеологических конструкторов. Сегодня же задача состоит в том, чтобы, приобщая молодежь к активному участию в жизни общества, основываясь на уникальном историческом опыте России, что является одной из ключевых составляющих цивилизационного подхода.

Цивилизационный подход в педагогическом проектировании

Представители цивилизационного подхода акцентируют внимание на ценностных принципах и ориентирах отдельной цивилизации, в нашем случае речь идет о российской цивилизации. Ее отличительными чертами является ее многонациональный, многоконфессиональный и солидарный (общинный) характер, а фундаментальными принципами выступают единство многообразия, сила и ответственность, согласие и сотрудничество, любовь и доверие, созидание и развитие).

М.М. Мчедлова отмечает, что эпистемиологическая и мировоззренческая ценность применения цивилизационного подхода возрастает в периоды Больших разломов, «когда на первый план выступает соотношение универсального и специфического, одного и множества» [10, с. 447–448]. «Сегодня аналитическая действенность цивилизационного подхода основывается на представлении о цивилизациях как субъектах исторического и политического процесса, поиске особенностей проявлений ценностных систем в современных социально-политических трендах, включении в объяснительные принципы политики и контексты политико-идеологического дискурса параметров культурной самобытности, идентичности, устойчивости, традиции, этнических и религиозных оснований. В пул понятий цивилизационного, обладающих наиболее эффективными интерпретативными возможностями и наиболее политизированных, вышли идентичность, устойчивость, традиция, ценности, ранее не включавших политические значения и смыслы» [11, с. 392].

Цивилизационный подход предполагает, что каждая цивилизация имеет свою специфику и уникальную культуру. Гражданство и гражданское воспитание рассматривается в контексте особенностей отдельно взятой цивилизации, что в свою очередь способствует формированию глубокого понимания и уважения к культурному наследию своей страны. Цивилизационный подход позволяет глубже понять механизмы, через которые цивилизационные особенности влияют на процессы социализации индивидов и коллективов, формирование их идентичности и восприятие исторического наследия. В современной российской научной литературе значительное внимание уделяется изучению цивилизационной идентичности. В частности, известный политический философ А.Г. Дугин предлагает глубоко проработанные концептуальные подходы к анализу цивилизации как многомерного феномена, подчеркивая, что цивилизации

характеризуются не только внешними проявлениями, но и внутренним единством духовных, ценностных и психологических ориентиров, а также общностью воспитательных методов и исторического опыта [12–14]. С.Г. Киселев в своем труде «Основной инстинкт цивилизаций и геополитические вызовы России» предлагает оригинальный взгляд на историческое развитие, рассматривая его через призму жизненных циклов различных цивилизаций. Этот подход не только расширяет понимание динамики исторических процессов, но и подчеркивает специфику геополитических вызовов, с которыми сталкивается Россия на современном этапе [15]. С. Г. Кара-Мурза, обращаясь к анализу советской цивилизации, акцентирует внимание на манипуляциях сознания, происходящих в рамках воспитательных и образовательных процессов. Его исследование подчеркивает важность критического осмысления методов влияния на сознание в контексте формирования цивилизационной идентичности [16].

А.С. Панарин предпринимает глубокий анализ динамики, характеризующей эволюцию православной цивилизации. Он выдвигает тезис о том, что цивилизации представляют собой сложные, многоуровневые конструкции, где сосуществуют различные религиозные верования и этнические группы. Это многообразие, по мнению Панарина, влечет за собой формирование уникальных образовательных моделей, отражающих специфику каждого этноса внутри данной цивилизации. Таким образом, интеграция разнообразных религий и этносов в единую цивилизационную структуру способствует развитию множества подходов к воспитанию, каждый из которых несет в себе уникальные культурные и социальные характеристики [17].

Эту мысль продолжают в своем исследовании Т.В. Вакулова и Н.С. Ковалева, подчеркивая «срединное» евразийское положение России как пограничной зоны между Западом и Востоком. «Ее уникальность в том, что благодаря географическим, климатическим, социокультурным и геополитическим факторам она являет миру модель мировой цивилизации, где в границах одной цивилизации взаимодействуют «культурные коды» нескольких: славянской, западной, исламской, дальневосточной. Это, с одной стороны, ставит сложнейшую задачу взаимодействия и синтеза различных субкультур, а с другой – поднимает вопрос о сохранении и воспроизводстве российской цивилизации, сохранении православия как социокультурного ядра» [18]. Эти различия важно учитывать в образовательном и воспитательном процессах.

Авторитетный специалист в области теории идентичности В.И. Пантин обращает внимание на потенциал гибридных концепций для анализа российской государственности, предлагая концепцию «национально-цивилизационной идентичности» [19, с. 461–464]. «Под национально-цивилизационной идентичностью понимается отождествление или соотнесение себя индивидами с определенной национально-цивилизационной общностью, т.е. такой общностью, которая одновременно имеет черты как нации, так и цивилизации, или же является промежуточным образованием между нацией и цивилизацией».

Результаты и обсуждение

О взаимозависимости гражданственности и патриотизма

Отдельные исследователи, преимущественно представители западной социально-политической науки, предлагают разделять гражданское и патриотическое воспитание. В первом случае фокус делается на критическом осмыслении социальной реальности в первом случае. А во втором – на эмоционально-ценностном отношении к родине [20]. При этом гражданское воспитание ставит задачей подготовку активных, осознанных участников общественной жизни, способных на основе полученных знаний и критического мышления влиять на социальные процессы. А патриотическое воспитание, в свою очередь, ориентировано в большей степени на формирование эмоциональной привязанности к стране, что также имеет большое значение для сохранения культурной и исторической наследии страны, но может ограничивать критический подход к анализу ее современного состояния и истории.

Однако, одним из очевидных ограничений такого подхода, является как раз искусственное исключение ценностной компоненты из политической категории гражданственности. В практическом применении такого подхода увеличиваются риски ограничения социализации гражданина: получая знания о прагматике мира политики (с чем в таком случае связано гражданское воспитание), нормативное и эмоциональное восприятие политического сообщества

как будто нивелируется, и наоборот. Формирование полноценной гражданской позиции, оказывается, как будто оторвано от формирования патриотического самосознания. В то время как множество исследователей и социальных проектов показывают обратное: только взаимодействие гражданственности и патриотизма позволяет выстраивать наиболее эффективные программы гражданского воспитания.

Рассмотрение гражданского и патриотического воспитания как взаимодополняющие или даже совпадающие направления востребовано среди российских исследователей. Например, по мнению А.С. Гаязова, патриотическое и гражданское воспитание по своей сути являются однородными, поскольку обращены к одним и тем же понятиям: Отечество, государство, Родина, страна [21]. Видный специалист в области теории и методологии воспитания Г.Н. Филонов, наоборот, «вносит» патриотизм в гражданственность, как ее составляющая часть [22; 23]. Б.З. Вульфов пишет о единстве воспитания гражданственности и патриотизма как черт личности, которые проявляются в готовности наиболее полно выразить себя в социальном плане во имя успешного развития страны и своего собственного [24].

Гражданственность означает активное участие и соблюдение ряда установленных общественных и моральных правил в контексте государственных границ и принципов. Это включает в себя признание и поддержку территориальной целостности и других аспектов национального суверенитета, а также готовность вносить вклад в их защиту и развитие. С другой стороны, патриотизм отражает более глубокую моральную приверженность, которая не всегда связана с ожиданием вознаграждения или непосредственной выгоды. Это отношение выходит за рамки простого общественного соглашения, подчеркивая бескорыстную готовность действовать ради более высоких целей или идеалов. Таким образом, представляется очевидным, что одно невозможно без другого.

Практическая реализация такого подхода требует детализированной проработки программ воспитания, учёта современных социально-политических условий и активного включения молодёжи в процесс обсуждения актуальных проблем общества. Только так можно достичь формирования полноценной гражданской позиции у современного молодого человека, которая будет органично сочетать в себе гражданскую активность и патриотическое самосознание. Для достижения гармоничного подхода к воспитанию необходимо также учитывать индивидуальные особенности каждого ребенка. Поэтому важно создать гибкую систему воспитания, позволяющую каждому учащемуся выбрать свой путь.

Современная Россия нуждается в гражданах, способных мыслить критически, имеющих четкую сознательную позицию и готовых вступать в диалог с государственными и общественными институтами. Но она также нуждается и в сильных и гордых своей страной патриотах. Поэтому концептуализация взаимодействия гражданственности и патриотизма является актуальной задачей, требующей более внимательного изучения и разработки эффективных методик.

Немаловажным аспектом синергии гражданственности и патриотизма является и *духовно-нравственный компонент*, имеющий глубокие корни в истории и культуре народов, населяющих Россию. Российская духовность неразрывно связана с концепцией многонациональности и мультикультурализма, что отражается в гражданском воспитании. Уважение к культурным традициям различных народов, проживающих в России, способствует формированию чувства солидарности и единства среди молодежи. Важным аспектом является и изучение основных религий, представленных в стране, что способствует развитию толерантности и уважительного отношения к верованиям других людей. Духовное воспитание, как часть гражданского, направлено на формирование у молодых людей моральных ценностей, основанных на уважении к традициям, истории и богатому культурному разнообразию России. Гармоничное развитие личности, включающее как интеллектуальное, так и духовное развитие, является ключом к построению здорового общества, способного к самореализации и продуктивному взаимодействию. Духовное воспитание в контексте гражданского развития молодежи в России играет критически важную роль. Оно способствует формированию осознанного отношения к своему наследию, сплочению общества и построению будущего на основе уважения и гармонии между различными культурами и традициями. Многогранность и глубина российской духовности предоставляют мощную

основу для воспитания граждан с высокой культурой, способных к диалогу и сотрудничеству ради общего блага.

В обсуждении концептуальных и педагогических принципов особое внимание уделяется развитию патриотической культуры личности, которая является неотъемлемой частью общечеловеческой культуры. Этот процесс, включающий в себя личностное и профессиональное становление, основывается на ряде ключевых положений. Во-первых, основой патриотической культуры выступает глубокое ценностное отношение к Родине, что воплощается в стремлении качественно выполнять свой профессиональный долг. Во-вторых, важной составляющей является эмоционально-ценностное восприятие достижений своего народа в социальной и культурной сферах, а также стремление к их сохранению и передаче будущим поколениям.

Важно подчеркнуть, что патриотическая культура личности охватывает широкий спектр культурно-патриотических связей. Исследователи выделяют, например, следующие:

- Глубокое ценностное отношение к своей Родине, проявляющееся через готовность к выполнению профессионального долга на высшем уровне;
- Эмоционально-ценностное отношение к социальным и культурным достижениям народа с целью их сохранения и передачи следующему поколению [25].

Внедрение данных ценностей и норм в образовательные и воспитательные сферы предполагает следующие компоненты:

- Глубокое и уважительное отношение к русскому языку, который выступает не только как инструмент общения, но и как средство выражения этнокультурной идентичности личности.
- Развитие патриотического воспитания, основанного на трех ключевых аспектах: единство патриотического дискурса, активное смыслотворчество и проблемно-ориентированный подход к обучению.
- Сакральное восприятие русской культуры и стремление к развитию духовного мира каждого индивида как неотъемлемой части его личности.
- Внимание к здоровью как ценности, важной для полноценной жизни и самореализации личности.
- Комплексный подход к процессу формирования национального самосознания, который включает механизмы самоидентификации и позволяет молодому поколению осознать свою принадлежность к нации [26].

Патриотически ориентированное образовательное пространство играет ключевую роль в развитии молодежи. Оно помогает молодым людям не только освоить необходимые для жизни знания и навыки, но и формирует у них глубокое понимание своих корней, культурных и исторических ценностей, а также уважение к русскому языку и культуре. Все это, в свою очередь, лежит в основе здоровой национальной идентичности и патриотизма, способствующего укреплению общественного единства и целостности страны. Данные установки подтверждаются многочисленными исследованиями. Например, М.А. Мазур и Я.А. Ванюкова подробно изучили связь между понятиями «воспитание» и «патриотизм». Они считают, что детям должны прививаться такие качества, как «любовь к справедливости и отечеству» [27, с. 52]. Е.В. Грязнова развивает данную мысль и уточняет, что воспитание – это присвоение качеств, связанных с любовью к своей стране. Данная трактовка также отражает актуальные проблемы современности. В эпоху глобализации все труднее сохранить национальную и персональную идентичность. Человек не может осознать самоценность в условиях постоянного давления коллектива, массовой культуры и экономики. Любовь к родине с одной стороны определяет человека в группу по территориальной или национальной принадлежности, а с другой – позволяет не слиться с мировым «человеком» [28].

Важность патриотического воспитания среди молодежи не может быть переоценена. Это процесс, который требует тщательной организации и последовательных действий со стороны всех участников образовательного процесса. В основе лежит задача не просто передать знания, а сформировать глубокие убеждения, которые станут основой для активных патриотических действий. Однако данный процесс сталкивается с рядом проблем, которые будут рассмотрены ниже.

Задачи для повышения эффективности гражданского воспитания в современной России

Гражданское воспитание в современной России сталкивается с множеством вызовов, постоянно претерпевая изменения под воздействием глобализации, цифровизации и изменения социально-политических реалий. Задача формирования активной гражданской позиции, осознания исторического наследия и культурных ценностей становится особенно актуальной. Проблемы, связанные с воспитанием молодого поколения, требуют внимательного анализа и разработки новых подходов, способных адаптироваться к меняющимся обстоятельствам.

Возвращение воспитательной компоненты в деятельность образовательных учреждений. Гражданское воспитание должно быть непрерывным и многоуровневым процессом, охватывающим всех граждан с самого детства и продолжающимся на протяжении всей жизни. Последовательная программа обучения от детского сада до института должна включать все этапы формального и неформального образования. Такой подход позволит сформировать глубокое и прочное понимание ценностей современной России, гражданских прав и обязанностей, а также механизмов взаимодействия общества и государства.

Кроме того, значимую роль играет интеграция гражданского воспитания в повседневную жизнь. Это должно включать не только формализованные обучающие программы, но и разнообразные формы семейного досуга, культурные и образовательные мероприятия, поощряющие активное участие граждан в социокультурной жизни страны. Не менее важны курсы повышения квалификации для сотрудников сферы образования, направленные на развитие у них компетенций и навыков, необходимых для эффективной реализации различных проектов гражданского воспитания¹.

Системное продвижение комплексной ценностной модели для выработки комплексных программ гражданского воспитания. Одной из ключевых проблем в современном гражданском воспитании является проблема размывания традиционных ценностей, что существенно затрудняет формирование нравственно устойчивой личности. Подход государства-цивилизации, закрепленный в Концепции внешней политики Российской Федерации 2023 года², позволяет преодолеть ограничения хантингтоновской концепции столкновения цивилизаций, предлагая модель, в которой культурные и духовные основы общества становятся основой для сотрудничества и мирного развития. Идеологическая программа также должна включать в себя ясную артикуляцию внешнеполитических интересов и амбиций в свете динамично меняющейся политической повестки.

Целостная программа гражданского воспитания должна инкорпорировать существующие традиции с современными потребностями общества, создавая условия для самореализации личности в современном мире без потери связи с национальной культурой и историей. Важность реформирования законодательства с учетом концепции традиционных российских духовно-нравственных ценностей неоднократно подчеркивалась экспертами³. Основываясь на ценностях ответственности, солидарности и уважения к историческому наследию, такая программа может способствовать формированию гражданской идентичности, укрепляя общественные связи и создавая основу для устойчивого развития.

¹ Например, подобные курсы повышения квалификации организует Росмолодежь: Обучение по программе повышения квалификации специалистов сферы гражданского и патриотического воспитания. 21 – 30 мая 2024 года. Центральный федеральный округ, г. Москва // Молодежь России. URL: <https://my-rosmol.ru/measures/view/153237>

² Концепция внешней политики Российской Федерации (утверждена Президентом Российской Федерации В.В. Путиным 31 марта 2023 г.) // Министерство иностранных дел Российской Федерации. 31.03.2023. URL: <https://www.mid.ru/ru/detail-material-page/1860586/>

³ Воронова О.Е., Трушин А.С. Преемственность идеологических координат: от обновленной Конституции – к новой Стратегии национальной безопасности РФ // История.РФ. Главный исторический портал страны. 29.11.2021. URL: <https://histrf.ru/magazine/article/preemstvennost-ideologicheskikh-koordinat-ot-obnovlennoy-konstitucii-k-novoy-strategii-nacionalnoy-bezopasnosti-rf>

Внедрение цивилизационного подхода в практику гражданского воспитания является ключевым аспектом в решении проблем и открытии новых перспектив для гражданского общества в России. Этот подход предусматривает интеграцию духовно-нравственного компонента в образовательный процесс, акцентируя внимание на развитии личности, способной действовать ради общего блага, противостоять деструктивному индивидуализму, агрессивному капитализму и культуре потребления.

Развитие института социального активизма. В условиях повышенной атомизации современного общества¹, вызванной тотальной цифровизацией публичного пространства и рядом других факторов, на первый план выходит проблема обучения ответственного гражданина, включенного в дела своего сообщества в частности и государства в целом.

Важным аспектом также является прививание ценности социального единства и стабильности общества. В условиях современного быстро меняющегося мира, особенно важно обучать молодежь ценить общественный порядок и стремиться к достижению общественного согласия, что предполагает развитие умений работать в команде, уважать мнения других и находить общий язык во благо общего блага.

Не менее актуальный аспект, который зачастую отходит на второй план или вовсе теряется из виду, заключается в понимании здоровья как ценности, важной для полноценной жизни и самореализации личности. Заложение основ здорового образа жизни, понимание важности физической активности и правильного питания должны стать неотъемлемой частью процесса гражданского воспитания, поскольку в конечном счете именно физическое здоровье является ключом к активному участию в жизни общества и государства.

Всесторонняя социализация личности и повышение роли семьи в этом процессе. Индивид получает знания о мире через участие в различных формах общения, охватывающих все аспекты его жизни. Эти знания, охватывающие как практические, так и идеалистические аспекты общества, формируются на фоне психофизических характеристик личности в процессе освоения им социальных навыков в детстве. Понимание мира включает в себя усвоение определенных правил, которые могут быть изучены из различных источников или опыта, а также их подкрепление через наблюдение за действиями, подтверждающими эти правила, в том числе через личный пример значимых личностей и образы, которыми люди восхищаются. Семья задает фундаментальные ценности и принципы, на которых строится будущее участие молодежи в социальной и политической жизни страны. Однако ряд проблем затрудняет эффективность указанных процессов на современном этапе: 1) снижение уровня социально-политической активности родителей служит слабым примером для подрастающего поколения; 2) недостаточная осведомленность семей о методиках и подходах к гражданскому воспитанию вносит свой вклад в проблему, 3) неконтролируемое изменение ценностных ориентиров в современном обществе, усиливающее проблему межпоколенческого разрыва. Данные проблемы уже привлекали внимание ряда общественных активистов². Реализуется целый ряд проектов, нацеленных в числе прочего на повышение авторитета института семьи, в том числе в контексте гражданского воспитания.

Выводы

В данном исследовании предпринята попытка анализа вопросов, связанных с применением аксиологического и цивилизационного подходов при исследовании гражданской идентичности. Изучение данной темы позволяет обозначить ключевые проблемные аспекты, с которыми сталкивается сфера гражданского воспитания в России, а также формулировать стратегии её оптимизации и развития в будущем. Важно отметить, что эти подходы вносят весомый вклад в понимание сложившейся ситуации и позволяют определить направления для эффективного решения возникающих задач.

¹ Делягин М. Новая ячейка общества: уже индивид, а не семья // Завтра.ру. 4.02.2022. URL: https://zavtra.ru/blogs/novaya_yachejka_obshestva_uzhe_individ_a_ne_sem_ya; Панеях Э. Социальная дезорганизация // Ведомости. 18.06.2015. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2015/06/19/597024-sotsialnaya-dezorganizatsiya>.

² Например, успешно реализуемый проект Всероссийский конкурс социально активных технологий воспитания обучающихся «Растим гражданина – 2024». Семьи рассказали, как воспитать гражданина // Победа.РФ. 22.10.2024. URL: <https://pobedarf.ru/2024/10/22/semi-rasskazali-kak-vozpitat-grazhdanina/>.

В современной России область гражданского воспитания сталкивается с рядом вызовов, обусловленные такими факторами, как глобализация, негативные последствия цифровой трансформации и структурные изменения в социально-политической сфере. Они требуют переосмысления традиционных подходов и разработки новых методик и стратегий, адаптированных к текущим реалиям.

В современном обществе на первый план выходит необходимость активизации гражданской сознательности, а также понимания исторического и культурного наследия. Этот процесс требует выработки новаторских стратегий, особенно в контексте воспитательной работы с молодежью, так как они сталкиваются с постоянно меняющимися социальными условиями. Ключевыми проблемами в этой области являются недостаток устойчивой ценностной системы, которая могла бы служить основой, а также несогласованность действий, препятствующая формированию эффективных механизмов социального активизма. Кроме того, нельзя игнорировать и уменьшение влияния семьи в процессе социализации молодежи, что еще больше усложняет задачу формирования активной гражданской позиции.

Несмотря на наличие обширной законодательной и нормативной базы, а также многочисленных проектов и инициатив в области образования, наблюдается заметная проблема отсутствия их эффективной интеграции и координации. Это подчеркивает актуальность разработки и реализации механизмов, способствующих более организованному и единому подходу к управлению образовательными процессами на всех уровнях. В ответ на эти вызовы предлагается создание централизованной системы для разработки и мониторинга образовательных программ. Такая система должна охватывать широкий спектр аспектов образования: начиная с дошкольного образования и заканчивая университетским, без исключения семейного образования, подготовки кадров преподавателей и программ, рассчитанных на свободное время учащихся. Центральное место в этой инициативе отводится сотрудничеству и взаимодействию между всеми заинтересованными сторонами: учебными заведениями различных уровней, образовательными и социальными организациями, движениями, а также непосредственно учащимися, их родителями и педагогами. Вовлечение этих групп в процесс разработки и внедрения образовательных программ позволит обеспечить максимальную адаптивность и эффективность предлагаемых решений. В конечном итоге, реализация такой стратегии не только способствует достижению внутренних целей развития, но и укрепляет международное положение России, подчеркивая ее лидирующие позиции в глобальном контексте.

Список источников

1. Здравомыслов А.Г. Потребности, интересы, ценности. М.: Политиздат, 1986. 223 с.
2. Ядов В.А. Взаимосвязь ценностных ориентаций и социальных установок. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: диспозиционная концепция. М.: ООО «Центр социального прогнозирования и маркетинга», 2013. С. 78–88.
3. Ядов В.А. Для чего нужна сегодня национальная русская социология? // Социологические исследования. 2008. № 4 (288). С. 16–20.
4. Бондаревская Е.В. Философско-концептуальные основы системной модернизации педагогического образования // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. 2014. № 9(94). С. 19–26.
5. Бондаревская Е.В. Ценностные основания личностно ориентированного воспитания // Педагогика. 2007. № 8. С. 44–53.
6. Никандров Н.Д. Духовно-нравственная культура и российская школа // Высшее образование сегодня. 2009. № 3. С. 30–35.
7. Сластенин В.А., Подымова Л.С. Готовность педагога к инновационной деятельности // Сибирский педагогический журнал. 2007. № 1. С. 42–49.
8. Сластенин В.А. Качество образования: опыт философско-феноменологического анализа // Педагогический журнал Башкортостана. 2006. № 2(2). С. 5–13.
9. Иванова Н.А. Аксиологический подход к формированию гражданственности подростков в условиях общеобразовательной школы: автореферат диссертации на соискание кандидата педагогических наук. Коломна, 2011.

10. Мчедлова М.М., Букин О.А. Российская цивилизация: цивилизационный подход в политической теории // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. 2023. № 25(2). С. 445–454.
11. Мчедлова М.М. Политические смыслы цивилизационной парадигмы. Политическая наука в меняющемся мире: новые практики и теоретический поиск. Материалы Всероссийской конференции РАПН с международным участием. М: Изд-во Российский университет дружбы народов (РУДН), 2023. С. 391–392.
12. Дугин А.Г. Ноомахия: войны ума. Образы русской мысли. Солнечный царь, блик Софии и Русь Подземная. М.: Академический проект, 2020. 980 с.
13. Дугин А.Г. Ноомахия: войны ума. Русский Логос I. Царство земли. Структура русской идентичности. М.: Академический проект, 2019. 959 с.
14. Дугин А.Г. Ноомахия: войны ума. Русский Логос II Русский историал Народ и государство в поисках субъекта. М.: Академический проект, 2019. 462 с.
15. Киселев С.Г. Основной инстинкт цивилизаций и геополитические вызовы России. М.: Издательство «Известия», 2002. 368 с.
16. Кара-Мурза С.Г. Манипуляция сознанием. М.: Изд-во Эксмо-Пресс, 2002. 832 с.
17. Панарин А.С. Православная цивилизация в глобальном мире. - М.: Алгоритм, 2002. 496 с.
18. Вакулова Т.В., Ковалева Н.С. Особенности цивилизационного подхода в исследованиях по педагогике // Концепт. 2020. №8. С. 1–19.
19. Пантин И.В. Национально-цивилизационная идентичность. Идентичность: личность, общество, политика. Энциклопедическое издание / Отв. ред. член-кор. РАН И.С. Семененко. Москва: Издательство «Весь мир», 2017. С. 461–464.
20. Merry M.S. Patriotism, History and the Legitimate Aims of American Education. Patriotism and Citizenship Education / ed. By B. Haynes. Blackwell Publishing, 2009. P. 1–20.
21. Гаязов А.С. Образование и образованность гражданина в современном мире. М.: Наука, 2003. 256 с.
22. Филонов Г.И. Феномен гражданственности в структуре личностного развития // Педагогика. 2007. №8. С. 38–44.
23. Логинова Н.В. Гражданское воспитание как объект педагогического исследования // Человек и образование. 2009. № 1(18). С. 53–57.
24. Вульф В.Б. Цель и сущность гражданского воспитания // Воспитание гражданина в советской школе / под ред. Г. Н. Филонова. М., 1990. С.29–35.
25. Сергеева В.В. Воспитание членов гражданского общества, ответственных за судьбу страны // Вестник Национального института бизнеса. 2022. Выпуск №3 (47). С. 113–117.
26. Лутовинов В.И. В патриотизме молодежи – будущее России. М.: Фонд Андрея Первозванного, 2019. 170 с.
27. Мазур М.А., Ванюкова Я.А. Эволюция понятий патриотизма и патриотического воспитания // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2010. №4. С. 51–53.
28. Грязнова Е.В. Социальная память как элемент культуры // Человек и культура. 2015. № 5. С. 92–106.

References

1. Zdravomyslov A.G. *Needs, interests, values*. Moscow; Politizdat, 1986. 223 с. (In Russ.)
2. Yadov V.A. *Interrelation of value orientations and social attitudes. In: Self-regulation and prediction of social behaviour of personality: dispositional concept*. Moscow: LLC 'Centre for Social Forecasting and Marketing'; 2013: 78–88. (In Russ.)
3. Yadov V.A. What is the need for a national Russian sociology today? *Sociological Studies*. 2008;4(288):16–20. (In Russ.)
4. Bondarevskaya E.V. Philosophical and conceptual foundations of systemic modernisation of pedagogical education. *Izvestia Volgograd State Pedagogical University*. 2014;9(94):19–26. (In Russ.)
5. Bondarevskaya E.V. Value bases of the personally oriented education. *Pedagogika*. 2007;8:44–53. (In Russ.)
6. Nikandrov N.D. Spiritual and moral culture and Russian school. *Higher education today*. 2009;3: 30–35. (In Russ.)
7. Slastenin, V.A., Podymova, L.S. Teacher's readiness to innovative activity. *Siberian pedagogical journal*. 2007;1: 42–49. (in Russ.)

8. Slastenin, V.A. Quality of education: experience of philosophical and phenomenological analysis (in Russian). *Pedagogical journal of Bashkortostan*. 2006;2(2):5–13. (In Russ.)
9. Ivanova N.A. *Axiological approach to the formation of citizenship of adolescents in the conditions of secondary school*: abstract of the dissertation for the candidacy of candidate of pedagogical sciences. Kholmna; 2011. (In Russ.)
10. Mchedlova M.M., Bukin O.A. Russian civilisation: civilizational approach in political theory. *Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Political Science*. 2023;25(2):445–454. (In Russ.)
11. Mchedlova M.M. Political meanings of the civilisational paradigm. In: Political science in a changing world: new practices and theoretical search. *Materials of the All-Russian Conference of RAPN with international participation*. M: Publisher: Peoples' Friendship University of Russia; 2023:391–392. (In Russ.)
12. Dugin A.G. *Noomakhia: wars of the mind. Images of Russian thought. Solnechny tsar, Blik Sofia i Rus' Podzemnaya*. Moscow: Academic Project; 2020. 980 p. (In Russ.)
13. Dugin A.G. *Noomakhia: wars of the mind. Russian Logos I. The kingdom of the earth. The structure of Russian identity*. Moscow: Academic Project; 2019. 959 p. (In Russ.)
14. Dugin A.G. *Noomakhia: wars of the mind. Russkii Logos II Russkii historial People and the state in search of the subject*. Moscow: Academic Project; 2019. 462 p. (In Russ.)
15. Kiselev S.G. *The Basic Instinct of Civilisations and Geopolitical Challenges of Russia*. Moscow: Izvestia Publishing House; 2002. 368 p. (In Russ.)
16. Kara-Murza S.G. *Manipulation of consciousness*. Moscow: Eksmo-Press; 2002. 832 p. (In Russ.)
17. Panarin A.S. *Orthodox civilisation in the global world*. Moscow: Algorithm; 2002. 496 p. (In Russ.)
18. Vakulova T.V., Kovaleva N.S. Features of the civilisation approach in pedagogy research. *Concept*. 2020;8:1-19. (In Russ.)
19. Pantin I.V. National-civilizational identity. In: *Identity: personality, society, politics. Encyclopedic edition*. Edited by Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences I.S. Semenenko. RAS I.S. Semenenko. Moscow: Izdatel'stvo "All World"; 2017:461–464. (In Russ.)
20. Merry M.S. Patriotism, History and the Legitimate Aims of American Education. In: *Patriotism and Citizenship Education*. Edited by B. Haynes. Blackwell Publishing; 2009:1–20.
21. Gayazov A.C. *Education and education of a citizen in the modern world*. M.: Nauka; 2003. 256 p. (In Russ.)
22. Filonov G.I. The phenomenon of citizenship in the structure of personal development. *Pedagogika*. 2007;8:38–44. (In Russ.)
23. Loginova N.V. Civil education as an object of pedagogical research. *Man and Education*. 2009;1(18):53–57. (In Russ.)
24. Vulfov B.Z. The purpose and essence of civic education. In: *Education of a citizen in the Soviet school*. Edited by G.N. Filonov. Moscow; 1990:29–35. (In Russ.)
25. Sergeeva V.V. Education of civil society members responsible for the fate of the country. *Bulletin of the National Institute of Business*. 2022;3(47):113–117. (In Russ.)
26. Lutovinov V.I. *In the patriotism of youth – the future of Russia*. Moscow: Andrei Pervozvanny Foundation; 2019. 170 p. (In Russ.)
27. Mazur M.A., Vanyukova Y.A. Evolution of the concepts of patriotism and patriotic education. *Psychopedagogy in law enforcement agencies*. 2010;4: 51–53. (In Russ.)
28. Gryaznova E.V. Social memory as an element of culture. *Man and Culture*. 2015;5:92–106. (In Russ.)

Информация об авторе

О. А. Шокина – соискатель ученой степени кандидата наук, РАНХиГС.

Information about the author

O.A. Shokina – PhD Candidate, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 08.04.2025; одобрена после рецензирования 14.05.2025; принята к публикации 15.05.2025.

The article was submitted 08.04.2025; approved after reviewing 14.05.2025; accepted for publication 15.05.2025.

Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 264–271
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2025;(2):264–271

Слово молодым ученым

Научная статья

УДК 32+351

EDN [WEFKNJ](#)



Электронное правительство как инструмент в государственном управлении

Никита Сергеевич Баранов

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия,
19980925@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4543-4289>

Аннотация

Введение. Цифровые технологии используются во многих сферах деятельности, не является исключением и сфера государственного управления. При цифровизации в государственной сфере появился термин «электронное правительство». Смысл электронного правительства – во взаимодействии с государством посредством информационных технологий. Сервисами электронного правительства пользуются как граждане и бизнес, так и сами государственные организации.

Цель. Определить, какие возможности создаёт электронное правительство для трёх акторов: граждан, бизнеса и государственных организаций. Проанализировать, как электронное правительство способствует взаимодействию граждан, бизнеса и государственных организаций.

Методы. Методология исследования основывается на анализе применения систем электронного правительства гражданами, бизнесом и государственными организациями, а также на анализе работ зарубежных и отечественных исследователей по теме электронного правительства и электронного государства.

Результаты. Электронное правительство создаёт большое количество возможностей для граждан, бизнеса и государственных организаций. Для граждан значительно расширяются возможности по получению государственных услуг. Граждане могут узнавать информацию о предоставлении государственных услуг и отправлять заявление на их предоставление онлайн. Также граждане могут взаимодействовать между собой посредством сервисов электронного правительства. Электронное правительство позволяет организациям из частного сектора сократить расходы на взаимодействие с государственными организациями, принимать участие в электронных инициативах по поддержке бизнеса. Организации из государственного сектора посредством электронного правительства могут оптимизировать свои внутренние процессы и выстраивать взаимодействие с другими государственными организациями.

Выводы. Электронное правительство – это инструмент, который трансформирует взаимодействие между различными участниками общества, включая граждан, бизнес и государственные организации. Для каждой из трёх сторон цифровая трансформация государства создаёт уникальные возможности. Сервисы электронного правительства позволяют повысить эффективность, прозрачность и доступность государственных услуг. Внедрение электронного правительства является важным шагом на пути к повышению эффективности государственного управления.

Ключевые слова: цифровая трансформация, электронное правительство, государственные услуги, государственное управление, электронные инициативы, государственный сектор

Для цитирования: Баранов Н. С. Электронное правительство как инструмент в государственном управлении // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 264–271. EDN [WEFKNJ](#)

E-government as a tool in public administration

Nikita S. Baranov

Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia,
19980925@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4543-4289>

Abstract

Introduction. Digital technologies are used in many fields of activity, and the sphere of public administration is no exception. With digitalization in the public sphere, the term "electronic government" has appeared. The meaning of e-government is in interaction with the state through information technology. E-government services are used by both citizens and businesses, as well as government organizations themselves.

Purpose. To determine what opportunities e-government creates for three actors: citizens, businesses, and government organizations. Analyze how e-government facilitates the interaction of citizens, businesses, and government organizations.

Methods. The research methodology is based on the analysis of the use of e-government systems by citizens, businesses and government organizations, as well as on the analysis of papers of foreign and domestic researchers on the topic of e-government.

Results. E-government creates a large number of opportunities for citizens, businesses, and government organizations. Opportunities for citizens to receive public services are significantly expanding. Citizens can find out information about the provision of public services and submit an application for their provision online. Citizens can also interact with each other through e-government services. E-government allows organizations from the private sector to reduce the cost of interacting with government organizations and participate in electronic business support initiatives. Organizations from the public sector can optimize their internal processes and build cooperation with other government organizations through e-government.

Conclusions. E-government is a tool that transforms interactions between various participants in society, including citizens, businesses, and government organizations. For each of the three parties, the digital transformation of the state creates unique opportunities. E-government services can increase the efficiency, transparency, and accessibility of public services. The introduction of e-government is an important step towards improving the efficiency of public administration.

Keywords: digital transformation, e-government, public services, public administration, electronic initiatives, management efficiency, public sector

For citation: Baranov N. S. E-government as a tool in public administration. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):264–271. (In Russ.). EDN [WEFKNI](#)

Введение

На сегодняшний день государство сталкивается с большим количеством вызовов: сложность оценки эффективности государственного управления, необходимость сокращения расходов на предоставление государственных услуг, желание граждан получать государственные услуги быстрее и качественнее, необходимость борьбы с бюрократией и коррупцией, способность быстро реагировать на кризисы. Одним из способов преодоления данных вызовов является внедрение информационных технологий в бизнес-процессы в государственном секторе. Существует термин «электронное правительство», который в общем смысле означает использование информационно-коммуникационных технологий государством.

Электронное правительство – это общий термин для веб-услуг, предоставляемых органами местного, регионального и федерального управления [1]. Электронное правительство позволяет взаимодействовать государству с гражданами или с бизнесом при помощи информационных технологий. Использование цифровых технологий даёт возможность предоставлять государственные услуги более эффективно, государство может сократить расходы на предоставление услуг гражданам и бизнесу, а граждане и бизнес могут получать услуги быстрее

и качественнее. Одним из ключевых принципов электронного правительства является минимизация количества физических взаимодействий получателей услуг с органами государственной власти. Основная цель электронного правительства – повышение качества и доступности государственных услуг, снижение бюрократических барьеров и создание условий для более эффективного взаимодействия между государством и обществом. Внедрение электронного правительства способствует развитию экономики, повышению уровня жизни граждан и укреплению доверия к правительству.

Теоретические основы

Стоит отметить, что исследование электронного правительства является междисциплинарной задачей, поскольку исследования могут касаться различных областей науки. Большинство исследований относится к экономике, области юридических наук, области политических наук, социологии, информатике [2].

Тема использования электронного правительства в государственном управлении весьма популярна среди зарубежных исследователей. Например, в статье [3] оценивается роль электронного правительства при проведении реформ государственного управления в Индонезии. Авторы построили модель для оценки сайтов электронного правительства в разных регионах, пришли к выводам, что развитие электронного правительства идёт в стране медленно и неравномерно. В статье [4] описываются особенности использования искусственного интеллекта в государственном управлении на примере Норвегии, Финляндии, Швеции и Дании, рассматриваются политики, стратегии и кейсы для понимания драйверов, проблем и результатов внедрения искусственного интеллекта в сервисы электронного правительства. В работе [5] авторы изучают, как ускорение процесса цифровизации государственных услуг влияет на эффективность правительств стран ЕС. Авторы разделили страны на 2 кластера: кластер А (страны с более развитым электронным правительством) и кластер В (страны с менее развитым электронным правительством). Авторы пришли к выводам, что в странах с более развитой экономикой (кластер А) онлайн-услуги могут способствовать повышению эффективности, тогда как в менее развитых странах (кластер В) они могут не давать ожидаемого эффекта из-за низкого уровня использования и недостатка цифровых навыков у населения. В статье [6] электронное правительство рассматривается как инструмент для повышения эффективности государственного управления на примере Республики Казахстан. Авторы приходят к выводу, что электронное правительство способствует повышению эффективности государственного управления, что выражается в повышении качества государственных услугах, расширении их доступности для граждан и предприятий страны, снижении издержек, а также сокращении бюрократии.

Проблема роли электронного правительства в государственном управлении поднимается и в работах отечественных исследователей. Например, в статье [7] автор рассматривает электронное правительство как новый подход к государственному управлению, анализируется нормативно правовая база и стратегии развития электронного правительства в Российской Федерации. Ещё в одном исследовании [8] автор вводит понятие цифровое правительство и сравнивает концепцию цифрового правительства с концепцией электронного правительства. Электронное правительство фокусируется на предоставлении услуг в электронном виде, тогда как цифровое правительство охватывает все аспекты государственного управления, включая изменение законодательной базы, внедрение открытых данных и переход к экспоненциальным взаимодействиям. Интересна также работа [9], где автор рассматривает электронное правительство как сервисную организацию, которая должна быть открытой, прозрачной и доступной для граждан, предоставляя услуги через виртуальное пространство. Электронное правительство рассматривается не только как технологическое решение, но и как глобальное переосмысление того, как происходит государственное управление.

Электронное правительство применяется для взаимодействия граждан и бизнеса с государством. При развитии электронного правительства можно выделить три группы заинтересованных сторон: граждане, частные организации и организации из государственного сектора. Некоторые работы фокусируются на каком-то одном из акторов, например, в статье [10] описывается взаимодействие граждан с муниципальными сервисами электронного правительства,

статья [11] описывает то, как внедрение электронного правительства создаёт ценность для малых фирм, а работа [12] посвящена готовности государственных организаций к внедрению сервисов электронного правительства. Граждане прежде всего заинтересованы в улучшении качества государственных услуг. Бизнес заинтересован в том, чтобы сократить издержки на взаимодействие с государством, а государственные организации заинтересованы в налаживании межведомственного взаимодействия.

Результаты и обсуждение

Электронное правительство для граждан

Появление электронного правительства значительно расширило возможности граждан в плане получения государственных услуг. На порталах и сайтах государственных организаций можно найти информацию о необходимых документах для получения нужной гражданину государственной услуги, сроках её оказания, размере государственной пошлины, способах предоставления услуги. Таким образом гражданин может потратить меньше времени на то, чтобы узнать, как получить нужную ему государственную услугу. Время, потраченное на получение информации об услуге, может быть оценено как потерянное время, в которое услугополучатель не работал, то есть потенциально потерянный доход [13]. Но основным преимуществом является возможность получения государственных услуг онлайн. Гражданин может подать заявление на получение государственной услуги, не выходя из дома. Важным является то, что государственные услуги могут быть оказаны в режиме 24/7/365 [14; 15]. Важно то, что граждане могут получить государственную услугу в режиме одного окна, обратившись за предоставлением государственной услуги через одно ведомство или через единый портал, гражданин может получить услугу без необходимости обращаться в разные ведомства, что особенно актуально для граждан из малых населённых пунктов [16]. Некоторые услуги, например, предоставление сведений о трудовом стаже реализуются в автоматическом режиме, благодаря чему гражданин может получить услугу в любое время. Другие услуги требуют работы государственного служащего, в таком случае получатель услуги может подать заявление и отслеживать его статус онлайн. Для получения некоторых государственных услуг, например, оформление паспорта, гражданину необходимо лично посетить государственное учреждение, в таком случае возможно заполнить анкету онлайн и выбрать желаемое время для посещения государственного органа. Граждане могут взаимодействовать между собой посредством сервисов электронного правительства, например, при заключении сделок, в таком случае сервисы электронного правительства выступают в роли регистратора. Также электронное правительство создаёт возможности для вовлечения граждан в процесс принятия решений, граждане могут принять участие в обсуждении и голосовании за общественные инициативы онлайн. Ещё одной возможностью является обратная связь от граждан по процессу предоставления государственных услуг. В нашей стране после предоставления услуги на онлайн-портале государственных услуг получатель может поставить оценку, оценка может быть как комплексной по всему процессу предоставления услуги, так и по отдельным компонентам, например: насколько легко было разобраться с тем, как получить услугу, время оказания услуги, удовлетворённость оказанной услугой.

Электронное правительство для бизнеса

За последние годы бизнес всё чаще и чаще взаимодействует с государственными органами посредством сервисов электронного правительства. Государство посредством электронного правительства может предоставлять бизнесу достаточно широкий спектр услуг: прежде всего это регистрация и ликвидация бизнеса в режиме онлайн, что позволяет собственникам сократить как временные, так и финансовые затраты на регистрацию и ликвидацию компании. Одной из обязанностей бизнеса является предоставление налоговой отчётности и оплата налогов, сервисы электронного правительства значительно упрощают этот процесс. В России организации взаимодействуют с налоговой службой посредством личного кабинета налогоплательщика юридического лица¹. С помощью данного сервиса организация может подавать налоговую отчётность, уплачивать налоги и сборы, получать необходимые справки и прочие документы,

¹ Электронный ресурс <https://demo-lkul.nalog.ru/v2/ens/obligations> (дата обращения: 16.03.2025).

подавать запросы и обращения в ФНС, получать информацию о контрагентах, получать информацию о налоговых льготах. Существуют различные электронные инициативы по поддержке бизнеса посредством онлайн-сервисов. Например, в России есть портал для малого и среднего бизнеса¹, с помощью которого организации могут получить меры финансовой поддержки, включающие в себя льготные займы, гранты и субсидии, также компании могут найти поставщиков и заказчиков, а владельцы компании принять участие в образовательных проектах для предпринимателей.

Электронное правительство предоставляет бизнесу доступ к широкому спектру информации, которая может быть полезна для принятия управленческих решений, оптимизации бизнес-процессов и развития компании, бизнесу значительно проще отслеживать информацию об изменениях в законодательстве, у бизнеса есть доступ к актуальной информации, включая новые законы, поправки к существующим нормативным актам и другие правовые инициативы. Также частные организации могут запросить данные о макроэкономических, отраслевых или других статистических показателях в режиме онлайн. Кроме того, существует множество сервисов электронного правительства, предназначенных для какого-то конкретного вида деятельности. Например, возможность подачи обязательной отчётности для банков онлайн, онлайн-лицензирование определённых видов деятельности, сервисы для участия в государственных закупках.

Электронное правительство для государственных организаций

Электронное правительство используется не только для взаимодействия государства с гражданами или с бизнесом, но и для повышения эффективности работы государственных организаций. Цифровые технологии позволяют оптимизировать внутренние процессы государственных организаций, для этого могут использоваться различные инструменты, системы электронного документооборота, системы автоматизации, позволяющие автоматизировать рутинные задачи, системы управления ресурсами предприятия (ERP), для того чтобы эффективно распределять ресурсы в государственной организации. Все эти методы позволяют сократить трудозатраты и снизить издержки на выполнение государственным органом своих функций. Также могут внедряться другие системы, оптимизирующие какую-либо сферу деятельности в государственном предприятии, например в работе [17] рассматривается внедрение системы управления персоналом на примере государственной службы в Ирландии. Ещё одним аспектом является межведомственное взаимодействие государственных органов по средствам сервисов электронного правительства.

Взаимодействие государственных организаций онлайн позволяет повысить эффективность работы, ускорить процесс принятия решений и улучшить качество предоставляемых услуг гражданам и бизнесу. Существуют различные способы интеграции: единая база данных доступная для нескольких государственных ведомств, совместные платформы, обмен информационными сообщениями. Когда для предоставления государственной услуги необходимо взаимодействие нескольких государственных организаций, данные организации обмениваются информацией в электронном виде. Например, для назначения пособия гражданину социальные службы могут запросить сведения о его доходе у налоговых органов. В нашей стране для этого используется система межведомственного электронного взаимодействия СМЭВ². СМЭВ – это транспортная система, с помощью которой обмениваются данными различные информационные системы для предоставления государственных услуг. Система межведомственного электронного взаимодействия используется не только для процессов оказания государственных и муниципальных услуг в электронной форме, но и решения задач информационного обмена непосредственно в интересах ведомств [18]. СМЭВ обеспечивает эффективное взаимодействие между государственными органами, является важным инструментом для автоматизации обмена информацией между ними.

¹ Электронный ресурс <https://мсп.рф> (дата обращения: 16.03.2025).

² Электронный ресурс Что такое СМЭВ? https://info.gosuslugi.ru/articles/Что_такое_СМЭВ/?ysclid=m8bl3dl342168133744 (дата обращения: 16.03.2025).

Выводы

Электронное правительство является эффективным инструментом государственного управления, способствующим взаимодействию между государством, гражданами и бизнесом. Внедрение цифровых технологий в сферу государственного управления создаёт возможности для каждого из этих акторов. Цифровые технологии повышают эффективность взаимодействия, прозрачность процессов, доступность и качество государственных услуг, а также улучшают качество управления. Граждане могут получать государственные услуги быстрее и качественнее, некоторые услуги могут быть получены в режиме онлайн. Бизнесу электронное правительство позволяет снизить административную нагрузку, благодаря информационным технологиям бизнес может отправлять отчётность и оплачивать налоги в режиме онлайн. Для государственных организаций электронное правительство позволяет оптимизировать внутренние процессы, а также создаёт возможности для межведомственного взаимодействия. В условиях цифровизации электронное правительство становится одним из ключевых инструментов в государственном управлении.

Таким образом, электронное правительство как инструмент государственного управления открывает новые горизонты для взаимодействия между государством, гражданами и бизнесом. Внедрение электронного правительства является важным шагом на пути к повышению эффективности государственного управления.

Список источников

1. Palvia S. C. J., Sharma S. S. E-government and e-governance: definitions/domain framework and status around the world // International Conference on E-governance. 2007. Т. 5. № 1. С. 1–12.
2. Ерженин Р. В. Электронное правительство России: обзор научных публикаций и исследований // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 3. С. 205–228.
3. Prahono A. et al. Evaluating the role e-government on public administration reform: Case of official city government websites in Indonesia // Procedia Computer Science. 2015. Т. 59. С. 27–33.
4. Butt J. A comparative study about the use of artificial intelligence (AI) in public administration of Nordic states with other European economic sectors // EuroEconomica. 2024. Т. 43. № 1. С. 40–66.
5. Doran N. M. et al. E-government development—A key factor in government administration effectiveness in the European Union // Electronics. 2023. Т. 12. № 3. С. 641.
6. Orazgaliyeva S. et al. E-government as a tool to improve the efficiency of public administration: The case of Kazakhstan // Problems and Perspectives in Management. 2023. Т. 21. № 2. С. 578–591.
7. Никифорова С. А. Электронное правительство – новая концепция государственного управления // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2020. № 2 (86). С. 40–47. DOI: 10.35750/2071-8284-2020-2-40-47
8. Павлютенкова М. Ю. Электронное правительство vs цифровое правительство в контексте цифровой трансформации // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2019. № 5 (153). С. 120–135.
9. Нисневич Ю. А. "Электронное правительство" как постиндустриальная философия государственного управления // Теория и практика общественно-научной информации. 2004. № 19. С. 153–170.
10. Кайсаров А. А., Кайсарова В. П., Васильева Е. А. Электронное правительство и граждане: эмпирическое исследование взаимодействия на официальном портале в Санкт-Петербурге // Управленческое консультирование. 2021. № 12 (156). С. 48–69.
11. Viana Thompson D., Rust R. T., Rhoda J. The business value of e-government for small firms // International Journal of Service Industry Management. 2005. Т. 16. № 4. С. 385–407.
12. Alghamdi I. A., Goodwin R., Rampersad G. E-government readiness assessment for government organizations in developing countries // Computer and Information Science. 2011. Т. 4. № 3. С. 3.

13. Карловская Е. А., Киричук Л. А. Механизм формирования потребительной ценности государственной услуги // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2012. № 3. С. 159–168.
14. Stowers G. N. L. Measuring the performance of e-government. – Washington DC : IBM Center for the Business of Government, 2004.
15. Alis A. D. 9-to-5 or 24/7: The Impact of employer-provided electronic products on public service employees' wellbeing : dis. – University of Otago, 2024.
16. Мидлер Е. А., Шарифьянов Т. Ф. Цифровое неравенство в территориальном аспекте: практика преодоления // Ученые записки Международного банковского института. 2020. № 2(32). С. 51–63.
17. Бакланов П. А. Автоматизация как элемент профессионализации управления персоналом в системе государственной службы Ирландии (зарубежный опыт) // Материалы Афанасьевских чтений. 2016. № 3 (16). С. 61–70.
18. Саак А. Э., Тюшняков В. Н. Региональная система межведомственного электронного взаимодействия как основа предоставления государственных и муниципальных услуг // Известия Южного федерального университета. Технические науки. 2013. № 6 (143). С. 145–153.

References

1. Palvia S. C. J., Sharma S. S. E-government and e-governance: definitions/domain framework and status around the world. *International Conference on E-governance*. 2007;5(1):1–12.
2. Erzhentin R. V. Electronic government of Russia: a review of scientific publications and research. *Issues of public and municipal administration*. 2018;(3):205–228. (In Russ.)
3. Prahono A. et al. Evaluating the role e-government on public administration reform: The case of official city government websites in Indonesia. *Procedia Computer Science*. 2015;(59):27–33.
4. Butt J. A comparative study about the use of artificial intelligence (AI) in public administration of Nordic states with other European economic sectors. *EuroEconomica*. 2024;43(1):40–66.
5. Doran N. M. et al. E-government development – A key factor in government administration effectiveness in the European Union. *Electronics*. 2023;12(3):641.
6. Shynar Orazgaliyeva, Zaira Satpayeva, Samal Tazhiyeva and Gulmira Nurseiytova. E-government as a tool to improve the efficiency of public administration: The case of Kazakhstan. *Problems and Perspectives in Management*. 2023;21(2):578–591. doi:10.21511/ppm.21(2).2023.53
7. Nikiforova S. A. Electronic government – a new concept of public administration. *Bulletin of the St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2020;2(86):40–47. DOI: 10.35750/2071-8284-2020-2-40-47 (In Russ.)
8. Pavlyutenkova M. Yu. Electronic government vs. digital government in the context of digital transformation. *Monitoring public opinion: Economic and social changes*. 2019;5(153):120–135. (In Russ.)
9. Nisnevich Yu. A. "Electronic government" as a post-industrial philosophy of public administration. *Theory and practice of social and scientific information*. 2004;(19):153–170. (In Russ.)
10. Karlovskaya E. A., Kirichuk L. A. Mechanism of formation of consumer value of public service. *Bulletin of the Pacific State University*. 2012;(3):159–168. (In Russ.)
11. Viana Thompson D., Rust R. T., Rhoda J. The business value of e-government for small firms. *International Journal of Service Industry Management*. 2005;16(4):385–407.
12. Alghamdi I. A., Goodwin R., Rampersad G. E-government readiness assessment for government organizations in developing countries. *Computer and Information Science*. 2011;4.(3):3.
13. Karlovskaya E. A., Kirichuk L. A. Mechanism of formation of consumer value of public service. *Bulletin of the Pacific State University*. 2012;(3):159–168. (In Russ.)
14. Stowers G. N. L. *Measuring the performance of e-government*. – Washington DC: IBM Center for the Business of Government; 2004.

15. Alis A. D. *9-to-5 or 24/7: The Impact of employer-provided electronic products on public service employees' wellbeing*: dis. – University of Otago, 2024.
16. Midler E. A., Sharif'yanov T. F. Digital inequality in the territorial aspect: practice of overcoming. *Scientific notes of the International Banking Institute*. 2020;2(32):51–63. (In Russ.)
17. Baklanov P. A. Automation as an element of professionalization of personnel management in the civil service system of Ireland (foreign experience). *Materials of Afanasyev readings*. 2016;3(16):61–70. (In Russ.)
18. Saak A. E., Tyushnyakov V. N. Regional system of interdepartmental electronic interaction as a basis for the provision of state and municipal services. *Bulletin of the Southern Federal University. Technical sciences*. 2013;6(143):145–153. (In Russ.)

Информация об авторе

Н. С. Баранов – аспирант экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета.

Information about the author

N. S. Baranov – Postgraduate Student at the Faculty of Economics of St. Petersburg State University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 23.04.2025; одобрена после рецензирования 29.05.2025; принята к публикации 30.05.2025.

The article was submitted 23.04.2025; approved after reviewing 29.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.



Сравнительный анализ государственной политики в области развития цифровых платформ в Китайской Народной Республике и Российской Федерации

Руслан Анатольевич Вареца

Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия,
mr.varet98@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-7903-8078>,
SPIN-код: 8878-9154, AuthorID: 1212285

Аннотация

Введение. Управление развитием цифровых платформ стало одним из ключевых направлений государственной цифровой повестки в XXI веке. В условиях глобальной конкуренции государства Китая и России стремятся выработать устойчивые механизмы управления развитием цифровых платформ.

Цель. Сравнительный анализ государственной политики в области развития цифровых платформ в Китайской Народной Республике и Российской Федерации. Поставлена задача выявить различия и сходства в подходах к регулированию платформ, а также систематизировать этапы изменений участия государств в управлении развитием цифровых платформ.

Методы. Методологическую основу исследования составляют системный анализ и историко-экономический анализ государственной политики управления развитием цифровых платформ в двух странах с разными политико-экономическими системами.

Результаты. В исследовании представлена систематизация платформенной политики Китая и России. Китайская модель характеризуется высокой степенью политического контроля, технологической автономией и экспортной ориентацией платформ, тогда как российская – демонстрирует гибридную структуру с опорой на государственные и коммерческие цифровые платформы. Выявлены барьеры развития платформ в Российской Федерации: зависимость от иностранных технологий, кадровый дефицит, фрагментарность нормативной базы.

Выводы. В Китае реализована поэтапная стратегия развития цифровых платформ: от формирования материально-технической базы, обеспечившую технологическую самодостаточность страны – к росту частных инициатив и инноваций на фоне протекционизма. Для России данный опыт может быть актуален в контексте сохраняющейся технологической зависимости от зарубежных технологий и оборудования. Следовательно, приоритетом государственной политики должно стать развитие отечественного высокотехнологичного производства, особенно в сфере микроэлектроники и цифровой инфраструктуры.

Ключевые слова: цифровые платформы, платформенная экономика, цифровая инфраструктура, венчурные инвестиции, государственная политика, стартапы, экосистемы, технологический суверенитет, Российская Федерация, Китайская Народная Республика

Для цитирования: Вареца Р. А. Сравнительный анализ государственной политики в области развития цифровых платформ в Китайской Народной Республике и Российской Федерации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 272–281. EDN [WZZDGS](#)

Comparative analysis of state policy on the development of digital platforms in the People's Republic of China and the Russian Federation

Ruslan A. Varetsa

Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia,
mr.varet98@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-7903-8078>,
SPIN-code: 8878-9154, AuthorID: 1212285

Abstract

Introduction. The governance of digital platform development has become one of the key areas of national digital agendas in the 21st century. Amidst global competition, China and Russia are striving to establish sustainable mechanisms for managing the growth of digital platforms.

Purpose. The aim of this study is to conduct a comparative analysis of state policy on the development of digital platforms in the People's Republic of China and the Russian Federation. The research seeks to identify differences and similarities in platform regulation approaches, as well as to systematize the stages of state involvement in platform development governance.

Methods. The methodological basis of the study includes systems analysis and historical-economic analysis of state policy on platform development in two countries with distinct political and economic systems.

Results. The research provides a systematization of China's and Russia's platform policies. The Chinese model is characterized by a high degree of political control, technological autonomy, and export-oriented platforms, while the Russian model represents a hybrid structure relying on both state-driven digital solutions and private ecosystems. The study highlights key barriers to platform development in Russia, including dependency on foreign technologies, human capital deficits, and a fragmented regulatory framework.

Conclusions. China has implemented a phased strategy for digital platform development, beginning with the establishment of material and technical infrastructure to ensure technological self-sufficiency, followed by the rise of private initiatives and innovations supported by a protectionist environment. This experience is particularly relevant for Russia, which continues to face technological dependence on foreign equipment and expertise. Therefore, the strategic priority of Russian public policy should focus on fostering domestic high-tech industries, especially in microelectronics and digital infrastructure.

Keywords: digital platforms, platform economy, digital infrastructure, venture investment, state policy, startups, ecosystems, technological sovereignty, Russian Federation, People's Republic of China

For citation: Varetsa R.A. Comparative analysis of state policy on the development of digital platforms in the People's Republic of China and the Russian Federation. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):272–281. (In Russ.). EDN [WZZDGS](#)

Введение

Рост влияния цифровых платформ на социально-экономическое развитие стран актуализирует дискуссию о роли государственного участия в их регулировании. Особый интерес представляют две страны – Китай и Россия, реализующие разные подходы к управлению развитием цифровых платформ. Китай демонстрирует последовательную политику встраивания крупных цифровых платформ в политико-административную систему власти. В России цифровые платформы на начальном этапе своего развития находились вне государственного регулирования, однако в дальнейшем государственное участие только усиливалось, что выражалось в регламентировании их функционирования и оказания мер государственной поддержки.

Теоретические основы

Усиление роли цифровых платформ в экономике содействовало росту внимания со стороны научного сообщества, что выразилось в многократном увеличении числа соответствующих публикаций (рис. 1).

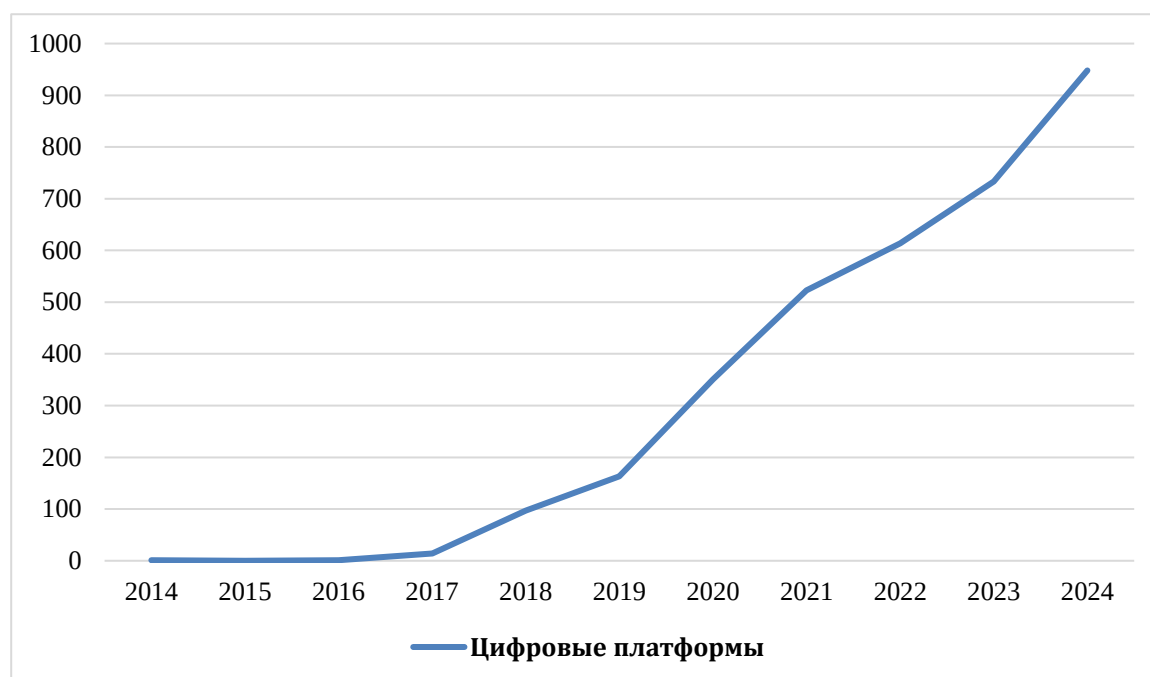


Рис. 1. Динамика количества статей, опубликованных в электронной библиотеке «Elibrary», содержащие ключевое слово «цифровые платформы»¹.

Fig. 1. Dynamics of the number of articles published in the electronic library "Elibrary" containing the keyword "digital platforms"

Исследование цифровых платформ ведется по ряду направлений. Так, Г. И. Абдрахманова, Л. М. Гохберг с соавторами [1] представили оценку значения цифровых платформ для экономики России, а также проанализировали уровень их востребованности со стороны бизнеса и граждан. Институциональные основы функционирования платформ подробно рассматриваются в работах М. В. Рыжиковой и М. В. Чикова [2]. Политико-административные аспекты влияния цифровых платформ, включая вопросы цифрового суверенитета исследуются Т. А. Кулаковой и А. В. Волковой [3]. Роль цифровых платформ как системообразующих элементов формирующихся рынков Национальной технологической инициативы рассматривается в исследовании М. А. Боровской [4].

Проблематика государственной политики в области управления развитием цифровых платформ в странах с высоким уровнем государственного участия в экономике остается недостаточно разработанной, что обуславливает как научную новизну, так и практическую значимость исследования. Поэтому целью исследования является проведение сравнительного анализа государственной политики в области развития цифровых платформ Китая и России.

Таким образом, исследование направлено на восполнение пробела в научной дискуссии о подходах двух стран к управлению развитием цифровых платформ, а также на расширение понимания форм и моделей управления развитием цифровых платформ.

Результаты и обсуждение

Вступление Китая в ВТО, распространение компьютерных технологий и инвестиции в информационно-коммуникационную инфраструктуру в конце 1990-х гг. стимулировало формирование у ряда пользователей сети Интернет запроса на дистанционное потребление информации, товаров и услуг. Появившийся спрос на цифровые решения ускорил появление первых

¹ Составлено по: Научная электронная библиотека «Elibrary». URL: [https:// www.elibrary.ru/](https://www.elibrary.ru/) (дата обращения: 01.04.2025).

интернет-стартапов, которые создавались по аналогам западных компаний, в таких областях как электронная коммерция, обмен сообщениями. Рынок онлайн-платформ характеризовался низкими издержками, ограниченной конкуренцией, что увеличивало рост стартапов [5, с. 15]. Именно в данный период были основаны ключевые технологические гиганты Китая – Alibaba, Baidu и Tencent.

Реакция китайского правительства на становление цифровых платформ выразилась в реализации «стратегии двух направлений» [6, с. 43]. Стратегия включала следующие меры: разрешение иностранного венчурного инвестирования в китайские стартапы, допуск китайских технологических компаний к листингу на зарубежных фондовых биржах, а также жесткий государственный контроль за цифровым контентом. Последний фактор существенно ограничивал деятельность американских платформенных компаний в Китае.

Одним из эффективных юридических инструментов привлечения венчурных инвестиций в Китай стал Variable Interest Entity. Данный инструмент позволял иностранным инвесторам вкладывать средства в китайские стартапы, обходя запрет на иностранное владение, что позволило сделать Китай вторым по величине рынком венчурного капитала в мире после США [7, с. 449].

К 2013 г. число пользователей смартфонов в Китае достигло почти 500 миллионов [8]. К тому же, проводимая китайским правительством протекционистская политика, существенно ограничила присутствие иностранных цифровых платформ в ключевых секторах, таких как онлайн-поиск, обмен мгновенными сообщениями, социальные сети, блогинг и потоковое видео. В результате китайские платформы развивались в условиях минимальной внешней конкуренции [9]. И к середине 2010-х доминирующими цифровыми платформами в Китае стали – Baidu, Alibaba и Tencent. Данные цифровые платформы вышли за пределы своих исходных секторов, распространившись на такие сферы, как здравоохранение и индустрия видеоигр.

Одним из главных итогов вышеописанной экономической политики стал рост венчурного сектора с 12 млрд долл. (6% от общемирового объема), в 2011–2013 гг. до 77 млрд долл. (19% от общемирового объема), в 2014–2016 гг. Китай вошел в тройку лидеров в мире по венчурным инвестициям в такие цифровые технологии, как виртуальную реальность, автономные транспортные средства, 3D-печать, робототехнику, дроны и искусственный интеллект [10].

Также одним из аспектов политики Китая в сфере платформ стало стимулирование их к выходу за пределы страны в рамках программы «Интернет плюс». Например, в 2015 г. Tencent заработала 1,3 млрд долл. на некитайских пользователях, что составило 8% от общей выручки. Аналогичным образом Alibaba заработала 1,1 млрд долл., или 9% от общего дохода, от иностранных пользователей. Baidu, которая стала самой маленькой из компаний ВАТ, заработала всего 109 млн долл., или 1,1% от общей выручки за 2015 г., на зарубежных операциях [11].

С начала 2020-х гг. китайское правительство активизировало курс на усиление контроля за деятельностью цифровых платформ. Были введены ограничения на частные финансовые сервисы, усилена роль антимонопольных органов и расширен контроль над информационной сферой. Во время пандемии COVID-19 платформы стали ключевым каналом потребления, что подчеркнуло их доминирующее положение в экономике. Это вызвало обеспокоенность властей, особенно в отношении компаний, таких как Alibaba и Tencent, обладающих огромными массивами пользовательских данных. В 2021 году началось расследование в отношении Alibaba [12], а контроль над финансовым сервисом Ant Financial перешёл к Народному банку Китая.

Появление цифровых платформ в России совпало по времени с их становлением в Китае – в конце 1990-х – начале 2000-х гг. В этот период развитие происходило за счет частных инвестиций и рыночного спроса. Так, в 1998 г. был запущен один из крупнейших российских маркетплейсов – Ozon. За ним последовали другие ключевые цифровые платформы: Яндекс и HeadHunter (2000 г.), Wildberries (2004 г.), Тинькофф Банк и ВКонтакте (2006 г.), Сбербанк Онлайн (2008 г.). Рост числа цифровых платформ в России сопровождался расширением пользовательской базы. За период с 2000 по 2010 гг. темп роста пользователей интернета в России составил 1 825%, значительно превысив среднемировой темп роста (444%)¹. Число российских пользователей

¹ За период с 2000 по 2010 гг. темп роста пользователей интернета в России составил 1 825%. 2011. URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/6782/> (дата обращения: 06.04.2025).

сети Интернет достиг 43,3 млн чел. в 2010 г.¹ В отличие от Китая, где государство с самого начала активно участвовало в формировании цифровой инфраструктуры, в России его роль на начальном этапе была минимальной.

По мере роста числа интернет-пользователей и распространения цифровых платформ государство стало рассматривать последнее как инструмент управления. Начало институционального оформления цифровых платформ было положено принятием государственной программы «Информационное общество (2011-2020 годы)». В рамках программы были обозначены приоритеты, направленные на формирование системы государственного управления, основанной на цифровых платформах, а также на создание инфраструктуры, необходимой для их функционирования.

Принятая в 2017 г. программа «Цифровая экономика Российской Федерации (2017–2030 годы)» рассматривает цифровую экономику как трёхуровневую структуру, в которой цифровые платформы занимают положение на втором уровне. Они играют роль системообразующего элемента, обеспечивая связь между рынками и отраслями, с одной стороны, и цифровыми технологиями – с другой.

Для обеспечения эффективного функционирования цифровых платформ программа предусматривает развитие цифровой инфраструктуры, включая центры обработки данных, облачные вычислительные решения, телекоммуникационные каналы. Одновременно с этим акцент сделан на совершенствовании нормативно-правовой базы.

Также программа подчеркивает барьеры, ограничивающие развитие цифровых платформ в России. К числу таких препятствий отнесены: фрагментарность регулирования, низкий уровень цифровизации органов местного самоуправления, недостаточная вовлеченность частного сектора, а также дефицит квалифицированных кадров.

С 2020 г. наблюдается устойчивый тренд на увеличение системной значимости государственных цифровых платформ, таких как Государственная информационная система промышленности (B2G-платформа взаимодействия Минпромторга РФ с промышленными предприятиями), Госуслуги (C2G – платформа, предоставляющая государственные услуги населению), ГосТех (облачная платформа для размещения цифровых сервисов органов власти) и другие.

Коммерческие цифровые платформы формируют собственные экосистемы, развивая комплекс взаимосвязанных цифровых сервисов, посредством инвестиций в разработку собственных решений, а также за счет поглощения технологических стартапов. Так, платформы Wildberries и Ozon, изначально специализировавшиеся на электронной торговле потребительскими товарами, расширили свою деятельность за счет покупки банков. Платформа Авито, начавшая с размещения частных объявлений, к 2025 г. включает в свою экосистему сервисы по операциям с движимым и недвижимым имуществом, а также решения в сфере подбора персонала.

С 2022 г., на фоне геополитической нестабильности и ухода иностранных ИТ-компаний, государственными властями Российской Федерации был провозглашен курс на развитие технологического суверенитета. Ранее в рамках реализации концепции импортозамещения к 2020 году доля зарубежных «бизнес-приложений и антивирусного ПО должна была сократиться до 50%, импортных серверных операционных систем – до 60%, систем управления базами данных (СУБД) – до 70%», однако фактически достичь данных целей не удалось [13, с. 400]. В настоящее время санкционное давление актуализировало проблему не только импортозамещения программных технологий, но и отсутствия отечественного высокотехнологического оборудования, включая полупроводники, вычислительные модули и системы хранения данных, что в свою очередь, стало ограничением для устойчивого развития цифровых платформ [1, с. 23].

В рамках поддержки развития цифровых платформ используются регуляторные, налоговые и инфраструктурные методы. К регуляторным мерам относятся дифференцированные подходы к регулированию малых и средних цифровых платформ, а также крупных участников рынка. В частности, платформы, количество ежедневных пользователей которых превышает

¹ Развитие интернета в России. 2010. URL: <https://ria.ru/20100930/280796937.html> (дата обращения: 06.04.2025).

установленный порог, подпадают под усиленные нормативные требования. К финансовым мерам государственной поддержки цифровых платформ относятся инструменты, направленные на снижение фискальной нагрузки. Например, применение нулевой ставки налога на прибыль для организаций, при условии, что не менее 70% их доходов формируется за счет доработки и внедрения отечественного программного обеспечения. К инфраструктурным мерам поддержки цифровых платформ относится обеспечение доступа к системам быстрых платежей, передачи финансовых сообщений, биометрии [1, с. 56].

Представляется целесообразным указать, что в России нет единого правового акта, регулирующего развитие цифровых платформ. Вместе с тем, Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации разработано отдельную концепцию регулирования цифровых платформ¹. Данная концепция базируется на уже существующих федеральных законах и подзаконных актах, а также предложениях по выработке механизмов защиты от доминирующего положения на рынке иностранных платформ.

С конца 1990-х гг. государственная политика Китая в сфере цифровой экономики характеризуется целостностью и последовательностью. Центральными целями выступают: использование цифровых технологий для ускорения экономического роста и экономического развития, снижение зависимости от иностранных технологий и, прежде всего, сохранение власти Коммунистической партии Китая. Независимо от административных реформ, смены руководства и фрагментации ведомственной системы, эти цели оставались неизменными. Такая институциональная устойчивость позволяет интерпретировать развитие платформенной экономики не как стихийный процесс, а как последовательную политику.

Китайская модель управления цифровыми платформами прошла три этапа: поддержки, направления и сдерживания (табл. 1). Эти фазы отражают трансформацию отношения государства к платформам: от стимулирования роста и привлечения инвестиций – к активному регулированию и ограничению их политико-экономического влияния.

Таким образом, институциональная специфика Китая, характеризующаяся наличием командно-административной системы с высокой степенью адаптивности – позволила последовательно изменять методы регулирования без изменения стратегических целей. Правительство стимулировало рост частных платформ до тех пор, пока они не стали настолько влиятельными, что начали представлять угрозу контролю партии. В этот момент политика изменилась – не в сторону демонтажа платформ, а в сторону их интеграции в структуру государственного управления.

В табл. 2 представлена систематизация этапов государственной политики в России, отражающая постепенный переход от политики наблюдения к формированию институциональных рамок.

Таким образом, Китай демонстрирует модель административно-контролируемого и экспортно-ориентированного платформенного роста, тогда как Россия строит модель внутренне ориентированного, институционально поддерживаемого и технологически догоняющего развития. Эти различия определяют разную роль цифровых платформ в социально-экономической структуре каждой страны и в их позиционировании на глобальном цифровом рынке.

Анализируя политику двух стран, важно разграничить и систематизировать концептуальные и институциональные уровни управления развитием цифровых платформ. Первый отражает модель управления – совокупность стратегических целей, нормативных ориентиров и идеологических установок, лежащих в основе формирования политики развития цифровых платформ. Второй – форму реализации, включающую институциональную структуру, правовые инструменты и механизмы поддержки и регулирования.

¹ Концепция общего регулирования деятельности групп компаний, развивающих различные цифровые сервисы на базе одной «экосистемы». 2021. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/cb29a7d08290120645a871be41599850/konceptsiya_21052021.pdf (дата обращения: 07.04.2025).

Таблица 1 – Систематизация этапов государственной политики управления развитием цифровых платформ в Китае¹

Table 1 – Systematization of the stages of the state policy for managing the development of digital platforms in China

Этапы	Характеристика
Политика поддержки (конец 1990-х – середина 2000-х гг.)	Цель – поддержать рост китайских стартапов в сфере цифровых платформ и ограничить деятельность иностранных компаний. Направления реализации: 1. Инвестирование в цифровую инфраструктуру. 2. Обеспечение доступа китайских стартапов к иностранным венчурным инвестициям. 3. Введение цензуры, ограничивающую экспансию иностранных платформ.
Политика приоритетов (конец 2000-х – конец 2010-х гг.)	Цель – стимулирование инновационного развития и продвижение национальных платформ на международные рынки. Ключевые направления реализации: 1. Создание благоприятной среды для роста национальных технологических компаний через сочетание протекционистских и стимулирующих мер. 2. Формирование олигополистической модели платформенного рынка. 3. Институциональное подчинение цифровых платформ стратегическим задачам партийно-государственного управления. 4. Формирование цифровых экосистем (финансовые услуги, логистика, медицина, образование и др.). 5. Активная международная экспансия китайских цифровых платформ в рамках инициатив «Цифровой шелковый путь» и «Интернет плюс».
Политика сдерживания (2020 г. – настоящее время)	Цель – обеспечение контроля над крупными цифровыми платформами. Ключевые направления реализации: 1. Ужесточение антимонопольного регулирования цифровых платформ. 2. Переход под контроль частных финансовых сервисов к Народному банку Китая. 3. Принятие закона о локализации информации внутри страны. 4. Введение ограничений на выход китайских компаний на иностранные биржи (пересмотр практики Variable Interest Entity).

Таблица 2 – Систематизация этапов государственной политики управления развитием цифровых платформ в России²

Table 2 – Systematization of the stages of the state policy for managing the development of digital platforms in Russia

Этапы	Характеристика
Политика наблюдения (конец 1990-х – 2010 гг.)	Отсутствие целенаправленной государственной политики в отношении цифровых платформ; развитие платформ происходило преимущественно за счет рыночного спроса и частных инвестиций.
Координационная политика (2010 – 2022 гг.)	Формирование основ правовой и инфраструктурной среды для цифровой трансформации.
Регуляторная политика (2022 г. – настоящее время)	Внедрение цифровых платформ в государственное управление, здравоохранение, образование, промышленность и экспорт (Госуслуги, ГИСП, РЭЦ, Гостех и др.).

Далее в табл. 3 представлены критерии моделей и форм государственного управления развитием цифровых платформ в Китайской Народной Республике и Российской Федерации.

¹ Составлено по: [5–7; 10].

² Составлено по: [1].

Таблица 3 – Особенности моделей и форм государственного управления развитием цифровых платформ в КНР и РФ¹

Table 3 – Features of models and forms of public administration for the development of digital platforms in China and the Russian Federation

Критерий	Китай	Россия
	Модель	
Цель	Достижение мирового лидерства национальных цифровых платформ.	Обеспечение устойчивого развития национальных цифровых платформ в условиях санкционного давления.
Роль государства	Определяет стратегию, контролирует платформы, интегрирует их в вертикаль власти.	Задаёт рамочные условия развития цифровым платформам
Ориентиры	Технологическая независимость, контроль за данными, интеграция в партийно-государственную систему.	Технологический суверенитет и развитие национальных технологий.
Идеологическая основа	Интеграция цифровых платформ в контур реализации стратегических задач партийно-государственного управления.	Сосуществование государственных и коммерческих платформ, при котором между ними отсутствует прямая конкуренция.
Отношение к иностранным платформам	Ограничительный подход, вытеснение с рынка, недопуск к инфраструктуре и данным.	Ограничительный подход, активизация политики технологического суверенитета с 2022 года.
Критерий	Форма реализации	
Институты	Формирование функциональной зависимости государственных органов с корпорациями цифровых платформ, последние становятся проводниками проведения политика правительства.	Реализация механизма государственно-частного партнерства.
Правовые основы	Основу правового регулирования составляют пятилетние планы социально-экономического развития.	Базируются на сочетании программных установок и фрагментированных федеральных законов, и подзаконных актов.
Инструменты регулирования	Регулирование строится на принципе: поддержка роста до определённого порога – затем подчинение стратегическим интересам государства.	Инструменты направлены не на ограничение, а на создание условий для роста цифровых платформ в условиях внешнеполитических вызовов

Таким образом, модель и форма государственного управления развитием цифровых платформ в Китае и России демонстрируют два различных подхода, отражающих специфику политико-административных систем обеих стран. В Китайской Народной Республике управление цифровыми платформами опирается на централизованную модель, в которой ключевую роль играют пятилетние планы и стратегические инициативы, формирующие единую нормативную рамку. Характерной чертой китайской модели является последовательное движение от поддержки предпринимательской инициативы к интеграции в государственную систему, где цифровые корпорации выступают как объекты государственной политики.

В Российской Федерации, напротив, институциональная система управления цифровыми платформами построена на основе распределенной модели, ориентированной на взаимодействие государства и частного сектора. Регуляторная база носит фрагментарный характер, а инструменты управления преимущественно направлены на стимулирование роста и преодоление внешнеполитических ограничений.

¹ Составлено по: [1; 5–7; 10].

Выводы

Китай и Россия демонстрируют два разных пути к платформенной экономике. Китай — путь встраивания цифровых платформ в государственную вертикаль. Россия — путь институционального догоняющего развития, где платформа становится инфраструктурой государственного управления, но сохраняет рыночную модель. Общим для обеих моделей является признание стратегической важности платформ как основы технологического суверенитета.

В заключение стоит отметить, что для России ключевыми задачами остаются преодоление технологической зависимости, создание национальных ИТ-решений мирового уровня и формирование платформенного рынка с высоким уровнем конкуренции и инновационной активности. Без этого цифровые платформы рискуют остаться либо вспомогательным инструментом государственного сервиса, либо замкнутыми на внутренний рынок экосистемами с ограниченным развитием. Опыт Китая может быть полезен как ориентир по формированию долгосрочной стратегии, сочетающей поддержку, контроль и экспортную экспансию.

Список источников

1. Абдрахманова Г. И., Гохберг Л. М., Демьянова А. В. и др. Платформенная экономика в России: потенциал развития: аналитический доклад / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2023. 72 с. DOI: 10.17323/978-5-7598-3001-6.
2. Рыжкова М. В., Чиков М. В. Институциональная природа цифровых платформ // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2019. № 4. С. 72–80. DOI: 10.18101/2304-4446-2019-4-72-80.
3. Кулакова Т. А., Волкова А. В. Цифровой суверенитет и политико-административные режимы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Философия и конфликтология. 2023. Т. 39. Вып. 1. С. 92–105. DOI: 10.21638/spbu17.2023.108.
4. Боровская М. А. Совершенствование системы непрерывного образования: кластерный и экосистемный подходы // Гуманитарий Юга России. 2020. Т. 9. № 5. С. 15–35. DOI: 10.18522/2227-8656.2020.5.1.
5. McKnight, Scott and Kenney, Martin and Breznitz, Dan. Platformizing the Economy? Building and Regulating Chinese Digital Platforms. 2021. P. 46. DOI 10.2139/ssrn.3885190
6. Kroeber A. China's Push to Innovate in Information Technology. In: Jakobson, L. (eds) Innovation with Chinese Characteristics. Palgrave Macmillan, London. 2007. P. 37-70. DOI: 10.1057/9780230591929_2
7. Fuller, D.B. How law, politics and transnational networks affect technology entrepreneurship: Explaining divergent venture capital investing strategies in China. Asia Pac J Manag. 27. 2010. P. 445–459. DOI: 10.1007/s10490-009-9149-0.
8. McCarthy N. China now boasts more than 800 million internet users and 98% of them are mobile. Forbes. 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2018/08/23/china-now-boasts-more-than-800-million-internet-users-and-98-of-them-are-mobile-infographic/> (дата обращения: 03.04.2025).
9. Leskin P. Here are the major US tech companies blocked behind China's «Great Firewall». Business Insider. 2019. URL: <https://www.businessinsider.com/major-us-tech-companies-blocked-from-operating-in-china-2019-5> (дата обращения: 06.04.2025).
10. Woetzel J., Seong J., Wang W., Manyika J., Chui M., & Wong W. China's digital economy: a leading global force. Discussion Paper, McKinsey Global Institute. 2017. URL: <https://iberchina.org/files/2017/MGI-Digital-China.pdf> (дата обращения: 06.04.2025).
11. Greeven M.J., Wei W. Business Ecosystems in China: Alibaba and Competing Baidu, Tencent, Xiaomi and LeEco. 2017. P. 172. DOI:10.4324/9781315209142.
12. Wei L. Chinese regulators try to get Jack Ma's Ant Group to share consumer data. Wall Street Journal. 2021. URL: <https://www.wsj.com/articles/chinese-regulators-try-to-get-jack-mas-ant-group-to-share-consumer-data-11609878816> (дата обращения: 06.04.2025).
13. Туманян Ю. Р., Индустриев М. А. Импортозамещение как фактор инновационного развития экономики России // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2022. Т. 22. № 4. С. 396–405.

References

1. Abdrakhmanova G.I., Gokhberg L.M., Demyanova A.V. and others. *The platform economy in Russia: development potential: an analytical report* / National research. University of Higher School of Economics, Moscow: ISIEZ HSE; 2023. 72 p. DOI: 10.17323/978-5-7598-3001-6. (In Russ.)
2. Ryzhkova M.V., Chikov M.V. Institutional nature of digital platforms. *Bulletin of the Buryat State University. Economics and Management*. 2019;(4):72–80. DOI: 10.18101/2304-4446-2019-4-72-80. (In Russ)
3. Kulakova T.A., Volkova A.V. Digital sovereignty and political and administrative regimes. *Bulletin of St. Petersburg University. Philosophy and Conflictology*. 2023;39(1):92–105. DOI: 10.21638/spbu17.2023.108. (In Russ)
4. Borovskaya M.A. Improving the continuous education system: cluster and ecosystem approaches. *Humanitarian of the South of Russia*. 2020;9(5):15–35. DOI: 10.18522/2227-8656.2020.5.1. (In Russ)
5. McKnight, Scott and Kenney, Martin and Breznitz, Dan. Platformizing the Economy? *Building and Regulating Chinese Digital Platforms*. 2021. P. 46. DOI 10.2139/ssrn.3885190.
6. Kroeber A. China's Push to Innovate in Information Technology. In: Jakobson, L. (eds) *Innovation with Chinese Characteristics*. Palgrave Macmillan, London. 2007;37–70. DOI: 10.1057/9780230591929_2
7. Fuller, D.B. How law, politics and transnational networks affect technology entrepreneurship: Explaining divergent venture capital investing strategies in China. *Asia Pac J Manag.* 2010;(27):445–459. DOI: 10.1007/s10490-009-9149-0.
8. McCarthy N. China now boasts more than 800 million internet users and 98% of them are mobile. *Forbes*. 2018. Available from: <https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2018/08/23/china-now-boasts-more-than-800-million-internet-users-and-98-of-them-are-mobile-infographic/> (Accessed: 03 April 2025).
9. Leskin P. Here are the major US tech companies blocked behind China's «Great Firewall». *Business Insider*. 2019. Available from: <https://www.businessinsider.com/major-us-tech-companies-blocked-from-operating-in-china-2019-5> (Accessed: 06 April 2025).
10. Woetzel J., Seong J., Wang W., Manyika J., Chui M., & Wong W. China's digital economy: a leading global force. Discussion Paper, McKinsey Global Institute. 2017. Available from: <https://iberchina.org/files/2017/MGI-Digital-China.pdf> (Accessed: 06 April 2025).
11. Greeven M.J., Wei W. *Business Ecosystems in China: Alibaba and Competing Baidu, Tencent, Xiaomi and LeEco*. 2017. P. 172. DOI:10.4324/9781315209142.
12. Wei L. Chinese regulators try to get Jack Ma's Ant Group to share consumer data. *Wall Street Journal*. 2021. Available from: <https://www.wsj.com/articles/chinese-regulators-try-to-get-jack-mas-ant-group-to-share-consumer-data-11609878816> (Accessed: 06 April 2025).
13. Tumanyan Yu. R., Industriev M. A. Import substitution as a factor of Russian economy innovative development. *Izvestiya of Saratov University. Economics. Management. Law*. 2022;22(4):396–405. (In Russ). DOI: <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2022-22-4-396-405>.

Информация об авторе

Р. А. Вареца – аспирант Центра научных исследований «Инструментальные, математические и интеллектуальные средства в экономике» ЮФУ.

Information about the author

R. A. Varetsa – Postgraduate Student at the Center for Scientific Research «Instrumental, Mathematical and Intellectual Means in Economics», Southern Federal University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 17.04.2025; одобрена после рецензирования 23.05.2025; принята к публикации 26.05.2025.

The article was submitted 17.04.2025; approved after reviewing 23.05.2025; accepted for publication 26.05.2025.



Внедрение цифровых технологий в управление операционной деятельностью государственных и муниципальных предприятий: вызовы и перспективы

Павел Юрьевич Гребенник

Среднерусский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ, Орёл, Россия, p.grebennik@gmail.com

Аннотация

Введение. Цифровая трансформация государственного управления в России представляет собой многоаспектный процесс, характеризующийся переходом от модели электронного правительства к концепции «государства как платформы». Несмотря на значительные инвестиции и стратегические инициативы в рамках национальной программы «Цифровая экономика», сохраняются существенные вызовы, включая нормативно-правовые ограничения, недостаточную интероперабельность информационных систем и дефицит цифровых компетенций у государственных служащих.

Цель. Комплексный анализ процессов цифровой трансформации государственного управления в России.

Методы. Системный подход к анализу процессов цифровой трансформации государственного управления, сочетающий институциональный, технологический и организационный аспекты реализации национальной программы «Цифровая экономика РФ». Исследование опирается на концепцию уровней цифровой зрелости и теорию перехода от электронного правительства к «умному правительству».

Результаты. Выявлены ключевые тенденции цифровизации государственного управления, включая формирование Национальной системы управления данными, внедрение платформенных решений и развитие суперсервисов. Определены пять уровней цифровой зрелости государственного управления, от базовой информатизации до полноценного «умного правительства». Установлено, что эффективность цифровой трансформации определяется не только технологическими инновациями, но и институциональными изменениями, включая совершенствование нормативно-правовой базы и развитие цифровых компетенций.

Разработаны рекомендации по совершенствованию механизмов цифровизации государственных и муниципальных услуг, включая внедрение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности цифровой трансформации, поэтапную стратегию внедрения цифровых инструментов и создание единой цифровой экосистемы государственного управления.

Выводы. Успешная цифровая трансформация государственного управления требует комплексного подхода, учитывающего технологические, организационные, правовые и социокультурные аспекты. Ключевыми факторами успеха выступают согласованность законодательной базы с темпами технологического развития, интеграция информационных систем различных ведомств и уровней власти, развитие цифровых компетенций государственных служащих, обеспечение информационной безопасности и формирование культуры использования данных при принятии управленческих решений. Переход к модели «государства как платформы» позволит преодолеть межведомственную разобщенность и создать интегрированную систему цифровых сервисов, повышающую качество государственного управления и удовлетворенность граждан государственными услугами.

Ключевые слова: цифровая трансформация государственного управления, государство как платформа, Национальная система управления данными, цифровые компетенции государственных служащих, электронное правительство, суперсервисы, межведомственное электронное взаимодействие, налоговый мониторинг, цифровая зрелость, цифровая экономика, информационная безопасность

Для цитирования: Гребенник П. Ю. Внедрение цифровых технологий в управление операционной деятельностью государственных и муниципальных предприятий: вызовы и перспективы // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 282–293. EDN [YWNOCF](#)

Young scientists

Original article

Implementation of digital technologies in the management of operational activities of state and municipal enterprises: challenges and prospects

Pavel Yu. Grebennik

Central Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Orel, Russia, p.grebennik@gmail.com

Abstract

Introduction. The digital transformation of public administration in Russia is a multidimensional process characterized by the transition from the e-government model to the concept of "the state as a platform." Despite significant investments and strategic initiatives under the national Digital Economy program, significant challenges remain, including regulatory constraints, insufficient interoperability of information systems, and a shortage of digital competencies among government employees.

Purpose. A comprehensive analysis of the processes of digital transformation of public administration in Russia.

Methods. A systematic approach to the analysis of the processes of digital transformation of public administration, combining institutional, technological and organizational aspects of the implementation of the national program "Digital Economy of the Russian Federation". The study is based on the concept of levels of digital maturity and the theory of transition from e-government to "smart government".

Results. Key trends in the digitalization of public administration have been identified, including the formation of a National Data Management System, the introduction of platform solutions, and the development of superservices. Five levels of digital maturity of public administration have been identified, from basic informatization to a full-fledged "smart government". It has been established that the effectiveness of digital transformation is determined not only by technological innovations, but also by institutional changes, including the improvement of the regulatory framework and the development of digital competencies.

Recommendations have been developed to improve the mechanisms of digitalization of state and municipal services, including the introduction of a balanced scorecard to assess the effectiveness of digital transformation, a phased strategy for the introduction of digital tools and the creation of a unified digital ecosystem of public administration.

Conclusions. Successful digital transformation of public administration requires an integrated approach that takes into account technological, organizational, legal and socio-cultural aspects. The key success factors are the consistency of the legislative framework with the pace of technological development, the integration of information systems of various departments and levels of government, the development of digital competencies of civil servants, ensuring information security and the formation of a culture of using data in making managerial decisions. The transition to the "state as a platform" model will make it possible to overcome interdepartmental disunity and create an integrated system of digital services that improves the quality of public administration and citizens' satisfaction with public services.

Keywords: digital transformation of public administration, state as a platform, National Data Management System, digital competencies of civil servants, e-government, super services, interagency electronic interaction, tax monitoring, digital maturity, digital economy, information security

For citation: Grebennik P. Yu. Implementation of digital technologies in the management of operational activities of state and municipal enterprises: challenges and prospects. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):282–293. (In Russ.). EDN [YWNOCF](#)

Введение

Цифровая трансформация государственного управления является одним из ключевых трендов современного развития публичной власти во всем мире. В условиях формирования информационного общества изменяются не только технологические аспекты функционирования государственных структур, но и сама парадигма взаимоотношений между государством, гражданами и бизнесом. Актуальность данной темы обусловлена необходимостью повышения качества государственных услуг, обеспечения прозрачности управленческих процессов и оптимизации системы принятия решений в условиях цифровой экономики.

Теоретико-методологические основы цифровой трансформации государственного управления рассматриваются в трудах многих исследователей. Иванов В.В. и Малинецкий Г.Г. анализируют концептуальные основы перехода от теоретических моделей цифровой экономики к их практическому воплощению [1]. Пономарев В.А. и Пономарева Т.П. изучают актуальные вопросы цифровой трансформации государственного управления с точки зрения современных вызовов [2].

Особый интерес представляет работа Головиной Т.А., Авдеевой И.Л. и Парахиной Л.В., в которой авторы отмечают: «Выделяют пять уровней цифровизации бизнеса», начиная от базового осознания необходимости цифровизации до полноценного использования открытых цифровых интерфейсов [3]. Данная концепция уровней цифровой зрелости может быть эффективно применена к анализу эволюции государственного управления в цифровую эпоху – от электронного правительства к «умному правительству».

Региональные аспекты цифровой трансформации исследуются в работах Мухаметова Д.Р., который рассматривает проблемы масштабирования сетей управления при переходе от умного города к цифровому региону [4], а также Матушевской Е.А., исследующей информационное обеспечение в региональном управлении [5]. Нормативно-правовое регулирование процессов цифровизации государственного управления детально анализируется в работе Шмидт Т.Н. [6]

Технологические вызовы и проблемы безопасности при внедрении цифровых технологий рассматриваются Гавриловым В.Е. и Зацаринным А.А. [7], а инновационные аспекты цифровой трансформации в сфере государственных услуг исследуются Бойковой М.В., Юсуповой С.Я. и Кушнир А.С. [8]

Особое внимание исследователи уделяют вопросам развития цифровых компетенций государственных служащих, что отражено в работах Кайсаровой В.П. и Винокуровой М.Ю. [9].

Целью данного исследования является комплексный анализ процессов цифровой трансформации государственного управления в России, выявление ключевых тенденций, проблем и перспектив развития цифрового правительства, а также разработка рекомендаций по совершенствованию механизмов цифровизации государственных и муниципальных услуг.

В рамках данной работы используются следующие термины и сокращения:

- НСУД – Национальная система управления данными;
- API (Application Programming Interface) – программный интерфейс приложения;
- ФНС – Федеральная налоговая служба.

Методы

Методологической основой исследования является системный подход к анализу процессов цифровой трансформации государственного управления, сочетающий институциональный, технологический и организационный аспекты реализации национальной программы «Цифровая экономика РФ». Исследование опирается на концепцию уровней цифровой зрелости и теорию перехода от электронного правительства к «умному правительству».

Результаты

Согласно позиции И.Л. Авдеевой и П.Ю. Гребенника, цифровая трансформация выступает главным драйвером роста эффективности, производительности и конкурентоспособности компаний, позволяя им быстро реагировать на меняющиеся условия ведения бизнеса [10]. Как отмечается в исследованиях, на сегодняшний день отсутствует единая трактовка данного понятия, что создаёт определённые сложности при формировании стратегических документов

и реализации соответствующих инициатив. Наиболее актуальным представляется определение цифровой трансформации как коренного изменения бизнес-процессов с широким применением цифровых инструментов в качестве механизмов исполнения процессов, которая приводит к существенному улучшению характеристик процессов и/или появлению принципиально новых их качеств и свойств [11].

Трансформация технологической базы госуправления шла этапами, переосмысливая функции госаппарата. Эксперты ОЭСР выделяют три этапа: оцифровка процессов, электронное правительство и цифровое правительство, каждый со своими технологиями и подходами¹. В современном госуправлении важна гибкая культура на основе Agile, позволяющая оперативно вносить изменения с учетом обратной связи участников [2].

В своей работе «Цифровая трансформация управления современными бизнес-процессами» Т.А. Головина с соавторами выделяют пять уровней цифровизации бизнеса, начиная от осознания руководителем необходимости цифровизации на первом уровне до полного перехода на использование открытых цифровых интерфейсов (API), внедрение данной технологии позволяет увеличить аудиторию пользователей и открыть систему для сторонних разработчиков на пятом уровне. Каждый из этих уровней характеризуется собственными приоритетами, технологиями и показателями реализации, что образует последовательный путь к полноценной цифровой трансформации [3].

Промежуточные итоги реализации национальной программы «Цифровая экономика РФ» свидетельствуют о постепенном улучшении ситуации с исполнением бюджета. Если в начальный период реализации наблюдались серьезные проблемы, то по данным на 1 января 2025 г. кассовое исполнение расходов федерального бюджета в рамках Программы составило 146 132,5 млн рублей (99,7%), что показывает существенный прогресс в организации и контроле государственного управления в процессе цифровизации по сравнению с предыдущими годами².

Для сравнения: в начале реализации программы ситуация была значительно хуже. К ноябрю 2020 г. исполнение всех федеральных проектов находилось в диапазоне 26,2%-49,6%. Низкое исполнение бюджета во многом объяснялось частыми изменениями программы (зафиксировано 33 запроса на изменение), а также кадровыми перестановками, включая отставку главы Минкомсвязи и профильного вице-премьера, курировавшего проект. Такое пристальное внимание со стороны руководства страны к процессу цифровизации и последовавшие кадровые решения продемонстрировали понимание стратегической важности цифровой трансформации для государственного сектора, что в конечном итоге привело к оптимизации механизмов управления и почти полному исполнению бюджета к 2025 г.

К основным препятствиям реализации программы относятся пробелы в нормативном регулировании, сложности согласования вопросов развертывания высокоскоростного интернета 5G с военными ведомствами, а также негибкость государственных контрактов в сфере информационных технологий. Эти барьеры, выявленные в ходе анализа результатов программы, требуют системных изменений не только в технологическом обеспечении, но и в правовом, организационном и методологическом аспектах государственного управления. Фактически, цифровизация государственного сектора выступает катализатором более глубоких структурных преобразований системы управления, смещая акцент с процедурно-ориентированного на результат-ориентированный подход [12].

Федеральный проект «Цифровое государственное управление» является одним из ключевых компонентов национальной программы «Цифровая экономика РФ» и направлен на создание условий для внедрения цифровых технологий в сфере государственного и муниципального управления. Анализ промежуточных результатов реализации проекта показывает заметный

¹ OECD. Perspectives on Global Development (2013) Industrial Policies in a Changing World. 2013. Available from: <http://www.oecd.org/dev/pgd/pgd2013.htm> (Date of access: 09.04.2025).

² Исполнение расходов федерального бюджета на реализацию национальных проектов [Электронный ресурс]. Министерство финансов Российской Федерации; 2025 // Доступ: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=38828-ispolnenie_raskhodov_federalnogo_byudzheta_na_realizatsiyu_natsionalnykh_proektov (Дата обращения: 09.04.2025).

прогресс в развитии портала Госуслуг и системы электронного правительства. К 2020 г. удалось существенно расширить спектр услуг, предоставляемых в электронном виде, и усовершенствовать систему межведомственного электронного документооборота. Особого внимания заслуживает концепция суперсервисов – комплексных услуг, ориентированных на жизненные ситуации граждан, реализация которых позволяет предоставлять государственные услуги без бумажных документов и визитов в госорганы [7].

Согласно документации проекта, его целевые показатели разбиты по уровням: федеральный, региональный и муниципальный, что обеспечивает комплексный подход к цифровизации государственного управления. При этом существует четкое распределение ответственности между кураторами, руководителями и администраторами на каждом уровне реализации. Однако, как отмечают эксперты, сохраняется проблема слабой интеграции информационных систем различных ведомств, что приводит к дублированию запрашиваемой информации органами государственной власти и снижает эффективность государственного управления. В этом контексте перспективным направлением представляется развитие НСУД, призванной обеспечить единый подход к сбору, хранению и обработке государственных данных [8].

Опыт цифровизации на региональном уровне демонстрирует значительное разнообразие подходов и темпов внедрения цифровых технологий. Показателен пример Свердловской области, где реализуются региональные проекты «Умный регион» и «Умный город», направленные на комплексную цифровую трансформацию городской среды и системы регионального управления. В рамках этих проектов внедряются современные информационно-коммуникационные технологии для повышения качества управления городской инфраструктурой и обеспечения устойчивого развития муниципальных образований. Ключевым аспектом является интеграция различных информационных систем в единую цифровую платформу, обеспечивающую сбор и анализ данных для принятия управленческих решений [4].

Вместе с тем, анализ регионального опыта выявляет ряд типичных проблем, характерных для процесса цифровизации на местном уровне. К их числу относятся недостаточное финансирование, неготовность информационно-телекоммуникационной инфраструктуры, дефицит квалифицированных кадров в сфере информационных технологий, а также низкий уровень цифровой грамотности как государственных служащих, так и населения. Особую трудность представляет вопрос взаимодействия между различными уровнями власти в процессе цифровой трансформации, что требует разработки эффективных механизмов координации и согласования интересов федерального центра и регионов. В этой связи перспективным представляется развитие платформенного подхода, предложенного в рамках концепции «Государство-как-платформа», который обеспечивает единые стандарты и принципы работы с данными при сохранении региональной специфики реализации цифровых инициатив [5].

Процесс цифровизации государственных и муниципальных структур сопровождается множеством юридических барьеров, замедляющих технологическую модернизацию. Имеющиеся пробелы в нормативном регулировании представляют серьезное препятствие, поскольку действующее законодательство зачастую не успевает за стремительным развитием цифровых технологий. Устаревшие нормативные акты, регламентирующие организацию процессов документооборота, взаимодействия с гражданами и оказания услуг, нередко основаны на бумажных процедурах и иерархической модели управления, что входит в противоречие с сетевой и платформенной логикой цифровых решений. В контексте анализа реализации национальной программы «Цифровая экономика РФ», проблема негибкости государственных контрактов в сфере информационных технологий остается одним из основных препятствий для внедрения современных подходов к разработке программного обеспечения, таких как Agile и DevOps, которые позволяют реализовывать проекты, связанные с информационными технологиями, более эффективно и качественно [6].

Особую сложность представляет согласование нормативно-правовой базы цифровизации между различными ведомствами, имеющими собственные интересы и приоритеты. Показательным примером является проблема, связанная с согласованием с Министерством обороны РФ в вопросах высокоскоростного интернета 5G. Противоречия между задачами обеспечения национальной безопасности и потребностями в развертывании современной телекоммуникационной

инфраструктуры требуют сложных компромиссов и могут существенно замедлять процессы внедрения новых технологий. В этом контексте особое значение приобретает разработка гибкой нормативно-правовой базы, способной адаптироваться к быстрым изменениям цифровой среды и учитывать интересы различных заинтересованных сторон [13].

В организационном плане внедрение цифровых технологий сталкивается с необходимостью глубокой трансформации самой логики функционирования государственного аппарата. Традиционная ведомственная разобщенность и «лоскутная» автоматизация приводят к созданию несовместимых систем, дублированию функций и неэффективному использованию ресурсов [14].

Ещё одним организационным вызовом является недостаточный уровень цифровых компетенций государственных и муниципальных служащих. Анализ регионального опыта внедрения цифровых технологий показывает, что этот фактор часто становится критическим для успеха проектов цифровизации. Требуется не только обучение технологическим навыкам, но и формирование нового управленческого мышления, основанного на принципах гибкого управления и культуре данных. Это особенно важно при переходе от электронного правительства к «умному правительству», основанному на принципах устойчивого развития и широком применении технологий автоматизации и анализа данных [9].

Особую проблему представляет нежелание со стороны бизнеса поддерживать цифровизацию экономики и управления (в части суперсервисов), нежелание выходить из теневого сектора (нежелание предоставлять достоверные сведения финансовой и налоговой отчетности). Эта проблема имеет глубокие экономические и социальные корни, связанные как с недоверием бизнеса к государственным инициативам, так и с опасениями относительно возможного усиления налогового и административного давления в результате повышения прозрачности бизнес-процессов. Примечательно, что именно эта проблема напрямую затрагивает органы государственного управления и ФНС, а также бизнес [9].

Разработка проекта «Налоговый мониторинг» в рамках реализации национальной программы «Цифровая экономика РФ» направлена на преодоление этого барьера путем создания более прозрачных и взаимовыгодных механизмов взаимодействия между налоговыми органами и налогоплательщиками. Согласно определенным критериям успешности проекта, его реализация должна обеспечить синхронизацию подходов, применяемых налоговым органом и налогоплательщиком для выявления налоговых рисков и максимальное использование возможностей дистанционного налогового контроля [15].

Серьезным вызовом для процесса цифровизации государственного и муниципального управления остаются технологические ограничения существующей инфраструктуры. Несовершенство телекоммуникационных сетей, проблемы совместимости различных информационных систем и отсутствие единых стандартов обмена данными создают препятствия для реализации комплексных цифровых решений. Особенно остро эта проблема проявляется на региональном уровне, где зачастую наблюдается существенный разрыв в уровне технологической готовности между различными субъектами федерации и муниципальными образованиями [16].

Параллельно с расширением цифровизации государственного сектора возрастают риски в сфере информационной безопасности. Централизованные государственные информационные системы становятся привлекательной мишенью для кибератак, что требует разработки комплексных решений по защите данных и инфраструктуры. При этом необходимо балансировать между обеспечением высокого уровня безопасности и сохранением удобства и доступности цифровых сервисов для граждан и организаций [17].

Создание и развертывание НСУД представляет собой один из ключевых элементов трансформации государственного управления в России. В рамках федерального проекта «Цифровое государственное управление» НСУД позиционируется как базовый инструмент, «предназначенный для автоматизации процессов управления государственными данными». Архитектура данной системы предполагает формирование единой среды взаимодействия различных государственных информационных ресурсов, что открывает перспективы качественного повышения эффективности управленческих решений через обеспечение доступа к верифицированным данным в режиме реального времени [18].

Потенциал НСУД заключается в возможности переосмыслить сам подход к государственному управлению, сместив акцент с процессно-ориентированной к данно-ориентированной модели. Согласно позиции В.Е. Шумиловой, концепция подразумевает не формирование экономики нового типа (поскольку она уже функционирует в цифровом поле), а её переход на инновационную технологическую платформу, раскрывающую дополнительные перспективы [19].

Внедрение гибких методологий управления в деятельность государственных и муниципальных предприятий представляет собой важнейший элемент их цифровой трансформации. Анализ проблем реализации национальной программы "Цифровая экономика РФ" свидетельствует о критической важности перехода к более адаптивным методам управления ИТ-проектами. Отмеченная в контексте непригодность традиционных схем бюджетирования и контрактации для сферы цифрового развития находит свое решение в применении методологий Agile и DevOps, которые, как указано в материалах исследования, позволяют реализовывать проекты, связанные с информационными технологиями, более эффективно и качественно [1].

Технологии искусственного интеллекта и аналитика больших данных обладают значительным потенциалом для трансформации подходов к управлению государственными и муниципальными предприятиями. Примечательно, что аналитика больших данных и технологии искусственного интеллекта обозначены в контексте как перспективные технологии, которые наиболее сильно повлияют на цифровизацию экономики. Интеграция этих технологий в систему государственного управления позволяет перейти от реактивной модели принятия решений к проактивной, основанной на предиктивной аналитике и автоматизированных алгоритмах.

Развитие цифровых платформенных решений представляет собой одно из наиболее перспективных направлений цифровой трансформации в управлении государственными и муниципальными предприятиями. В контексте эволюции цифрового правительства, второй этап зрелости характеризуется именно появлением «госуправления как платформы», где приоритетными аспектами становятся «прозрачность, открытость», а основными технологиями – «открытые данные, открытые услуги» [20].

Платформенный подход позволяет создавать экосистемы, в которых государственные и муниципальные предприятия могут эффективно взаимодействовать с бизнесом и гражданами, обмениваться данными, совместно разрабатывать и предоставлять услуги. Важнейшим элементом такого подхода является формирование единых стандартов данных и интерфейсов программирования (API), что обеспечивает возможность интеграции различных информационных систем и создания новых сервисов на базе существующих [21].

Обсуждение

Полученные результаты исследования позволяют комплексно оценить текущее состояние и перспективы цифровой трансформации государственного управления в России. Выявленные тенденции и проблемы требуют детального анализа и критического осмысления с точки зрения их влияния на эффективность государственного управления и социально-экономическое развитие страны в целом.

Анализ эволюции государственного управления в цифровую эпоху через призму пяти уровней зрелости (от электронного правительства к «умному правительству») соотносится с концепцией Головиной Т.А., Авдеевой И.Л. и Парахиной Л.В., которые выделяют аналогичные уровни цифровизации бизнеса [3]. Такой подход позволяет более структурированно рассматривать процесс цифровой трансформации и оценивать достигнутый прогресс. Однако в отличие от бизнес-структур, государственное управление имеет ряд специфических особенностей, которые существенно влияют на скорость и характер цифровизации.

В частности, значительное влияние оказывают нормативно-правовые ограничения, необходимость обеспечения информационной безопасности и защиты персональных данных, а также сложность координации межведомственного взаимодействия. Как отмечает Шмидт Т.Н., нормативно-правовое регулирование процессов цифровизации государственного управления часто не успевает за темпами технологических изменений, что создает существенные барьеры для внедрения инновационных решений [6].

Мирошниченко М.А., Городничая Д.И. и Хейшхо М.Ю. в своих исследованиях подчеркивают, что переход к модели «государство как платформа» предполагает фундаментальное изменение подходов к предоставлению государственных услуг и взаимодействию с гражданами [20]. Однако наше исследование выявило ряд существенных вызовов, связанных с реализацией данной концепции в российских условиях, в частности, проблемы ведомственной разобщенности и «лоскутной» автоматизации, которые препятствуют созданию единой платформы.

Особую значимость имеют выявленные организационные проблемы цифровой трансформации, включая недостаточный уровень координации, частые кадровые изменения и непоследовательность в реализации проектов. Эти факторы соотносятся с результатами исследований Жигаловой П.Ю. и Лариониной Т.И., которые также отмечают организационные вызовы как ключевые препятствия для цифровизации государственного управления [12].

В контексте управления изменениями следует отметить важность развития цифровых компетенций государственных служащих, что подтверждается исследованиями Кайсаровой В.П. и Винокуровой М.Ю. [9] Наши результаты дополняют эти исследования, указывая на необходимость не только технических, но и управленческих компетенций, связанных с управлением изменениями и адаптацией к новым моделям работы.

Отдельного внимания заслуживает обсуждение вопросов безопасности и устойчивости цифровых систем государственного управления. Калабин В.А. в своих исследованиях подчеркивает важность обеспечения информационной безопасности в секторе государственного управления в условиях реализации национальной программы «Цифровая экономика» [17]. Наше исследование конкретизирует эти положения, выявляя специфические риски, связанные с цифровизацией государственных услуг и управленческих процессов.

Гаврилов В.Е. и Зацаринный А.А. также отмечают проблемы и угрозы внедрения некоторых новых цифровых технологий [13], что соответствует выявленным в нашем исследовании рискам. Однако следует отметить, что риски должны рассматриваться в контексте потенциальных преимуществ, которые предоставляют цифровые технологии для повышения эффективности и прозрачности государственного управления.

Значительный интерес представляют региональные аспекты цифровой трансформации государственного управления. Результаты исследования показывают существенные различия в уровне и темпах цифровизации между регионами России, что согласуется с выводами Мухаметова Д.Р. о проблемах масштабирования сетей управления при переходе от умного города к цифровому региону [4].

Матушевская Е.А. и Даценко А.С. в своих работах также отмечают важность информационного обеспечения в региональном управлении [5], что подтверждается нашими данными о необходимости развития региональной информационной инфраструктуры и повышения цифровых компетенций на местном уровне.

Отдельного обсуждения заслуживают вопросы экономической эффективности и финансирования процессов цифровой трансформации. Данные об исполнении расходов федерального бюджета на реализацию национальных проектов свидетельствуют о значительных инвестициях в цифровизацию, однако эффективность использования этих средств требует более детального анализа.

Иванов В.В. и Малинецкий Г.Г. также отмечают важность перехода от теории к практике в реализации концепции цифровой экономики [1], что соответствует выявленной в нашем исследовании необходимости практической реализации концептуальных моделей цифровой трансформации.

Результаты исследования имеют значительные практические импликации для разработки и реализации политики в области цифровой трансформации государственного управления. В частности, они указывают на необходимость:

1. Разработки более гибких механизмов нормативно-правового регулирования, способных адаптироваться к быстро меняющимся технологическим условиям.
2. Создания эффективных систем координации и мониторинга процессов цифровой трансформации на федеральном и региональном уровнях.

3. Развития НСУД как ключевого элемента цифрового государственного управления, что согласуется с исследованиями Павловой Т.А. [18]

4. Интеграции проектов «Налоговый мониторинг» и других суперсервисов в единую экосистему цифрового государственного управления.

Перспективы дальнейших исследований связаны с более детальным изучением социокультурных аспектов цифровой трансформации, анализом влияния искусственного интеллекта и других передовых технологий на модели государственного управления, а также разработкой методологии оценки эффективности цифровизации с учетом специфики публичного сектора.

Заключение

Проведенное исследование демонстрирует, что цифровая трансформация государственного управления в России находится в активной фазе развития, но сталкивается с рядом существенных вызовов. Систематизация и анализ имеющихся данных позволяют утверждать, что переход от модели электронного правительства к концепции «государства как платформы» требует не только технологических инноваций, но и фундаментальных изменений в организационной культуре, нормативно-правовом регулировании и управленческих практиках.

Ключевыми факторами успеха цифровой трансформации выступают: согласованность законодательной базы с темпами технологического развития, преодоление ведомственной разобщенности, обеспечение информационной безопасности и развитие цифровых компетенций государственных служащих. Особую значимость приобретает создание единой цифровой экосистемы государственного управления, основанной на интеграции информационных систем различных ведомств и уровней власти, использовании технологий искусственного интеллекта и больших данных.

Реализация стратегии «государство как платформа» должно сопровождаться разработкой эффективных механизмов оценки результативности цифровизации с учетом не только экономических, но и социальных эффектов. Именно комплексный подход к цифровой трансформации государственного управления, учитывающий технологические, организационные, правовые и социокультурные аспекты, способен обеспечить качественный переход к новой модели взаимодействия государства, граждан и бизнеса в цифровую эпоху.

Список источников

1. Иванов В.В., Малинецкий Г.Г. Цифровая экономика: от теории к практике // Инновации. 2017. № 12(230). С. 3–12.
2. Пономарев В.А., Пономарева Т.П. Актуальные вопросы цифровой трансформации государственного управления // Научный аспект. 2023. Том 18. № 12. С. 2215–2221.
3. Головина Т.А., Авдеева И.Л., Парахина Л.В. Цифровая трансформация управления современными бизнес-процессами / Цифровое пространство: экономика, управление, социум: сборник научных статей V Юбилейной Всероссийской научной конференции, Смоленск, 17 мая 2023 года. Курск: ЗАО «Университетская книга»; 2023. С. 66–73.
4. Мухаметов Д.Р. От умного города к цифровому региону: проблемы масштабирования сетей управления // Вопросы инновационной экономики. 2021. Том 11. № 1. 141–156. DOI: 10.18334/vines.11.1.111804.
5. Матушевская Е.А., Даценко А.С. Информационное обеспечение в региональном управлении цифровые технологии и связи с общественностью // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. 2020. № 2. С. 345–350.
6. Шмидт Т.Н. Нормативно-правовое регулирование процессов цифровизации государственного управления // Образование и право. 2024. № 5. С. 76–81.
7. Макаров А.Н., Мансурова Т.Г., Галиев Р.М., Салихов А.Р. Совершенствование государственных и муниципальных электронных услуг для граждан и бизнеса // Экономика и предпринимательство. 2017. № 10-2(87). С. 1136–1138.

8. Запольнова Л.А. Система информационного обеспечения в реализации национальных проектов // Экономика и предпринимательство. 2024. № 8(169). С. 163–168. DOI: 10.34925/EIP.2024.169.8.029
9. Кайсарова В.П., Винокурова М.Ю. Профессиональное развитие цифровых компетенций современных государственных служащих: российский и зарубежный опыт // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. № 88. С. 216–232.
10. Авдеева И.Л., Гребенник П.Ю. Стратегия цифровой трансформации производственной деятельности предприятия // Форпост науки. 2024. Том 18. № 3. С. 73–82. DOI: 10.22394/sp243.09
11. Абрамов В.И., Туйцына А.А. Взаимозависимость этапов цифровой трансформации и изменения корпоративной культуры компании // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 1(59). С. 5–15.
12. Жигалова П.Ю., Ларина Т.И. Цифровизация государственного управления: современные вызовы и направления развития // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 5. С. 266–274.
13. Гаврилов В.Е., Зацаринный А.А. Проблемы и угрозы внедрения некоторых новых цифровых технологий // Системы и средства информатики. 2022. Том 32. Вып. 3. С. 15–25. DOI: 10.14357/08696527220302
14. Бойкова М.В., Юсупова С.Я., Кушнир А.С. Цифровая трансформация как инновация в сфере государственных услуг // Вестник Российской таможенной академии. 2023. № 4(65). С. 37–44.
15. Косолапова Д.И., Львова М.И. Проект «Налоговый мониторинг» как один из суперсервисов в процессе реализации национальной программы «Цифровая экономика РФ» и федерального проекта «Цифровое государственное управление» / Российские регионы в фокусе перемен: Сборник докладов XV Международной конференции, Екатеринбург, 10–14 ноября 2020 года. Том 1. Екатеринбург: ООО "Издательство УМЦ УПИ"; 2021. С. 363–366.
16. Иванов О.И., Лозбинев Ф.Ю. Цифровизация управления государственными и муниципальными телекоммуникационными системами в субъектах Российской Федерации / Информационные технологии в образовании и аграрном производстве: сборник материалов III Международной научно-практической конференции, Брянск, 18 марта 2020 года. Брянск: Брянский государственный аграрный университет; 2020. С. 241–247.
17. Калабин В.А. Информационная безопасность в секторе государственного управления в условиях реализации национальной программы «Цифровая экономика» / Безопасность информационного пространства: Сборник трудов XIX Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Екатеринбург, 08–11 декабря 2020 года. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет; 2021. С. 208–211.
18. Павлова Т.А. Национальная система управления данными как элемент цифрового государственного управления / Управление социально-экономическим развитием: инновационный и стратегический подходы: Сборник научных трудов по материалам Национальной научно-практической конференции, Гатчина, 24 декабря 2021 г. Гатчина: Государственный институт экономики, финансов, права и технологий; 2022. С. 67–70.
19. Шумилина В.Е., Лагутин Д.А. Инновационное развитие экономики России / Экономика государств и территорий: мировые тенденции и проблемы. Мельбурн: AUS PUBLISHERS; 2021. С. 14–22.
20. 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.
21. Буров В.В., Петров М.В., Шклярчук М.С., Шаров А.В. "Государство-как-платформа": подход к реализации высокотехнологичной системы государственного управления // Государственная служба. 2018. Том 20. № 3. С. 6–17.

References

1. Ivanov V.V., Malinetsky G.G. Digital economy: from theory to practice. *Innovations*. 2017;12(230):3–12. (In Russ.)

2. Ponomarev V.A., Ponomareva T.P. Actual issues of digital transformation of public administration. *Scientific aspect*. 2023;18(12):2215–2221. (In Russ.)
3. Golovina T.A., Avdeeva I.L., Parakhina L.V. Digital transformation of modern business process management. In: *Digital space: economics, management, society: collection of scientific articles of the V Anniversary All-Russian Scientific Conference*, Smolensk, May 17, 2023. Kursk: CJSC "University Book"; 2023:66–73. (In Russ.)
4. Mukhametov D.R. From a smart city to a digital region: the challenges of scaling management networks. *Issues of innovative economics*. 2021;11(1):141–156. DOI: 10.18334/vinec.11.1.111804. (In Russ.)
5. Matushevskaya E.A., Datsenko A.S. Information support in regional management digital technologies and public relations. *Actual issues of accounting and management in the information economy*. 2020;(2):345–350. (In Russ.)
6. Schmidt T.N. Regulatory regulation of the processes of digitalization of public administration. *Education and Law*. 2024;(5):76–81. (In Russ.)
7. Makarov A.N., Mansurova T.G., Galiev R.M., Salikhov A.R. Improving state and municipal electronic services for citizens and businesses. *Economics and entrepreneurship*. 2017;10-2(87):1136–1138. (In Russ.)
8. Zapolnova L.A. Information support system in the implementation of national projects. *Economics and entrepreneurship*. 2024;8(169):163–168. DOI: 10.34925/EIP.2024.169.8.029. (In Russ.)
9. Kaisarova V.P., Vinokurova M.Yu. Professional development of digital competencies of modern civil servants: Russian and foreign experience. *Public Administration. Electronic bulletin*. 2021;(88):216–232. (In Russ.)
10. Avdeeva I.L., Grebennik P.Yu. Strategy of digital transformation of industrial activity of the enterprise. *Science Outpost*. 2024;18(3):73–82. DOI: 10.22394/sp243.09. (In Russ.)
11. Abramov V.I., Tuitsyna A.A. The interdependence of the stages of digital transformation and changes in the corporate culture of the company. *Innovative economy: prospects for development and improvement*. 2022;1(59):5–15. (In Russ.)
12. Zhigalova P.Yu., Larinina T.I. Digitalization of public administration: modern challenges and development directions. *Current issues of the modern economy*. 2021;(5):266–274. (In Russ.)
13. Gavrilov V.E., Zatsarinny A.A. Problems and threats of the introduction of some new digital technologies. *Systems and means of computer science*. 2022;32(3):15–25. DOI: 10.14357/08696527220302. (In Russ.)
14. Boikova M.V., Yusupova S.Ya., Kushnir A.S. Digital transformation as an innovation in the field of public services. *Bulletin of the Russian Customs Academy*. 2023;4(65):37–44. (In Russ.)
15. Kosolapova D.I., Lvova M.I. The project "Tax monitoring" as one of the superservices in the process of implementation The national program "Digital Economy of the Russian Federation" and the federal project "Digital Public Administration". In: *Russian regions in the focus of change: Collection of reports of the XV International Conference*, Yekaterinburg, November 10-14, 2020. Volume 1. Yekaterinburg: UMTS UPI Publishing House, LLC; 2021:363–366. (In Russ.)
16. Ivanov O.I., Lozbinev F.Yu. Digitalization of management of state and municipal telecommunication systems in the subjects of the Russian Federation. *Information technologies in education and agricultural production: proceedings of the III International Scientific and Practical Conference*, Bryansk, March 18, 2020. Bryansk: Bryansk State Agrarian University; 2020:241–247. (In Russ.)
17. Kalabin V.A. Information security in the public administration sector in the context of the implementation of the national program "Digital Economy". In: *Information space security: Proceedings of the XIX All-Russian Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduates and Young Scientists*, Yekaterinburg, December 08-11, 2020. Yekaterinburg: Ural State University of Economics; 2021:208–211. (In Russ.)
18. Pavlova T.A. National data management system as an element of digital public administration. In: *Socio-economic development management: innovative and strategic approaches: Collection of scientific papers based on the materials of the National Scientific and Practical Conference*, Gatchina, December 24, 2021. Gatchina: State Institute of Economics, Finance, Law and Technology; 2022:67–70. (In Russ.)

19. Shumilina V.E., Lagutin D.A. Innovative development of the Russian economy. In: *Economics of States and Territories: global trends and problems*. Melbourne: AUS PUBLISHERS; 2021:14–22. (In Russ.)
20. Miroshnichenko M.A., Gorodnichaya D.I., Heyshkho M.Y. The state as a platform: what is the digital transformation of public administration. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2023;2(55):450–458. (In Russ.)
21. Burov V.V., Petrov M.V., Shklyaruk M.S., Sharov A.V. "The state as a platform": an approach to the implementation of a high-tech public administration system. *Public administration*. 2018;20(3):6–17. (In Russ.)

Информация об авторе

П. Ю. Гребенник – аспирант, кафедра «Менеджмент и управление персоналом», Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС.

Information about the author

P. Yu. Grebennik – Postgraduate student, Department of Management and Public Administration, Central Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 25.04.2025; одобрена после рецензирования 28.05.2025; принята к публикации 29.05.2025.

The article was submitted 25.04.2025; approved after reviewing 28.05.2025; accepted for publication 29.05.2025.



Трансформация механизмов общественного контроля в цифровую эпоху

Никита Александрович Третьяков

Поволжский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Саратов, Россия,
tretiakov.nikita@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0008-4388-5861>

Аннотация

Введение. Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности взаимодействия государства и общества в эпоху цифровых трансформаций, а также растущим запросом граждан на участие в управлении публичной политикой. Цифровизация открывает новые горизонты для развития механизмов общественного контроля, однако сопровождается рядом вызовов, таких как цифровое неравенство, информационная безопасность и манипулятивный потенциал технологий.

Цель. Проанализировать современные механизмы реализации общественного контроля над публичной политикой в условиях цифровизации, выявить их преимущества и недостатки, а также предложить рекомендации по совершенствованию данных инструментов. В данной связи им были рассмотрены ключевые цифровые платформы и технологии, такие как порталы электронных петиций, платформы открытых данных и проекты электронного участия.

Материалы и методы. Методологическую основу исследования составили системный анализ, формально-юридический метод, сравнительный анализ, контент-анализ и социологический метод. В процессе исследования были проанализированы ключевые цифровые платформы и ресурсы, способствующие формированию новых форм взаимодействия власти и общества, включая портал Федеральной службы государственной статистики, платформу открытых данных data.gov.ru, проекты органов исполнительной власти («Активный гражданин», Общественный совет при Министерстве просвещения РФ), а также независимые аналитические площадки (ВЦИОМ, TAdviser, НАФИ). Для оценки эффективности цифровых инструментов общественного контроля использовались данные исследовательских центров и статистическая информация.

Результаты. Представлена авторская критика некоторых сторон цифровых инструментов общественного контроля, таких как низкая вовлеченность населения, проблемы цифрового неравенства, информационной безопасности и риски манипулятивного влияния технологий. Высказаны аргументы в защиту потенциала цифровых платформ для повышения прозрачности государственной деятельности, расширения возможностей участия граждан в управлении и улучшения механизмов обратной связи через инструменты вроде открытых данных, электронных петиций и онлайн-консультаций. Показано авторское видение проблемы сочетания и разрешения противоречий между так называемыми абсолютными подходами (например, чисто технологические решения без учета социального контекста) и относительными теориями (где акцент делается на адаптацию технологий под запросы общества), предлагая баланс между внедрением цифровых инноваций и обеспечением их доступности, прозрачности и защищенности для всех групп населения.

Выводы. В статье доказывается, что цифровизация существенно трансформирует механизмы общественного контроля над публичной политикой, предоставляя новые инструменты для взаимодействия государства и общества, такие как электронные петиции, открытые данные, онлайн-консультации и социальные медиа. Однако их эффективность ограничивается рядом факторов, включая цифровое неравенство, недостаточную вовлеченность населения, информационную безопасность и риски манипулятивного влияния технологий. Автор подчеркивает необходимость совершенствования регулирования цифровых платформ, внедрения инновационных решений

(например, блокчейн и искусственный интеллект) и обеспечения баланса между прозрачностью, доступностью и защищенностью процессов общественного контроля для повышения доверия граждан к государственным институтам.

Ключевые слова: общественный контроль, публичная политика, цифровизация, электронная демократия, открытые данные, социальные медиа, блокчейн, цифровое неравенство, информационная безопасность, манипулятивный потенциал технологий

Для цитирования: Третьяков Н. А. Трансформация механизмов общественного контроля в цифровую эпоху // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 294–300. EDN [ZNWEGH](#)

Young scientists

Original article

Public control over public policy in the context of digitalization: new forms of interaction between government and society

Nikita A. Tretyakov

Volga Region Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saratov, Russia,

tretyakow.nikita@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0008-4388-5861>

Abstract

Introduction. The relevance of the study is determined by the need to improve the efficiency of interaction between the state and society in the era of digital transformations, as well as the growing demand from citizens for participation in public policy management. Digitalization opens new horizons for the development of mechanisms of public control; however, it is accompanied by a number of challenges, such as digital inequality, information security, and the manipulative potential of technologies.

Purpose. The author set the task of analyzing modern mechanisms for implementing public control over public policy in the context of digitalization, identifying their advantages and disadvantages, and proposing recommendations for improving these tools. In this regard, key digital platforms and technologies were examined, such as electronic petition portals, open data platforms, and e-participation projects.

Materials and methods. The methodological basis of the study included systemic analysis, formal-legal methods, comparative analysis, content analysis, and sociological methods. During the research, key digital platforms and resources that contribute to the formation of new forms of interaction between government and society were analyzed. These included the Federal State Statistics Service portal, the open data platform data.gov.ru, executive authority projects (such as "Active Citizen" and the Public Council at the Ministry of Education of the Russian Federation), as well as independent analytical platforms (VTsIOM, TAdviser, NAFI). Data from research centers and statistical information were used to evaluate the effectiveness of digital public control tools.

Results. The author provides a critique of certain aspects of digital public control tools, such as low public engagement, issues of digital inequality, information security, and risks of manipulative influence of technologies. Arguments are made in defense of the potential of digital platforms to increase the transparency of government activities, expand opportunities for citizen participation in governance, and improve feedback mechanisms through tools like open data, electronic petitions, and online consultations. The author presents a vision of addressing contradictions between so-called absolute approaches (e.g., purely technological solutions without considering social context) and relative theories (which emphasize adapting technologies to societal needs), proposing a balance between implementing digital innovations and ensuring their accessibility, transparency, and security for all population groups.

Conclusions. The article demonstrates that digitalization significantly transforms the mechanisms of public control over public policy, providing new tools for interaction between the state and society, such as electronic petitions, open data, online consultations, and social media. However, their effectiveness is limited by factors such as digital inequality, insufficient public engagement, information security concerns, and risks of manipulative technological influence. The author emphasizes the need to improve regulation of digital platforms, introduce innovative solutions (e.g., blockchain and artificial intelligence), and ensure a balance between transparency, accessibility, and security of public control processes to enhance citizens' trust in state institutions.

Keywords: public control, public policy, digitalization, electronic democracy, open data, social media, blockchain, digital inequality

For citation: Tretyakov N. A. Public control over public policy in the context of digitalization: new forms of interaction between government and society. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):294–300. (In Russ.). EDN [ZNWEGH](#)

Введение

В современных условиях цифровизация становится ключевым фактором трансформации взаимодействия государства и общества, открывая новые возможности для реализации механизмов общественного контроля над публичной политикой. В России, согласно данным Росстата, к 2023 г. уровень проникновения интернета среди населения достиг 89%¹, а доля граждан, использующих государственные электронные сервисы, составила около 75%². Это создает технологическую базу для более активного вовлечения граждан в процессы управления и контроля за деятельностью власти. Однако, несмотря на растущую доступность цифровых инструментов, исследования показывают, что лишь 15-20% россиян регулярно участвуют в общественных обсуждениях или используют онлайн-платформы для взаимодействия с властью (данные ВЦИОМ, 2022)³.

Актуальность изучения новых форм общественного контроля в условиях цифровизации обусловлена необходимостью повышения эффективности обратной связи между государством и обществом. По данным аналитического центра НАФИ, более 60% россиян считают недостаточно прозрачными процессы принятия решений на уровне региональных и местных органов власти⁴. При этом потенциал цифровых технологий, таких как открытые данные, электронные петиции и онлайн-консультации, остается реализованным лишь частично. Например, портал «Российская общественная инициатива»⁵ насчитывает около 1,5 млн зарегистрированных пользователей, что составляет менее 1% от общего населения страны. В условиях растущего запроса на участие в управлении и усилении требований к подотчетности власти исследование новых форм взаимодействия приобретает особую значимость для развития демократических институтов и повышения доверия граждан к государственным институтам.

Теоретические основы

Тема общественного контроля над публичной политикой в условиях цифровизации, безусловно, не является новой и уже нашла отражение в работах таких исследователей, как Васильев М.С. и Игнатовский Я.Р., рассматривающих социальные риски цифровизации публичной политики [1], Володенкова С.В., анализирующего трансформацию политических процессов [2], а также Леоновой О.В., изучающей социально-экономические аспекты данного явления [3]. Тем не менее, динамичный характер современных цифровых трансформаций обуславливает постоянное появление новых форм взаимодействия между властью и обществом, что делает данную проблематику крайне актуальной и требующей непрерывного научного осмысления, поскольку каждая новая технологическая парадигма приносит качественные изменения в механизмы реализации общественного контроля и характер политической коммуникации в цифровую эпоху.

Целью настоящего исследования является выявление проблем, возникающих в результате трансформации механизмов общественного контроля над публичной политикой в условиях цифровизации, и формулирование соответствующих рекомендаций по их решению. В современных условиях появление новых цифровых платформ (например, онлайн-петиций, социальных

¹ Сайт Росстата https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2023.pdf.

² TADviser: Интернет-доступ рынок России и СНГ

[https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%98%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82-%D0%B4%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BF_\(%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8\)](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%98%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82-%D0%B4%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BF_(%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8)).

³ Сайт ВЦИОМ <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/nasha-cifrovaja-povsednevnost>

⁴ Сайт НАФИ <https://nafi.ru/analytics/bole-80-rossiyan-vystupayut-za-partnerstvo-grazhdan-i-gosudarstva-v-reshenii-sotsialnykh-zadach/>.

⁵ Сайт РОИ <https://www.roi.ru/>.

сетей, специализированных порталов обратной связи) создает как возможности для более эффективного взаимодействия власти и общества, так и вызывает определенные риски, связанные с информационной безопасностью, манипулятивным потенциалом цифровых технологий и неравномерностью доступа граждан к электронным ресурсам. На основе анализа указанных аспектов представляется необходимым предложить комплекс мер по совершенствованию работы электронных платформ общественного контроля.

В процессе исследования автором были проанализированы ключевые цифровые площадки, способствующие формированию новых форм взаимодействия власти и общества в условиях цифровизации. Среди них – официальные государственные ресурсы, такие как портал Федеральной службы государственной статистики, платформа открытых данных data.gov.ru, а также проекты органов исполнительной власти, включая портал «Активный гражданин» и Общественный совет при Министерстве просвещения РФ. Важное место занимают независимые аналитические площадки, например, исследовательские материалы ВЦИОМ, портал TAdviser, и ресурсы гражданского общества, такие как НАФИ и Общероссийский народный фронт. Анализ указанных ресурсов позволил выявить основные тенденции и механизмы реализации общественного контроля в цифровую эпоху.

Были применены следующие научные методы: системный анализ, формально-юридический метод, сравнительный анализ, контент-анализ, социологический метод, включая анализ данных исследовательских центров (например, ВЦИОМ), и, наконец, прогностический метод. Комплексное использование указанных методов обеспечило многоаспектность исследования и достоверность его результатов.

Результаты

Цифровизация открывает широкие возможности для совершенствования механизмов взаимодействия между государством и обществом, предоставляя инновационные инструменты для реализации общественного контроля над публичной политикой. В современных условиях ключевую роль играют цифровые платформы и технологии, которые позволяют гражданам активнее участвовать в принятии решений, анализировать действия власти и формировать обратную связь [4].

Одним из ключевых инструментов общественного контроля в России является портал «Российская общественная инициатива» (РОИ) или Change.org¹, предоставляющий гражданам возможность выдвигать инициативы для рассмотрения на федеральном уровне при условии сбора не менее 100 тыс. подписей. Например, в 2013 г. через данную платформу была инициирована законодательная инициатива о запрете усыновления российских детей иностранными гражданами («закон Димы Яковлева»), которая получила широкую поддержку и была принята Государственной Думой. Тем не менее, уровень участия населения в работе портала остается относительно низким, что ограничивает его влияние. Также, успешные кампенты на Change.org привели к изменению законодательства в различных сферах: от экологии до социальной политики. Открытые данные также становятся важным инструментом общественного контроля: порталы вроде data.gov в США, или аналогичные российские ресурсы публикуют информацию о бюджете, закупках и законопроектах, что позволяет гражданам и экспертам проводить независимый анализ. Электронные консультации, внедренные в таких странах, как Эстония, демонстрируют потенциал онлайн-обсуждений для вовлечения граждан в разработку политик.

Обсуждение

Открытые данные также становятся важным инструментом общественного контроля. Правительство РФ предоставляет доступ к данным о бюджете, закупках, образовании и здравоохранении через портал². Активисты и некоммерческие организации используют эти данные для анализа эффективности государственных программ.

На региональном уровне действуют платформы для электронных петиций и онлайн-консультаций. В Москве функционирует проект «Активный гражданин»³, где жители могут предлагать

¹ Сайт Change.org: <https://www.change.org/>.

² Портал открытых данных <http://data.gov.ru>.

³ Проект Активный гражданин <https://ag.mos.ru/home>.

идеи и голосовать за городские инициативы. В 2021 г. через данную платформу были определены приоритеты благоустройства парков и скверов, что повлияло на распределение бюджетных средств. Подобные инструменты способствуют вовлечению граждан в управление на местном уровне, хотя их влияние на федеральные решения остается ограниченным [5].

Социальные медиа играют значительную роль в мобилизации общественности и распространении информации о нарушениях. Примером может служить кампания против строительства мусорного полигона «Шиес» в 2020 г., которая активно продвигалась через социальные сети. Это привело к масштабным протестам и частичному изменению позиции властей. Однако использование соцсетей для общественного контроля сталкивается с проблемами, такими как цензура, блокировки и дезинформация. Еще примерами успешного использования соцсетей для активизма служат глобальные движения, такие как #MeToo и климатические акции Греты Тунберг. В России социальные медиа также играют важную роль в освещении проблем и нарушений, хотя их влияние часто ограничивается правовыми рамками.

Мобильные приложения также становятся инструментом для оперативного взаимодействия граждан с органами власти. Приложение «Наш город»¹ позволяет жителям Москвы отправлять жалобы на состояние дорог, дворов и общественного транспорта. За 2022 г. было зарегистрировано более 1 млн обращений, что демонстрирует высокий уровень вовлеченности населения. Тем не менее, эффективность таких инструментов зависит от качества обратной связи и оперативности реагирования властей.

Общественные советы при органах власти также внедряют цифровые технологии для координации работы. Например, Общественный совет при Министерстве просвещения² РФ организует онлайн-консультации с родителями и педагогами для обсуждения реформ в сфере образования. Такие площадки способствуют диалогу между властью и обществом, хотя их независимость и влияние часто вызывают вопросы.

Элементы электронного голосования внедряются в процесс выборов, особенно в крупных городах. В 2021 г. электронное голосование использовалось на выборах в Государственную Думу в семи регионах, включая Москву. Этот механизм увеличивает доступность участия, но вызывает споры о прозрачности и защите данных. Дистанционное электронное голосование (ДЭГ) в России, несмотря на высокий уровень информированности населения (87%), остается предметом дискуссий относительно его прозрачности и влияния на избирательный процесс. По данным ВЦИОМ, большинство россиян (63%) поддерживают масштабирование ДЭГ на всю страну, особенно среди молодежи (80% в возрасте 18–24 лет), однако значительная часть граждан (62%) считает возможность удаленного голосования лично для себя неважной, предпочитая традиционное участие на избирательных участках. При этом мнения о влиянии ДЭГ на честность выборов разделились: около трети респондентов (36%) полагают, что онлайн-голосование не изменит прозрачность, еще треть видят в нем риски снижения честности, а 23% считают его способом повышения открытости. Скептицизм чаще проявляется среди мужчин, людей с низким уровнем дохода и активных интернет-пользователей, тогда как сторонники ДЭГ – преимущественно молодые люди, женщины, жители крупных городов и обеспеченные граждане, ценящие удобство и экономию времени. Традиционное голосование сохраняет популярность у старшего поколения, сельских жителей и телезрителей, для которых поход на участок ассоциируется с выполнением гражданского долга и праздничной атмосферой³.

Блокчейн и «умные контракты» начинают применяться для обеспечения прозрачности в различных сферах. В 2020 г. в России был проведен эксперимент по использованию блокчейна для подтверждения результатов электронного голосования на выборах в Москве. Данная технология имеет потенциал для борьбы с фальсификациями, однако ее внедрение требует дальнейшего развития и доверия со стороны общества. Например, в Швейцарии блокчейн используется для подтверждения подлинности голосований, что минимизирует риски фальсификаций.

¹ Приложение «Наш город» <https://gorod.mos.ru/>.

² Общественный совет при Министерстве просвещения <https://open.edu.gov.ru/council/os>.

³ ВЦИОМ <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/distancionnoe-ehlektronnoe-golosovanie-monitoring-2>.

Цифровизация имеет как положительные аспекты, так и вызовы. С одной стороны, она способствует повышению прозрачности, демократизации доступа к участию (например, через удаленные голосования) и ускорению обратной связи между обществом и государством. С другой стороны, существуют значительные риски, такие как цифровое неравенство, дезинформация и угрозы приватности. По данным аналитических исследований, неравный доступ к технологиям среди разных групп населения остается серьезной проблемой, особенно в регионах с низким уровнем развития инфраструктуры. Распространение фейковых новостей и использование ботов в соцсетях также создают угрозы для достоверности информации.

Регулирование цифровых инструментов варьируется в зависимости от страны. В Европейском Союзе действует GDPR¹, защищающий цифровые права граждан, тогда как в России законы о «фейках» ограничивают свободу слова. Необходимость баланса между безопасностью и свободой становится ключевой задачей для регулирующих органов.

Исландия, Тайвань и Эстония демонстрируют успешные примеры внедрения цифровых технологий в управление. Исландия использовала краудсорсинг для разработки новой конституции, Тайвань создал платформу vTaiwan с применением искусственного интеллекта для обсуждения законов, а Эстония стала лидером в области электронного резидентства и онлайн-голосований.

В будущем технологии, такие как искусственный интеллект и виртуальная реальность, могут значительно расширить возможности для общественного контроля. Однако углубление цифрового разрыва, зависимость от алгоритмов и риски подавления инакомыслия через цифровой контроль требуют внимательного изучения и решения.

Выводы

Цифровизация создает новые возможности для взаимодействия государства и общества, однако их реализация требует анализа текущих практик. Исследование показывает, что порталы электронных петиций, такие как «Российская общественная инициатива» и Change.org, а также платформы обратной связи (например, «Активный гражданин») остаются недостаточно востребованными. Уровень участия населения в таких проектах не превышает 1–20%, что ограничивает их влияние на публичную политику. Для повышения вовлеченности граждан необходимо упрощать процедуры участия, усиливать информационную поддержку и обеспечивать прозрачность реакции властей на общественные инициативы.

Для совершенствования механизмов общественного контроля рекомендуется сосредоточиться на следующих направлениях:

1. Расширение использования открытых данных через порталы, подобные data.gov, с акцентом на доступность и понятность информации для широкой аудитории.
2. Внедрение технологий блокчейна для повышения доверия к электронным голосованиям и другим процессам, требующим прозрачности.
3. Развитие региональных платформ для онлайн-консультаций и петиций с учетом местных особенностей.
4. Борьба с цифровым неравенством через развитие инфраструктуры и повышение цифровой грамотности населения.
5. Усиление правового регулирования для защиты от дезинформации и злоупотреблений в социальных сетях.

Примеры успешного применения цифровых технологий в Исландии, Тайване и Эстонии демонстрируют потенциал для России, но требуют адаптации с учетом национальных особенностей.

Список источников

1. Васильев М. С., Игнатовский Я. Р. Цифровизация современной публичной политики: специфика и социальные риски // Известия ТулГУ. Гуманитарные науки. 2021. № 1. С. 15–26. DOI: 10.24412/2071-6141-2021-1-15-26.

¹ Сайт GDPR <https://gdpr-text.com/ru/>.

2. Володенков С. В. Трансформация современных политических процессов в условиях цифровизации общества: ключевые сценарии // *Контурь глобальных трансформаций: политика, экономика, право*. 2020. № 2. DOI: 10.23932/2542-0240-2020-13-2-1.

3. Леонова О. В. Цифровизация социально-экономической политики: возможности и риски в современной России // *Среднерусский вестник общественных наук*. 2024. Т. 19. № 6. С. 35-71. DOI: 10.22394/2071-2367-2024-19-6-35-71.

4. Селиванова Е.С. Институциональная природа цифровизации российского коммуникационного пространства в системе общественно-политического и корпоративного взаимодействия // *Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология*. 2018. Т. 45. № 1. С. 190–196. DOI: 10.18413/2075-4458-2018-45-1-190-196.

5. Понкин И. В. Концепт цифрового государства: понятие, природа, структура и онтология // *Государственная служба*. 2021. Т. 23. № 5 (133). С. 47–52. DOI: 10.22394/2070-8378-2021-23-5-47-52.

References

1. Vasilyev M. S., Ignatovsky Ya. R. Digitalization of modern public policy: specifics and social risks. *Proceedings of Tula State University. Humanities*. 2021;(1):15–26. DOI: 10.24412/2071-6141-2021-1-15-26. (In Russ.)

2. Volodenkov S. V. Transformation of modern political processes in the context of society's digitalization: key scenarios. *Contours of Global Transformations: Politics, Economics, Law*. 2020;(2). DOI: 10.23932/2542-0240-2020-13-2-1. (In Russ.)

3. Leonova O. V. Digitalization of socio-economic policy: opportunities and risks in modern Russia. *Central Russian Journal of Social Sciences*. 2024;19(6):35-71. DOI: 10.22394/2071-2367-2024-19-6-35-71. (In Russ.)

4. Selivanova E. S. Institutional nature of digitalization of the Russian communication space in the system of socio-political and corporate interaction. *Scientific Bulletin of Belgorod State University. Series: History. Political Science*. 2018;45(1):190–196. DOI: 10.18413/2075-4458-2018-45-1-190-196. (In Russ.)

5. Ponkin I. V. The concept of a digital state: definition, nature, structure, and ontology. *Public Administration*. 2021;23(5 (133)):47–52. DOI: 10.22394/2070-8378-2021-23-5-47-52. (In Russ.)

Информация об авторе

Н. А. Третьяков – аспирант, Поволжский институт управления – филиал РАНХиГС.

Information about the author

N. A. Tretyakov – Graduate Student at the Volga Region Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 06.04.2025; одобрена после рецензирования 14.05.2025; принята к публикации 16.05.2025.

The article was submitted 06.04.2025; approved after reviewing 14.05.2025; accepted for publication 16.05.2025.



Original article

Empirical research on sustainable business model innovation for industrial enterprises driven by digital capability in China

Yan Zhaoqiang

Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia,
cyan@sfedu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1178-3007>

Abstract

Introduction

In the era of Industry 4.0, the digital economic environment has high uncertainty and unpredictability. As an critical subject of the real economy, traditional industrial enterprises need to use digital technology and disruptive thinking to innovate their business models in order to help enterprises better and faster realize digital transformation and sustainable development if they want to survive and develop in such a complex and volatile market environment. In accordance with this, the **purpose** of the study is an empirical study of the relevant processes.

Materials and methods

Through literature review and analysis, the theoretical models of digital ability, sustainable business model innovation, digital opportunity discovery and digital opportunity creation are constructed. The measure scales of the above four variables are also designed. Through the empirical research on the questionnaire survey of well-known industrial enterprises in 31 provincial administrative regions in China, the descriptive statistical analysis, structural analysis, correlation analysis and regression analysis of variables of the questionnaire were carried out by using the data analysis software SPSS 22.0.

Results

The study showed, that the digital ability of industrial enterprises have a significant positive impact on sustainable business model innovation. Digital opportunity discovery and digital opportunity creation play a continuous intermediary role between them. The theoretical model and hypothesis have been verified.

Conclusions

The views and conclusions of this research can find practical implementation for industrial enterprises in the current digital environment. However, the establishment, application and promotion of enterprises' digital capabilities and the mechanism on how affect business model innovation are a complex, long-term and dynamic process. Whether enterprises in different industries or in different regions can obtain the same research conclusions in different development stages and different economic environments remains to be further studied.

Keywords: industrial enterprises, digital capability, sustainable business model innovation, Industry 4.0, China

For citation: Yan Zhaoqiang. Empirical research on sustainable business model innovation for industrial enterprises driven by digital capability in China. *State and Municipal Management. Scholar Notes. 2025;(2):301–313. EDN ZZIVLM*

Научная статья

УДК 338

EDN [ZZIVLM](#)

Эмпирическое исследование инноваций устойчивых бизнес-моделей промышленных предприятий Китая на основе цифровых возможностей

Янь Чжаоцянь

Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия,
cyan@sfedu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1178-3007>

Аннотация

Введение

В эпоху Индустрии 4.0 цифровая экономическая среда отличается повышенной неопределенностью и непредсказуемостью. Являясь важным субъектом реальной экономики, традиционные промышленные предприятия должны использовать цифровые технологии и инновационное мышление для обновления своих бизнес-моделей для обеспечения более быстрой и эффективной цифровой трансформации и устойчивого развития для выживания и развития хозяйствующих субъектов в сложной и нестабильной рыночной среде. В соответствии с этим **цель исследования** – эмпирическое изучение соответствующих процессов.

Материалы и методы

На основе обзора и анализа литературы были построены теоретические модели цифровых способностей, инноваций устойчивых бизнес-моделей, обнаружения цифровых возможностей и их создания. Также были разработаны шкалы измерения вышеуказанных четырех переменных. В ходе эмпирического исследования по анкетированию известных промышленных предприятий в 31 административной провинции Китая были проведены описательный статистический анализ, структурный анализ, корреляционный анализ и регрессионный анализ переменных анкеты с использованием программного обеспечения для анализа данных SPSS 22.0.

Результаты

Исследование показало, что цифровые возможности промышленных предприятий оказывают значительное положительное влияние на инновации устойчивых бизнес-моделей. Поиск и создание цифровых возможностей постоянно играют промежуточную роль между ними. Теоретическая модель и гипотеза были проверены.

Выводы

Все мнения и выводы, содержащиеся в этом исследовании, могут найти практическое применение в деятельности промышленных предприятий в современной цифровой среде. Однако создание, применение и продвижение цифровых возможностей предприятий и механизмов, влияющих на инновации бизнес-моделей, являются сложным, долгосрочным и динамичным процессом. Вопрос о том, могут ли предприятия в разных отраслях или в разных регионах получить одинаковые результаты исследований на разных этапах развития и в разных экономических условиях, требует дальнейшего изучения.

Ключевые слова: промышленные предприятия, цифровые технологии, инновационная устойчивая бизнес-модель, Индустрия 4.0, Китай

Для цитирования: Янь Чжаоцянь. Эмпирическое исследование инноваций устойчивых бизнес-моделей промышленных предприятий Китая на основе цифровых возможностей // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 301–313. EDN [ZZIVLM](#)

Introduction

In the era of Industry 4.0, the widespread application and continuous innovation of digital technology have brought many new development opportunities to traditional enterprises, such as artificial intelligence, the Internet of Things, and big data, and have also caused significant changes in the entire economy and society [1]. In such a competitive environment, traditional industrial enterprises that have encountered bottlenecks in development have begun to think more systematically and deeply about how to adapt to new times and environment, and how to transform their operational and business models to meet the requirements of the times.

Along with the rapid development of the economy, the economic, social, and ecological issues faced by humanity are increasing day by day, making sustainable development a critical topic and theme in current economic and social development. Industrial enterprises are an important component of the national economy, playing a leading role in various economic activities, and should shoulder the responsibility of promoting sustainable social development. Besides, the increasing awareness of environmental protection among consumers and various government policies also require industrial enterprises characterized by high energy consumption and heavy pollution to pay more attention to sustainable and green development. In response to the demand for sustainable development in society, enterprises can integrate the concept of sustainable development into their business model innovation activities. On the basis of maintaining the economic benefits of the enterprises, sustainable business model innovation can meet the green development needs of multiple parties, thereby promoting the sustainable development of society and the environment [2].

Despite the importance of digital solutions, relying only on digital capabilities is not enough to ensure the long-term survival and development for industrial enterprises. To achieve sustainable development in the highly uncertain digital economy environment, enterprises need to build a resource community with stakeholders, improve the efficiency and effectiveness of matching opportunities and resources, timely discover digital opportunities and obtain information and data to better understand customers' needs and resist market risks, eventually driving sustainable business model innovation [3]. Therefore, digital opportunity discovery may play a very important role in the relationship between digital capabilities and business model innovation.

Therefore, exploring the innovation of sustainable business models in industrial enterprises under the background of digital transformation, analyzing the internal mechanism of digital capabilities driving sustainable transformation and upgrading, and exploring the role of digital opportunity discovery and creation in the path between digital capabilities and sustainable business model innovation are of great theoretical and practical significance for enterprises to understand digital capabilities, fully utilize their own resource capabilities, and enhance their sustainable business model innovation capabilities through digital capabilities.

Literature review

The dynamic capabilities theory suggests that in a constantly changing market environment, companies can drive sustained product and business model innovation through specific dynamic capabilities [4]. Digital capabilities, as a specific dynamic capabilities of enterprises in the digital environment, can help them quickly develop intelligent products and services with digital characteristics, achieve connectivity between internal and external environments, change the entire product lifecycle including design, development, manufacturing, and service processes, strengthen communication and collaboration with stakeholders, and bring new impetus and resources to enterprise business model innovation [5].

Nambisan pointed out that the successful development of digital products and innovative business models by enterprises highly depends on their own digital capabilities. Digital capabilities are a key factor for enterprises to survive and compete in the digital environment, and also the micro foundation for business model innovation [6]. From this, it can be seen that industrial enterprises need to enhance their strategic flexibility based on digital capabilities, improve their capabilities to discover and seize

digital opportunities, adjust their resource combinations, and achieve sustainable innovation in business models.

Schaltegger and Hansen proposed that sustainable business models mainly include how companies acquire, create, and deliver sustainable value propositions for all stakeholders, and how companies need to obtain economic profits while maintaining and creating environmental and social benefits [7]. Bocken et al. emphasized that sustainable business models should meet the needs of more partners and bring economic, social, and environmental benefits to more stakeholders. Based on practical research, they constructed a classification of sustainable business model prototypes and ultimately summarized eight sustainable business model prototypes, including maximizing resource utilization efficiency, creating value from waste, using renewable energy, and transferring functionality rather than ownership [8].

Haynie found that how companies apply digital capabilities to achieve complex interactions between digital opportunities and resources profoundly affects the relationship between digital capabilities and business model innovation [9]. Ray relies on the entrepreneurial opportunity theory to point out that the lack of precise discovery and control of digital machine opportunities in enterprises can affect the effective integration and utilization of resources, and the inertia of resource dependence often restricts the sustainable innovation and innovation of business models [10]. Chen Hui also suggests that business model innovation requires the recombination of entrepreneurial elements to obtain new value attributes [11]. Managers in the digital age are more focused on continuously discovering and creating digital opportunities, creating more distinctive new business models through the interaction between digital opportunities and resources across organizational boundaries [12].

As the analysis showed, existing research has provided ideas and references for the promotion of sustainable business model innovation in industrial enterprises through digital capabilities. However, from the overall perspective of existing research literature, current research perspective focuses more on theoretical and conceptual exploration, with scattered content and a lack of in-depth exploration of the mechanism of digital capabilities and sustainable business model innovation in industrial enterprises, as well as empirical research on the relationship between them. Therefore, it is crucial to thoroughly analyze the impact mechanism of digital capabilities on sustainable business model innovation.

Model Construction and Data Explanation

Model building and research hypotheses

Based on existing literature about digital capabilities, digital opportunity discovery, and sustainable business model innovation, this research gradually analyzes the logical relationships and impact mechanisms among them and proposes the theoretical model and hypotheses.

1. The impact of digital capabilities on business model innovation.

Renko believed that business model innovation is triggered by technological direction. The development of digital technology provides new sources of creativity for business models, and digital capabilities are the foundation and driving force for sustainable business model innovation [13]. Tauscher and Laudien pointed out that the digitization of infrastructure and modules brought about by the application of digital technology can provide new avenues for value creation, transmission, and acquisition, thereby driving innovation in business models [14]. The research results of Patrick also indicate that selectively using digital technology can help businesses build digital ecosystem platforms, improve convenience and efficiency, while reducing costs in a more sustainable way, ultimately providing a more balanced value proposition [15]. Therefore, this research proposes the following hypothesis.

H1: The digital capabilities has a positive impact on sustainable business model innovation .

2. The mediating role of digital opportunity discovery between digital capabilities and sustainable business model innovation

Li et al. found that industrial enterprises with digital capabilities can focus more on the application and development of digital technology, better discover digital opportunities in the market, tap into the inherent value of existing opportunities, and promote business model innovation. That is to say, digital capabilities can discover sustainable business model innovations that impact businesses through digital opportunities[16]. Firstly, digital capabilities can enhance the information perception level of enterprise managers. Secondly, business model innovation is an organizational design activity undertaken by enterprises to seize opportunities. Finally, digital capabilities enable enterprises to guide the restructuring and optimization of resources based on discovered digital opportunities. Therefore, this research proposes the following hypothesis [17].

H2: Digital ability has a positive impact on digital opportunity discovery.

H3: Digital opportunity discovery has a positive impact on sustainable business model innovation.

H4: Digital opportunity discovery plays a mediating role between digital capabilities and sustainable business model innovation.

Based on the above discussion, this study presents hypotheses about the relationships between the variables involved, forming the empirical model as shown in Fig 1.

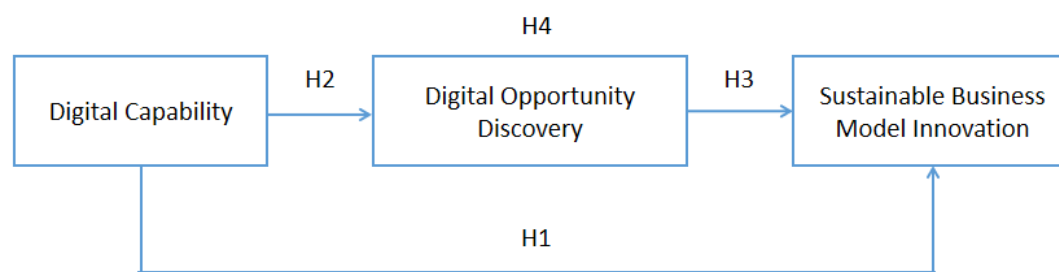


Fig. 1 Theoretical models and research hypotheses

Variable measurement scale

This study referred to Khin and Ho's [5] measurement scale for digital competence, González's (2017) [18] scale for digital opportunity discovery and creation, as well as Boons [19] and Nancy Bocken's [20] research on sustainable business model innovation. The measurement scale for each variable are shown in Table 1. In order to avoid possible interference from other variables on the research results, it is necessary for enterprises to consider the influencing factors at the enterprise level and improve the accuracy and practicality of the research results. Therefore, this study selected enterprise age, size, and proportion of digital investment as control variables. The age of the enterprise is measured by the length of its establishment, while other variables are evaluated using Likert's 5-point scale, and are uniformly set as dummy variables.

Empirical Test

1. Data collection

This research chooses stratified random sampling method and conducted random sampling from May 2023 to the end of 2024, targeting 32 provincial-level administrative regions in China according to the classification of industrial enterprises (excluding Hong Kong and Macao Special Administrative Regions), in order to achieve the goal of using stratified samples to represent the overall sample.

The distribution and collection of survey questionnaires are mainly carried out through e-mail, WeChat, QQ and other methods. The main targets of contact are government enterprise management departments, business associations, chambers of commerce, alumni associations of outstanding entrepreneurs. Through their assistance, suitable research enterprises are selected and contacts are quickly established. Finally, a total of 700 questionnaires were distributed for the formal survey, and 412 questionnaires were collected. After excluding questionnaires with incomplete data and inconsistent information, a total of 384 valid samples were obtained, with a total effective response rate of 54.86%.

Table 1 – Measurement scales

Dimensions	Identifier	Items
Digital Capability	DC1	Enterprises can accurately assess their digital level and develop appropriate digital transformation schemes for themselves
	DC2	Enterprises can use digital means to optimize business processes or resource allocation
	DC3	Enterprises can break industry boundaries and promote cross enterprise cooperation and cross industry integration
	DC4	Enterprises and partners can form benign coupling interaction and diversified cooperation
	DC5	Enterprises can conduct real-time dynamic analysis and flexible adjustment of products, services and resources
	DC6	Enterprises improve the efficiency of business intelligence decision-making through digital tools and components
Digital Opportunity Discovery	DOD1	Enterprises can quickly discover and grasp the information of various digital opportunities
	DOD2	Enterprises can quickly discover the possible market changes brought by digital opportunities
	DOD3	Enterprises are more sensitive or alert to capture digital opportunities
	DOD4	Enterprises can successfully use new digital products, digital technologies or digital services to improve enterprise efficiency
Sustainable Business Model Innovation	SBMI1	Enterprises often develop or adopt new products with low energy consumption
	SBMI2	Enterprises often improve production processes to reduce environmental pollution
	SBMI3	Enterprises provide healthy and comfortable working environment for employees
	SBMI4	Enterprises prefer to choose environmentally friendly partners
	SBMI5	Enterprise optimized the cost structure, innovated the source of income, and significantly increased profit
	SBMI6	The products and services meet the needs of customers in environment protection or sustainable development aspects

2. Sample description

Descriptive statistical analysis of sample data mainly includes personal level information such as gender, age, and position of respondents, as well as statistical descriptions of enterprise level data such as age, size, and industry classification. The descriptive statistical results of the 384 valid sample data collected are shown in Table 2.

Table 2 – Descriptive statistics of sample data

Item	Option	Frequency	Percent (%)
Gender	Female	121	31.51
	Male	263	68.49
Educational Level	Bachelor	292	76.04
	College and below	22	5.73
	Doctor	24	6.25
	Master	46	11.98
	Middle	269	70.05
Management position	Primary	66	17.19
	Senior	49	12.76
	Manufacturing	274	71.35
Industry classification	Mining	60	15.63
	Power, heat, gas and water production and supply	50	13.02
Number of employees	20-300 persons	165	42.97
	300-1000 persons	65	16.93
	< 20 persons	78	20.31
	>1000 persons	76	19.79
Years of establishment	3-5 years	129	33.59
	6-10 years	106	27.60
	<3 years	73	19.01
	>10 years	76	19.79
Proportion of digital investment	10%-15%	65	16.93
	3%-6%	142	36.98
	6%-10%	58	15.10
	<3%	78	20.31
	>15%	41	10.68
Geographical area	Central China	85	22.14
	North China	64	16.67
	South China	52	13.54
	East China	46	11.98
	Northeast China	67	17.45
	Southwest China	39	10.16
	Northwest China	31	8.07

3. Reliability analysis

The reliability of a questionnaire is usually tested using the Cronbach's Alpha coefficient. It is generally agreed that when the Cronbach's Alpha value is above 0.7, the reliability of the scale is acceptable. The results of the questionnaire reliability test are shown in Table 3.

The result shows that the reliability coefficients of the scales for digital capability, sustainable business model innovation and digital opportunity discovery are all greater than 0.7. The total reliability coefficient is 0.912, indicating good consistency, stability, and reliability of the scale.

4. Validity analysis

Before conducting exploratory factor analysis, it is necessary to conduct Bartlett's sphere test results. If the KMO value reaches 0.7 or above and the Bartlett sphericity test result is significant, it indicates that the factor analysis result is acceptable. The test results are shown in Table 4.

Table 3 – Reliability analysis

Dimensions	Items Number	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha
Digital Capability	6	0.794	0.912
Sustainable Business Model Innovation	6	0.790	
Digital Opportunity Discovery	4	0.749	

Table 4 – KMO and Bartlett's test

Dimensions	KMO Value	p Value
Digital Capability	0.827	0.000
Sustainable Business Model Innovation	0.815	0.000
Digital Opportunity Discovery	0.769	0.000

According to the KMO and Bartlett test results, the KMO detection values of each variable are greater than 0.7. The significance levels of each factor are less than 0.001. The test results prove that this scale is suitable for factor analysis.

5. Factor analysis

As shown in Table 5, the factor analysis ultimately extracted 3 factors with eigenvalues greater than 1. The explanatory variances (after rotation) are 31.990%, 27.075%, 14.086%, respectively. The cumulative explanatory variance (after rotation) is 73.151%.

Table 5 – Explained variance

Factor	Eigenvalue			Rotated		
	Eigenvalue	Explained Variance (%)	Cumulative (%)	Eigenvalue	Explained Variance (%)	Cumulative (%)
1	7.593	57.965	57.965	4.398	31.990	31.990
2	1.730	8.648	66.613	3.415	27.075	59.065
3	1.308	6.538	73.151	2.817	14.086	73.151
4	0.922	4.608	75.759	-	-	-
5	0.878	4.390	79.149	-	-	-
6	0.806	4.031	81.180	-	-	-
7	0.781	3.907	83.088	-	-	-
8	0.723	3.614	84.702	-	-	-
9	0.686	3.428	86.130	-	-	-
10	0.628	3.139	88.270	-	-	-
11	0.600	3.002	90.272	-	-	-
12	0.528	2.639	92.911	-	-	-
13	0.471	2.355	95.266	-	-	-
14	0.457	2.283	97.549	-	-	-
15	0.422	2.111	99.660	-	-	-
16	0.193	0.967	100.000	-	-	-

The specific factor loadings and total explanatory power results are shown in Table 6.

Table 6 – Factor Loading (Rotated)

Item	Loading			Communality (Common Variance)
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	
DC1	0.173	0.035	0.735	0.571
DC2	0.113	0.311	0.712	0.616
DC3	0.168	0.166	0.732	0.592
DC4	0.251	0.322	0.618	0.549
DC5	0.226	0.323	0.660	0.591
DC6	0.251	0.346	0.576	0.514
SBMI1	0.072	0.796	-0.013	0.639
SBMI2	0.225	0.764	0.219	0.682
SBMI3	0.205	0.729	0.185	0.608
SBMI4	0.220	0.652	0.341	0.590
SBMI5	0.316	0.615	0.197	0.517
SBMI6	0.230	0.599	0.379	0.555
DOD1	0.724	0.265	0.133	0.612
DOD2	0.640	0.212	0.274	0.530
DOD3	0.623	0.305	0.223	0.531
DOD4	0.733	0.228	0.097	0.599
Note: Bold font represents absolute loadings greater than 0.5.				
Rotation Method: Varimax Rotation Method.				

The results of factor analysis are consistent with the model and variables proposed in this research. There is also a high discriminant validity among the various measurement scales.

6. Correlation analysis

Before conducting linear regression analysis, it is necessary to first test the variables using Pearson correlation analysis to preliminarily determine the degree of correlation between variables and eliminate the possibility of multicollinearity between variables. If the correlation coefficient between variables is less than 0.7, it indicates that the analysis results will not be affected by multicollinearity. The results of the correlation analysis are shown in Table 7. According to the correlation analysis results in Table 7, there is a significant correlation between digital capabilities, sustainable business model innovation, and digital opportunity discovery at the significance level of $p < 0.001$ (bilateral). The correlation between the scale, age, and proportion of digital investment of enterprises and the research is not significant. Next, linear regression analysis can be conducted.

7. Regression analysis and hypothesis testing

By using the linear regression analysis function of SPSS 22.0, the relationships and hypotheses between variables of digital capability, sustainable business model innovation and digital opportunity discovery were tested (shown in Table 8).

Table 7 – Pearson Coefficient (Standard Format)

Variables	Mean	S.D.	Number of employees	Years of establish- ment	Proportion of digital investment	Digital capability	Sustainable business model innovation	Digital opportunity discovery
Number of employees	2.169	1.183	1					
Years of establishment	2.250	1.122	0.104	1				
Proportion of digital investment	2.708	1.263	0.290	0.057	1			
Digital capability	3.857	0.930	0.089	-0.018	0.082	1		
Sustainable business model innovation	3.919	0.843	0.037	-0.095	0.093	0.614***	1	
Digital opportunity discovery	3.935	0.875	0.046	-0.114	0.042	0.694***	0.707***	1

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Table 8 – Multiple regression analysis results

Variables	Sustainable business model innovation			Digital opportunity discovery	
	model 1	model 2	model 3	model 4	model 5
Number of employees	0.021	-0.024	-0.023	0.048	-0.003
Years of establishment	-0.102	-0.084	-0.030	-0.121	-0.100
Proportion of digital investment	0.093	0.055	0.059	0.035	-0.009
Digital Capability		0.611***	0.238***		0.693***
Digital opportunity discovery			0.537***		
R-squared	0.019	0.387	0.534	0.017	0.492
Adjust R-squared ²	0.011	0.381	0.528	0.010	0.487
F Test	2.459	59.879***	86.522***	2.243	91.937***
*p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001					

Model 1 is a regression analysis of controlling variables for sustainable business model innovation. On this basis, digital capabilities are introduced into Model 1 to establish Model 2. The results showed a significant positive correlation between digital capability and sustainable business model innovation ($\beta=0.611$, $p<0.001$). Hypothesis H1 is valid.

Model 4 is the relationship between control variables and digital opportunity discovery. On this basis, digital capabilities are introduced into Model 4 to establish Model 5. The results showed a significant positive correlation between digital ability and digital opportunity discovery ($\beta=0.693$, $p<0.001$). Hypothesis H2 is valid.

Model 3 is established to test the relationship between digital opportunity discovery and sustainable business model innovation by adding digital opportunity discovery to Model 2. The results showed a significant positive correlation between digital opportunity discovery and sustainable business model innovation ($\beta=0.537$, $p<0.001$). Hypothesis H3 is valid.

After adding the variable of digital opportunity discovery, the regression coefficient of the impact of digital ability on sustainable business model innovation changed from $\beta=0.611$ (model 2: $p<0.001$) to $\beta=0.238$ (model 3: $p<0.001$), and the regression coefficient significantly decreased, indicating that digital opportunity discovery plays a significant mediating role between digital ability and sustainable business model innovation. Hypothesis H4 is valid.

Conclusion and discussion

On the basis of reviewing existing research results, this research constructed a theoretical model of "digital capability – digital opportunity discovery – sustainable business model innovation", and conducted empirical tests through questionnaire surveys to uncover the inherent mechanisms between digital technology, digital opportunity discovery and sustainable business model innovation, which enrich the relevant research in relevant fields.

Through the empirical research result, in the current digital economy environment, sustainable business model innovation of traditional industrial enterprises has become an important way to break through development difficulties for traditional industrial enterprises. Digital capability can provide information support for the entire process of industrial enterprises, strengthen information sharing, enable enterprises to allocate internal and external resources reasonably, support the development of value propositions that integrate economic, social, and environmental values, and make substantial contributions to achieving high-quality development goals for enterprises.

This research takes industrial enterprises as the main object, and further research is needed to determine whether consistency conclusions can be drawn for enterprises in different industry, in different development stage as well as in different economic environment.

Reference

1. Wu Y., Du, M. Business Model Innovation: Research review and prospects. *Business economics research*. 2019;(04):103–106.
2. Hart S.L., Milstein M.B. Creating sustainable value. *Journal of academy of management executive*. 2003;(17):56–67.
3. Autio E., Nambisan S., Thomas L.D.W., Wright M. Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic entrepreneurship journal*. 2018;(12):72–95.
4. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*. 1997;(18):509–533.
5. Khin S., Ho T.C.F. Digital technology, digital capability and organizational performance. *International Journal of Innovation Science*. 2019;(11):177–195.
6. Nambisan S. Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2017;(41):1029–1055.
7. Schaltegger S., Hansen E.G., Lüdeke-Freund F. Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*. 2016;(29):3–10.
8. Bocken N., Short S., Rana P. A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate governance*. 2013;(13):482–497.
9. Haynie J.M., Shepherd D.A., McMullen J.S. An opportunity for me? The role of resources in opportunity evaluation decisions. *Journal of management studies*. 2009;(46):337–361.
10. Ray P., Ray S. Resource-constrained innovation for emerging economies: The case of the indian telecommunications industry. *Engineering management, IEEE transactions on*, 2010;(57):144–156.
11. Chen H, Sichev D, Liu W. Disruptive innovation: Theory, practice, and the chinese context. *Journal of systems management*. 2019;(28):1021–1028.
12. Tan B., Pan S.L., Lu X., Huang L. The role of IS capabilities in the development of multi-sided platforms: The digital ecosystem strategy of alibaba.com. *Journal of the association for information systems*. 2015;(16):248–280.
13. Renko M., Shrader R.C., Simon M. Perception of entrepreneurial opportunity: A general framework. *Management decision*. 2012;(50):1233–1251.
14. Tauscher K, Laudien S.M. Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*. 2018;(36):319–329.
15. Patrick G., Patrick H. Digital sustainable entrepreneurship: A business model perspective on embedding digital technologies for social and environmental value creation. *Journal of Cleaner Production*. 2020;(272):22817.
16. Li W., Du W., Yin J. Digital entrepreneurship ecosystem as a new form of organizing: the case of Zhongguancun. *Frontiers of business research in China*. 2017;(11):69–100.

17. George G., Bock A.J. The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*. 2011;(35):83–111.
18. González M F, Husted B W, Aigner D J. Opportunity discovery and creation in social entrepreneurship: An exploratory study in Mexico. *Journal of business research*. 2017;(8):212–220.
19. Boons F, Lüdeke-Freund F. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of cleaner production*. 2013;(45):9–19.
20. Bocken N., Boons F., Baldassarre B. Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *Journal of Cleaner Production*. 2019;(208):1498–1512.

Информация об авторе

Янь Чжаоцянь – аспирант экономического факультета, Южный федеральный университет.

Information about the author

Yan Zhaoqiang – Postgraduate Student, Faculty of Economics, Southern Federal University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 25.04.2025; одобрена после рецензирования 29.05.2025; принята к публикации 30.05.2025.

The article was submitted 25.04.2025; approved after reviewing 29.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.

О совместном тематическом проекте научных журналов «Северо-Кавказский юридический вестник», «Журнал политических исследований», «Государственное и муниципальное управление. Ученые записки»

Во вторых номерах журналов «Северо-Кавказский юридический вестник», «Журнал политических исследований», «Государственное и муниципальное управление. Ученые записки» впервые помещена новая рубрика, посвященная сотрудничеству с другими научными журналами по наиболее актуальным проблемам современного политико-правового развития российского общества и государства.

Первое обращение к реализации этой идеи посвящено чрезвычайно важной теме для современного этапа развития института выборов – цифровизации избирательного процесса в России.

О значимости института выборов свидетельствует ряд факторов: с помощью гласных, альтернативных, состязательных и транспарентных выборов формируется большая часть аппарата публичной власти в России, результаты волеизъявления граждан отражают политические предпочтения избирательного корпуса, легитимизируют избранные путём прямых всеобщих равных выборов органы государственной власти и местного самоуправления, наделяют выборных должных лиц поддержкой большинства российских избирателей.

Учитывая большую значимость данного института в развитии народовластия, в рубрике критически проанализирован как практический опыт его реализации в нашей стране, так и научные работы в этой области.

Об актуальности представленных в рубрике материалов свидетельствует в том числе и факт, что в 2025 году в единый день голосования (14 сентября 2025 г.) пройдут выборы (предположительно около пяти тысяч избирательных кампаний разного уровня) в более чем восьмидесяти субъектах Российской Федерации (в ходе которых избиратели выберут 20 глав регионов, ещё одного главу региона будет избирать законодательный (представительный) орган субъекта Российской Федерации, также будут сформированы 11 региональных legislатур) и целом ряде муниципальных образований. Центральная избирательная комиссия Российской Федерации, осуществляющая подготовку и мониторинг за ходом избирательных процедур и практик, внесла предложение о логотипе Единого дня голосования – 2025 г., который будет посвящён 80-летию со Дня Победы в Великой Отечественной войне. Избирательный марафон будет продолжен в единый день голосования в 2026 г. в тех регионах, где полномочия глав субъектов РФ истекут после середины июня 2025 г. (республике Коми, Новосибирской, Ростовской, Белгородской и Челябинской областях). На основании поправок в избирательное законодательство, внесённых весной 2025 г., дополнительные выборы парламентариев регионального масштаба не могут проводиться в год, предшествующий основным выборам данной legislатуры.

Надеемся на поддержку читателей и редакций научных журналов по развитию предлагаемой формы сотрудничества, в том числе и по другим направлениям научных исследований.

**Редакционная коллегия журнала «Северо-Кавказский юридический вестник»
Редакционная коллегия журнала «Журнал политических исследований»
Редакционная коллегия журнала
«Государственное и муниципальное управление. Ученые записки»**

ЮБИЛЕЙНЫЕ СТРАНИЦЫ

27 мая 2025 г. исполнилось **75 лет** доктору социологических наук, профессору кафедры государственного и муниципального управления ЮРИУ РАНХиГС **Владимиру Антоновичу Сологубу**.

Владимир Антонович родился 27 мая 1950 г. в с. Дубмасловка Немировского района Винницкой области УССР. В 1968 г. окончил мореходную школу в г. Жданове, работал в Азовском морском пароходстве. В 1973 г. окончил мореходное училище им. Г. Седова в г. Ростове-на-Дону, в 1980 г. – Московский институт инженеров морского флота. Некоторое время работал инженером управления «Ростовэнерго», в 1990 г. окончил Высшую партийную школу по специальности «Преподаватель общественно-политических дисциплин, политолог».

В 1997 г. защитил кандидатскую диссертацию по социологии (специальность 09.00.11 – социальная философия) на тему «Политические и управленческие процессы: проблема соответствия».

С 1979 г. состоял на партийной и советской работе, занимал руководящие должности в Ростовском горкоме КПСС и Ворошиловском районе города. В 1995–2001 гг. трудился в должности Главы администрации Кировского района г. Ростова-на-Дону, добиваясь успехов в управленческой сфере, применяя свои теоретические знания на практике. Параллельно продолжая путь в науку, в 2001 г. Владимир Антонович защитил докторскую диссертацию по социологии «Местное самоуправление в современном российском обществе» по специальности 22.00.08 – «Социология управления».

С 2001 г. и по настоящее время работает профессором кафедры государственного и муниципального управления Южно-Российского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Ученое звание профессора присвоено в 2007 г.

С 2002 г. профессор Сологуб В.А. являлся членом диссертационного совета по политологическим наукам при Южно-Российском институте управления РАНХиГС (г. Ростов-на-Дону). В 2012 г. и по настоящее время включен в состав диссертационного совета по социологическим наукам при ФГБОУ ВО «Адыгейский государственный университет». Подготовил в качестве научного руководителя и научного консультанта более 18 кандидатов и докторов социологических наук. В настоящее время осуществляет научное руководство шестью аспирантами, защита которых планируется в ближайшей перспективе. Реализуя образовательные программы по магистратуре, руководит подготовкой магистерских диссертаций.

Общий стаж В.А. Сологуба составляет более 50 лет, из них научно-педагогический стаж – 25 лет. По проблемам государственного публичного управления и местного самоуправления опубликовано более 200 работ, общим объемом около 300 п.л., в том числе 25 научно-методических работ, 8 монографий, более 50 научных работ, опубликованных в журналах, рекомендованных ВАК, 5 статей опубликовано в рецензируемых изданиях международных баз данных Web of Science и Scopus. Наиболее значимые монографии: Образование: имитационные практики молодежи (2013. 10,5 п.л.), Формирование эффективной бюрократии – ресурс развития России (2011. 11,5 п.л.), "Квадратура круга" реформ. (2004. 13 п.л.), Местное самоуправление в современном российском обществе: изменение принципов социального строительства (2000. 10,4 п.л.).



Область научных интересов – исследование вопросов государственного публичного управления, реформирование и институционализация местного самоуправления.

Профессор В.А. Сологуб имеет правительственные награды: награжден Государственным Комитетом РФ по физической культуре и туризму почетным знаком за заслуги в развитии физической культуры и спорта (удостоверение №3153, приказ №102-ПЗ от 01.09.1999 г.). Приказом Министра РФ по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий награжден ведомственным нагрудным знаком МЧС России «За заслуги» (Приказ №297-ВК от 03.10.2000 г.).

Награжден грамотой Министерства образования Российской Федерации (2007), Почетной грамотой Администрации Ростовской области за многолетний, плодотворный труд, значительный вклад в социально-экономическое развитие. В 2025 г. награжден Почетной грамотой Президиума Ростовской областной территориальной организации Профсоюза работников государственных учреждений и общественного обслуживания Российской Федерации.

В настоящее время читает курсы лекций, проводит практические и семинарские занятия по дисциплинам: «Теория и механизмы современного государственного управления», «Местное самоуправление и муниципальное управление», «Научно-исследовательская работа аспиранта, магистранта», «Публично-административное управление: теория, методология, практика». Владимир Антонович входит в состав редакционной коллегии научного журнала «Государственное и муниципальное управление. Ученые записки», издаваемого в ЮРИУ РАНХиГС.

Проф. Сологуб В.А. – ответственный и инициативный педагог. Обладает глубокими теоретическими и практическими знаниями в области методики преподавания в высшей школе. Умело применяет современные образовательные технологии, активно использует интерактивные методы обучения. Интенсивно работает с факультетом переподготовки кадров, делится своим практическим опытом и методологическими наработками с государственными и муниципальными служащими.

Владимир Антонович является творческим педагогом, постоянно совершенствующим свой профессиональный уровень. Регулярно посещает курсы повышения квалификации, участвует в семинарах и конференциях. Обладая большим опытом работы, оказывает профессиональную поддержку молодым коллегам, делится опытом, проводит открытые уроки и мастер-классы. Лекции, семинары и практические занятия, проводимые им, неизменно пользуются высокой популярностью и получают живой отклик в студенческом сообществе. В своей деятельности он уделяет большое внимание духовному, нравственному и патриотическому воспитанию студентов.

Профессор Сологуб В.А. принимает активное участие во многих образовательных мероприятиях, которые проводятся не только в ЮРИУ РАНХиГС, но и в других учебных заведениях Южного федерального округа. Владимир Антонович – ответственный, добросовестный, принципиальный и требовательный преподаватель, в то же время внимательно относится к слушателям, пользуется их уважением, имеет большой авторитет среди коллег, студентов и выпускников.

***Поздравляем Владимира Антоновича с Юбилеем и желаем ему
дальнейшей плодотворной учебной и научной работы,
новых достижений в сфере науки и образования, крепкого здоровья!***

***Коллектив
Южно-Российского института управления –
филиала РАНХиГС***

***Редакционная коллегия журнала
«Государственное и муниципальное управление.
Ученые записки»***

ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ

Научная статья должна соответствовать профилю журнала, быть ориентированной на актуальные проблемы управления, экономики, политологии, социологии.

При подготовке статьи необходимо руководствоваться ГОСТ Р 7.07-21 «Статьи в журналах и сборниках. Издательское оформление».

Объем научной статьи должен быть от 10 до 20 тыс. знаков. Шрифт Times New Roman, 14 кегль, межстрочный пробел – 1,5 интервала, поля по 2 см по периметру страницы, абзацный отступ – 1 см. Таблиц должно быть не более 3-х. Каждую таблицу следует снабжать порядковым номером и заголовком на русском и английском языках. Все графы в таблицах должны также иметь заголовки.

Структура рукописи должна соответствовать международному стандарту изложения результатов авторского исследования в научной статье – **IMRAD** («Introduction, Materials and methods, Results and Discussion», то есть «Введение, Материалы и методы, Результаты и Обсуждение»). В завершение статьи - Выводы/Заключение. Иллюстративные материалы (рисунки, графики, схемы) должны быть четко читаемыми, черно-белыми, сгруппированными в единый объект, также не более 3-х, их название должно быть представлено на русском и английском языках.

Структура представляемого материала:

1) Научная статья должна быть классифицирована – иметь УДК, указываемый в левом верхнем углу материала.

2) На русском и английском языках:

- заголовок статьи;

- имя, отчество фамилия автора полностью. На следующей строке – организация (вуз), город, страна, код ORCID, электронная почта автора. Ученая степень, звание и другие сведения указываются после списка литературы под заголовком «Информация об авторе/Information about the author»;

- аннотация (250-300 слов). Аннотация должна быть структурирована, в ней обязательно указываются: Цель, Методы, Результаты, Выводы (кратко). Если статья посвящена теоретическому исследованию, то раздел Methods (Методы) заменяется на Theoretical Basis (Теоретические основы);

- ключевые слова или словосочетания, несущие в тексте основную смысловую нагрузку (9-15). Ключевые слова должны браться из текста научной статьи и выражать ее содержание.

3) Список литературы на русском языке следует оформлять в соответствии с ГОСТ 7.0.5-2008. «Библиографическая ссылка». В список не включаются: нормативные акты, статистические сборники, официальные документы, архивные материалы, интернет-публикации. Ссылки на такие материалы следует давать в тексте подстрочными примечаниями (сносками).

Список литературы должен включать от 10 до 20 научных источников (статьи, монографии), причем публикации самого автора(ов) статьи могут составить не более 20 % списка.

Ссылки на литературу оформляются по тексту в квадратных скобках (например, [3, с. 15-16]), а список литературы, составленный в порядке встречаемости ссылок, помещается за текстом.

В публикациях в списке литературы для каждого источника должно быть указано общее число страниц (например: *Гончаров В.И.* Институционализация системы местного самоуправления в Российской Федерации. Конституционно-правовое исследование. М.: Проспект, 2016. 268 с.) либо (для статей из журналов и сборников) диапазон страниц, на которых находится статья (например: *Змияк С. С., Игнатова Т. В., Хашева И. А.* Реализация активных мер государственной политики занятости на рынке труда Ростовской области // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2016. № 4. С. 30–40).

Для каждой журнальной статьи в списке источников необходимо при наличии указывать ее DOI (цифровой идентификатор). После списка литературы на русском языке приводится References (список литературы на английском языке, представленный согласно стилю оформления Vancouver).

4) На последней странице автором указывается: «Материал выверен, цифры, факты, цитаты сверены с первоисточником. Материал не содержит сведений ограниченного распространения. Научная статья проверена в системе «Антиплагиат». Научная статья должна иметь не менее 80 % оригинальности текста.

Набор статей в текущий номер прекращается 20 числа первого месяца текущего квартала:

№ 1 – прием статей до 20 января; № 2 – прием статей до 20 апреля;

№ 3 – прием статей до 20 июля; № 4 – прием статей до 20 октября.

Научные статьи предоставляются по адресу: 344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70/54, ЮРИУ РАНХиГС. Редакция журнала «Государственное и муниципальное управление. Ученые записки». Тел. 8(863) 279-41-62; e-mail: jurnal-gmu-uriu@ranepa.ru; <http://upravlenie-uriu.ranepa.ru/>

Образец оформления статьи

УДК.....(подобрать по классификатору <https://teacode.com/online/udc/index.html>)

Название статьи

Ольга Ивановна Семенова¹, Иван Геннадьевич Петров²

¹Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Ростов-на-Дону, Россия, rochta@....., <https://orcid.org/.....>(код научного исследователя – если нет: регистрация на сайте <https://orcid.org/>)

²Донской государственный технический университет, Ростов-на-Дону, Россия, rochta@....., <https://orcid.org/.....>(код научного исследователя – если нет: регистрация на сайте <https://orcid.org/>)

Аннотация (структурирована по нижеследующим блокам, 250-300 слов)

Введение

3-4 предложения.

Цель. Кратко описать цель проведенного автором исследования.

Материалы и методы (варианты названия: Методы; Теоретические основы).

Методологическую основу исследования составили Тут описывается кратко, как было проведено исследование, с помощью каких инструментов.....

Для теоретических статей можно указать: Теоретические основы.

Результаты

Кратко описать результаты, достигнутые в ходе исследования.

Представлена авторская критика некоторых сторон Высказаны аргументы в защиту Показано авторское видение проблемы

Выводы.

Кратко привести выводы по итогам исследования.

В статье доказывается, что и т.д.

Ключевые слова: 10 ключевых слов/словосочетаний через запятую.

Original article

Name of the article

Olga I. Semenova¹, Ivan G. Petrov²

Abstract

Introduction..... Purpose. Materials and methods (Methods; Theoretical Basis) Results. Conclusions.

Keywords:.....

ДАЛЕЕ ТЕКСТ СТАТЬИ

Введение

Введение объясняет, почему статья будет интересна читателю, почему автор провел исследование, и описывает предысторию, чтобы читатель мог понять и оценить статью. Во «Введении» обычно обозначается объем и цель исследования в свете современных знаний по исследуемому вопросу. В частности, во Введении определяется характер и масштабы изучаемых проблем, исследование связывается с предыдущей работой (обычно путем краткого обзора литературы, относящейся к рассматриваемой проблеме), разъясняются цели исследования и определяются любые специализированные термины или аббревиатуры, которые будут использованы далее в тексте статьи. Помните, что Введение подводит логически и ясно заявляет о гипотезе или основной теме статьи.

Материалы и методы (либо назвать Методы, либо Теоретические основы для теоретических статей, что подходит больше – решает автор)

«Материалы и методы» описывают то, как было проведено исследование, с помощью какой методологической основы. Цель этого раздела – представить простым и непосредственным образом, что было сделано, как, когда, а также как данные были проанализированы и представлены.

Результаты (можно объединить при желании/необходимости с разделом Обсуждение)

Обычно это самый большой по объему раздел и однозначно самый важный, поскольку именно для получения каких-то результатов собственно и проводятся научные исследования, а также пишутся статьи. На этот же пункт обращают и самое пристальное внимание все, кто их читает.

Раздел «Результаты» сообщает о том, что было найдено в исследовании. В этом разделе должны быть представлены новые знания; следовательно, этот раздел является ядром статьи. Обратите внимание на то, что разделы «Введение» и «Материалы и методы» необходимы и предназначены для того, чтобы рассказать, почему и как авторы пришли к результатам, представленным в данном разделе, значение которых затем будет разъяснено в разделе «Обсуждение». Таким образом, ценность статьи зависит от того, что содержится в данном разделе («Результаты»), результаты следует изложить ясно и четко.

Обсуждение

«Обсуждение» объясняет значение и значимость результатов и дает необходимые рекомендации для изучения данной темы в дальнейших исследованиях.

Иногда и этот раздел бывает самым большим по объему, и он тоже ключевой, поскольку в нем автор интерпретирует полученные им результаты, сравнивает с данными аналогичных исследований по сходной тематике, анализирует возможность их использования в науке, технике или хозяйственной практике.

В данном разделе авторы должны объяснить значение и последствия результатов. Раздел объединяет все воедино и показывает важность и ценность работы и поэтому является самой инновационной и трудной для написания частью статьи. Умение авторов интерпретировать результаты в свете известных фактов и использовать результаты в качестве доказательств новаторских объяснений наблюдаемого поведения должно раздвинуть границы знаний и вызвать энтузиазм читателей. Без такого увлекательного обсуждения читатель может подумать: «Ну и что?» и перейти к другим, более интересным статьям.

Выводы (либо назвать Заключение – по желанию автора)

В Выводах следует изложить четко сформулированные результаты исследования (а не просто повторить результаты) и предложить направления будущих исследований в этой области на основе результатов, представленных в статье.

Список источников

(в каждой статье при наличии должен быть код DOI, искать в интернете)

Формируется в порядке упоминания в тексте

1. Лоба В. Е. «Рецепты» борьбы с преступностью социологической школы уголовного права // Вестник Томского государственного университета. Право. 2013. № 4. С. 100–107. DOI: 1034-.....
2. Савенков А. Н. Нюрнберг: приговор во имя мира. М.: ООО «Проспект», 2021. 760 с.

References

(Ванкуверский стиль оформления. Официальные англоязычные наименования использовать в версии, указанной на сайте журналов)

1. Loba V. E. «Recipes» for combating crime of the sociological school of criminal law. *Bulletin of Tomsk State University. Law*. 2013;(4):100–107. (In Russ.)
2. Savenkov A. N. *Nuremberg: verdict in the name of peace*. Moscow: Prospect; 2021. 760 p. (In Russ.)

Информация об авторах

О. И. Семенова – кандидат экономических наук, доцент кафедры ЮРИУ РАНХиГС.

И. Г. Петров –

Information about the authors

O. I. Semenova – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

I. G. Petrov – Cand. Sci., Associate Professor of the Department of

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. (Либо расписать вклад авторов, кто и что делал в ходе исследования).

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

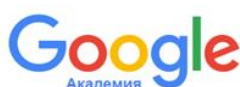
ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.
УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ

НАУЧНЫЙ
И ОБЩЕСТВЕННО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

№ 2. 2025

SSOAR

Social Science Open Access Repository



Выход в свет 30.06.2025. Гарнитура Cambria. Формат 60x84 1/8.
Офсетная печать. Бумага офсетная. Объем 20 п.л. Тираж 100 экз. Заказ 3126-25

Адрес издателя:

Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
119571, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Никулино,
пр-кт Вернадского, д. 82, стр. 1.

Адрес редакции:

Южно-Российский институт управления – филиал
Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70/54.

Свободная цена

Отпечатано в типографии ООО «Амирит»
410004, г. Саратов, ул. Чернышевского, 88. Тел.: 8-800-700-86-33 | (845-2) 24-86-33
E-mail: zakaz@amirit.ru. Сайт: amirit.ru