ISSN 3007-1631

Научный журнал

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПРАВО

Gosudarstvennoye upravleniye i pravo/ Public Administration & law

№4(08)
2025

ISSN 3007-1631

Журнал входит в Единый государственный перечень научных изданий – Белый список, а также в перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней кандидата и доктора наук (Перечень ВАК, К2) по специальностям:

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

5.2.7. Государственное и муниципальное управление (экономические науки)

5.5.3. Государственное управление и отраслевые политики (политические науки)

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПРАВО №4(08)2025

Главный редактор:

- **Науменко Светлана Николаевна** – доктор экономических наук, доцент, Донецкий институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Заместители главного редактора:

- **Рытова Наталья Александровна** – доктор экономических наук, доцент, Донецкий институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;
- **Седнев Владислав Владимирович** – доктор медицинских наук, профессор, председатель Донецко-Луганского (Донбасского) отделения Российской Криминологической Ассоциации им. А.И. Долговой, Донецкий институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Ответственный секретарь:

- **Матюшайтись Нелли Викторовна** – кандидат юридических наук, доцент, Донецкий институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Технический секретарь:

- **Кулик Евгения Ивановна** – кандидат экономических наук, доцент, Донецкий институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Редакционная коллегия:

- **Абрамов Руслан Агарунович** – доктор экономических наук, профессор, институт экономики, управления и права, департамент экономики и управления ГАОУ ВО города Москвы «Московский городской педагогический университет», г. Москва, Российская Федерация;
- **Беганская Ирина Юрьевна** – доктор экономических наук, доцент, Донецкий институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;
- **Беленцов Владимир Николаевич** – доктор экономических наук, профессор, Донецкий институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.
- **Белокрылова Ольга Спиридоновна** – доктор экономических наук, Заслуженный деятель науки РФ, профессор, ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация;
- **Бессонова Елена Анатольевна** – доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВПО «Юго-Западный государственный университет», г. Курск, Российская Федерация;
- **Близкий Роман Сергеевич** – доктор экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация;
- **Витвицкая Виктория Вячеславовна** – кандидат юридических наук, доцент, Донецкий институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;
- **Голос Игорь Ильич** – кандидат наук по государственному управлению, доцент, Донецкий институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;
- **Гонгало Бронислав Мичиславович** – доктор юридических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Уральский государственный юридический университет имени В.Ф. Яковлева», г. Екатеринбург, Российская Федерация;
- **Горлов Виктор Владимирович** – доктор экономических наук, доцент, член-корреспондент Российской Академии Естествознания, ФГАОУ ВО «РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина», г. Москва, Российская Федерация;
- **Груздев Владислав Владимирович** – доктор юридических наук, профессор, директор Азовского морского института (Мариупольский филиал ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет» в Донецкой Народной Республике), г. Мариуполь, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;
- **Епифанов Александр Егорович** – доктор юридических наук, профессор, Научно-исследовательский центр Академии управления МВД России, г. Москва, Российская Федерация;
- **Зюкин Дмитрий Викторович** – кандидат экономических наук, доцент, ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса», г. Курск, Российская Федерация;
- **Кликунов Николай Дмитриевич** – кандидат экономических наук, доцент, ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса», г. Курск, Российская Федерация;
- **Костровец Лариса Борисовна** – доктор экономических наук, доцент, Донецкий институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

- **Кретова Алина Викторовна** – доктор экономических наук, доцент, Донецкий институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;
- **Левушкин Анатолий Николаевич** – доктор юридических наук, профессор, ФГАОУ ВО «Московский государственный юридический университет имени О. Е. Кутафина (МГЮА)», г. Москва, Российская Федерация;
- **Моисеев Александр Михайлович** – доктор юридических наук, профессор, ФГБУ «Донецкая лаборатория судебной экспертизы Министерства юстиции Российской Федерации», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;
- **Нехайчук Дмитрий Валериевич** – доктор экономических наук, доцент, Институт «Таврическая академия» ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского», г. Симферополь, Республика Крым, Российская Федерация;
- **Овчаренко Роман Константинович** – доктор социологических наук, профессор, Южно-Российский институт – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация;
- **Окороков Владимир Михайлович** – кандидат экономических наук, доцент, ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса», г. Курск, Российская Федерация;
- **Понеделков Александр Васильевич** – доктор политических наук, профессор, Южно-Российский институт – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация;
- **Пономаренко Борис Тимофеевич** – доктор исторических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», г. Москва, Российская Федерация;
- **Пономаренко Елена Викторовна** – доктор наук по государственному управлению, профессор, Донецкий институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;
- **Попова Екатерина Александровна** – доктор политических наук, профессор, Южно-Российский институт – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация;
- **Рогуленко Татьяна Михайловна** – доктор экономических наук, профессор ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация;
- **Саенко Борис Евгеньевич** – кандидат экономических наук, доцент, Донецкий институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;
- **Салихов Борис Варисович** – доктор экономических наук, профессор, Центральный экономико-математический институт Российской академии наук, г. Москва, Российская Федерация;
- **Сасов Александр Владимирович** – кандидат юридических наук, доцент, Донецкий институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;
- **Сафронова Елена Викторовна** – доктор юридических наук, профессор, Центр трансграничных правовых исследований ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет», г. Белгород, Российская Федерация;

- **Сичкар Виктор Александрович** – кандидат юридических наук, доцент, Донецкий институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;
- **Смирнов Александр Михайлович** – доктор юридических наук, доцент, ФКУ «Научно-исследовательский институт Федеральной службы исполнения наказаний Российской Федерации», г. Москва, Российская Федерация;
- **Соколова Ирина Игоревна** – доктор экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет», г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация;
- **Сынкова Елена Михайловна** – доктор юридических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;
- **Тепляшин Павел Владимирович** – доктор юридических наук, профессор, ФГКОУ ВО «Сибирский юридический институт Министерства внутренних дел Российской Федерации», г. Красноярск, Российская Федерация;
- **Черкасова Татьяна Павловна** – доктор экономических наук, профессор, Южно-Российский институт – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация;
- **Шестак Станислав Валентинович** – кандидат юридических наук, доцент, Донецкий институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;
- **Юдин Андрей Владимирович** – доктор юридических наук, профессор, ФГАОУ ВО «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева», г. Самара, Российская Федерация;
- **Доктор Анураг Хазарика** – доктор философии, M.Com, MBA, PGDRD, PGDCA, доцент кафедры коммерции и менеджмента в колледже Св. Ксавьера, приглашенный преподаватель кафедры экономики в Школе инженерии университета Тезпур, преподаватель кафедры коммерции и менеджмента в Государственном открытом университете имени К. К. Хандика, колледж Тезпур, штат Ассам, Индия;
- **Доктор Самикшья Мадхукуллия** – доктор социологии, Университет науки и технологий, Мегхалая, приглашенный преподаватель культурологии, Университет Тезпур, штат Ассам, Индия.

Учредитель и издатель: Донецкий институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Авторы опубликованных материалов несут ответственность за подбор данных и точность приведенных фактов, цитат, статистических данных и иных сведений, а также за то, что в материалах не содержится данных, не подлежащих открытой публикации.

Публикуемые материалы прошли рецензирование редакционной коллегией и прошли экспертный отбор.

Мнение редакции не всегда совпадает с мнением авторов публикуемых статей. Перепечатка текстов без разрешения журнала «Государственное управление и право» запрещена. При цитировании материалов ссылка на журнал обязательна.

Издается с 2024 года.

Периодичность: 4 раза в год.

© Донецкий институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2025

ISSN 3007-1631

Gosudarstvennoye upravteniye i pravo / Public Administration & Law No 4(08)2025

Editor-in-Chief:

- **Naumenko Svetlana Nikolaevna** – Advanced Doctor in Economic Sciences, Associate Professor, Donetsk Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation).

Deputy Editors-in-Chief:

- **Rytova Natalia Alexandrovna** – Advanced Doctor in Economic Sciences, Associate Professor, Donetsk Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);
- **Sednev Vladislav Vladimirovich** – Advanced Doctor in Medical Sciences, Full Professor, Chairman of the Donetsk-Lugansk (Donbass) Branch of the A.I. Dolgova Russian Criminological Association, Donetsk Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation).

Executive Secretary:

- **Matyushaytes Nelly Viktorovna** – Candidate in Law Sciences, Associate Professor, Donetsk Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation).

Technical Secretary:

- **Kulik Evgeniya Ivanovna** – Candidate in Economic Sciences, Associate Professor, Donetsk Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation).

Members of the Editorial Board:

- **Abramov Ruslan Agarunovich** – Advanced Doctor in Economic Sciences, Full Professor, Institute of Economics, Management and Law, Department of Economics and Management Moscow City University, Moscow State Pedagogical University (Moscow, Russian Federation);
- **Beganskaya Irina Yurievna** – Advanced Doctor in Economic Sciences, Associate Professor, Donetsk Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);
- **Belentsov Vladimir Nikolaevich** – Advanced Doctor in Economic Sciences, Full Professor, Donetsk Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);
- **Belokrylova Olga Spiridonovna** – Advanced Doctor in Economic Sciences, Honored Scientist of the Russian Federation, Full Professor, Southern Federal University (Rostov-on-Don, Russian Federation);
- **Bessonova Elena Anatolyevna** – Advanced Doctor in Economic Sciences, Full Professor, South-West State University (Kursk, Russian Federation);
- **Blizkiy Roman Sergeevich** – Advanced Doctor in Economic Sciences, Associate Professor, State University of Management (Moscow, Russian Federation);
- **Vitvitskaya Victoria Vyacheslavovna** – Candidate in Law Sciences, Associate Professor, Donetsk Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);

- **Golos Igor Ilyich –** Candidate in Public Administration Sciences, Associate Professor, Donetsk Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);
- **Gongalo Bronislav Michislavovich –** Advanced Doctor in Law Sciences, Full Professor, Ural State Law University named after V.F. Yakovlev (Yekaterinburg, Russian Federation);
- **Gorlov Viktor Vladimirovich –** Advanced Doctor in Economic Sciences, Associate Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Natural Sciences, Gubkin Russian State University of Oil and Gas (Moscow, Russian Federation);
- **Gruzdev Vladislav Vladimirovich –** Advanced Doctor in Law Sciences, Full Professor, Director of the Azov Maritime Institute (Mariupol branch of the Sevastopol State University in the Donetsk People's Republic) (Mariupol, Donetsk People's Republic, Russian Federation);
- **Epifanov Alexander Egorovich –** Advanced Doctor in Law Sciences, Full Professor, Department for the Study of History of the Ministry of the Interior of Russia of the Research Center of the Management Academy of the Ministry of the Interior of the Russian Federation, Moscow, Russia, (Moscow, Russian Federation);
- **Zyukin Dmitry Viktorovich –** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Kursk Institute of Management, Economics and Business (Kursk, Russian Federation);
- **Klikunov Nikolay Dmitrievich –** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Kursk Institute of Management, Economics and Business (Kursk, Russian Federation);
- **Kostrovets Larisa Borisovna –** Advanced Doctor in Economic Sciences, Associate Professor, Donetsk Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);
- **Kretova Alina Viktorovna –** Advanced Doctor in Economic Sciences, Associate Professor, Donetsk Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);
- **Levushkin Anatoly Nikolaevich –** Advanced Doctor in Law Sciences, Full Professor, Moscow State Law University named after O. E. Kutafin (Moscow, Russian Federation);
- **Moiseev Alexander Mikhailovich –** Advanced Doctor in Law Sciences, Full Professor, Donetsk Laboratory of Forensic Examination of the Ministry of Justice of the Russian Federation (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);
- **Nekhaychuk Dmitry Valerievich –** Advanced Doctor in Economic Sciences, Associate Professor, Institute of the Tauride Academy, V.I. Vernadsky Crimean Federal University (Simferopol, Republic of Crimea, Russian Federation);
- **Ovcharenko Roman Konstantinovich –** Advanced Doctor in Sociological Sciences, Full Professor, South Russian Institute – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russian Federation);
- **Okorokov Vladimir Mikhailovich –** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Kursk Institute of Management, Economics and Business (Kursk, Russian Federation);
- **Ponedelkov Alexander Vasilyevich –** Advanced Doctor in Political Sciences, Full Professor, South Russian Institute – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russian Federation);
- **Ponomarenko Boris Timofeevich –** Advanced Doctor in Historical Sciences, Full Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation);
- **Ponomarenko Elena Viktorovna –** Advanced Doctor in Public Administration Sciences, Full Professor, Donetsk Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);
- **Popova Ekaterina Alexandrovna –** Advanced Doctor in Political Sciences, Full Professor, South Russian Institute – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russian Federation);
- **Rogulenko Tatiana Mikhailovna –** Advanced Doctor in Economic Sciences, Full Professor, State University of Management (Moscow, Russian Federation);

- **Saenko Boris Evgenievich** – Candidate in in Economic Sciences, Associate Professor, Donetsk Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);
- **Salikhov Boris Varisovich –** Advanced Doctor in Economic Sciences, Full Professor, Central Economic and Mathematical Institute of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russian Federation);
- **Sasov Alexander Vladimirovich** – Candidate in Law Sciences, Associate Professor, Donetsk Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);
- **Safronova Elena Viktorovna** – Advanced Doctor in Law Sciences, Full Professor, Center for Cross-Border Legal Studies, Belgorod State National Research University (Belgorod, Russian Federation);
- **Sichkar Victor Alexandrovich** – Candidate in Law Sciences, Associate Professor, Donetsk Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);
- **Smirnov Alexander Mikhailovich** – Advanced Doctor in Law Sciences, Associate Professor, Scientific Research Institute of the Federal Penitentiary Service of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation);
- **Sokolova Irina Igorevna –** Advanced Doctor in Economic Sciences, Associate Professor, Don State Technical University (Rostov-on-Don, Russian Federation);
- **Synkova Elena Mikhailovna** – Advanced Doctor in Law Sciences, Full Professor, Donetsk State University (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);
- **Teplyashin Pavel Vladimirovich** – Advanced Doctor in Law Sciences, Professor, Siberian Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation (Krasnoyarsk, Russian Federation);
- **Cherkasova Tatyana Pavlovna** – Advanced Doctor in Economic Sciences, Full Professor, South Russian Institute – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russian Federation);
- **Shestak Stanislav Valentinovich** – Candidate in Law Sciences, Associate Professor, Donetsk Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);
- **Yudin Andrey Vladimirovich** – Advanced Doctor in Law Sciences, Full Professor, Samara National Research University named after Academician S.P. Korolev (Samara, Russian Federation);
- **Dr. Anurag Hazarika –** PhD, M.Com, MBA, PGDRD, PGDCA, Associate Professor of the Department of Commerce and Management at St. Xavier College, Commerce, Visiting Lecturer at the Department of Economics at the School of Engineering of the Tezpur Central University, Lecturer at the Department of Commerce and Management at the K. K. Khandik State Open University, Tezpur College (Assam, India);
- **Dr. Samikshya Madhukullya –** PhD in Sociology, University of Science and Technology, Meghalaya, Guest Faculty of Cultural Studies at Tezpur University (Assam, India).

Founder and publisher: Donetsk Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

The authors of the published materials are responsible for the selection of data and the accuracy of the facts, citations, statistics and other information provided, as well as for the fact that the materials do not contain data that is not subject to public publication.

The published materials have been reviewed by the editorial board and have been selected by experts.

The editorial board's opinion does not always coincide with the opinion of the authors of the published articles. The reprinting of texts without the permission of the journal "Public Administration and Law" is prohibited. When quoting materials, a reference to the journal is required.

Has been published since 2024.

Frequency: 4 times a year.

СОДЕРЖАНИЕ/ CONTENTS

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ / STATE MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC PROCESSES

РОЛЬ РУССКОЙ ФИЛОСОФИИ В ФОРМИРОВАНИИ РОССИЙСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОСТИ

Владимир Михайлович Окороков,
Наталья Анатольевна Еськова,
Николай Дмитриевич Кликунов,
Елена Александровна Шевердина,
Полина Владимировна Окорокова

11

THE ROLE OF RUSSIAN PHILOSOPHY IN THE FORMATION OF RUSSIAN STATEHOOD

Vladimir M. Okorokov,
Nikolai D. Klikunov,
Elena A. Sheverdina,
Polina V. Okorokova,
Daria G. Oleinikova

МЕХАНИЗМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ СОЦИАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ: СИСТЕМНО-СТРУКТУРНЫЙ КОНЦЕПТ

Евгений Валериевич Котов

23

MECHANISMS AND TOOLS FOR SOCIALIZATION OF STATE ECONOMIC POLICY: A SYSTEMS-STRUCTURAL CONCEPT

Evgeny V. Kotov

ТЕЛЕОЛОГИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВОМ

Лилия Степановна Петрик

43

TELEOLOGY IN THE SYSTEM OF Public ADMINISTRATION

Lilia S. Petrik

ОСОБЕННОСТИ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ ПУБЛИЧНОЙ ПОЛИТИКИ В РОССИИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Владислав Константинович Павлюченко

52

FEATURES OF LOCAL SELF-GOVERNMENT AND MUNICIPAL PUBLIC POLICY IN RUSSIA AT THE PRESENT STAGE

Vladislav K. Pavlyuchenko

ТРАДИЦИОННЫЕ РОССИЙСКИЕ ЦЕННОСТИ ГЛАЗАМИ РОССИЙСКИХ МОЛОДЫХ ГРАЖДАН

Никита Сергеевич Барановский

68

TRADITIONAL RUSSIAN VALUES THROUGH THE EYES OF RUSSIAN YOUNG CITIZENS

Nikita S. Baranovsky

ГОСУДАРСТВЕННАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ПОЛИТИКА / GOVERNMENT AND BRANCH POLICY

ПЕРСПЕКТИВЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ НЕФТЕХИМИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Дмитрий Николаевич Швайба

80

PROSPECTS FOR THE SOCIO-ECONOMIC SUSTAINABILITY OF THE PETROCHEMICAL COMPLEX OF THE REPUBLIC OF BELARUS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Dmitry N. Shvaiba

ОЦЕНКА ФОРМИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

Матвей Сергеевич Оборин,
Сергей Дмитриевич Кучин

88

ASSESSMENT OF THE FORMATION OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE OIL AND GAS INDUSTRY

Matvey S. Oborin,
Sergei D. Kuchin

ПОВЫШЕНИЕ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ И ЖКХ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ НЕЙРОСЕТЕЙ 102 **IMPROVING ENERGY EFFICIENCY IN CONSTRUCTION AND HOUSING AND COMMUNAL SERVICES: PROBLEMS AND PROSPECTS OF USING NEURAL NETWORKS**

Яна Валентиновна Калустян, Наталья Юрьевна Малова — Yana V. Kalustyan, Natalia Yu. Malova

ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА / STATE CIVIL SERVICE

СПЕЦИФИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ И ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ 116 **SPECIFIC USE OF SOCIAL MEDIA IN THE WORK OF GOVERNMENT AGENCIES AND CIVIL SERVANTS**

Лариса Борисовна Костровец, Евгения Игоревна Фоменко — Larisa B. Kostrovets, Evgeniya I. Fomenko

ВОЗМОЖНОСТИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ: ДАННЫЕ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ 127 **POSSIBILITIES OF EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT IN PUBLIC SERVICE BODIES: EMPIRICAL RESEARCH DATA**

Ольга Борисовна Ярош, Светлана Анатольевна Нестеренко — Olga B. Yarosh, Svetlana A. Nesterenko

ПРЕОДОЛЕНИЕ РАЗРЫВА МЕЖДУ ЗНАНИЕМ И ДЕЙСТВИЕМ: ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ 4C/ID ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ НАВЫКОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ 140 **BRIDGING THE GAP BETWEEN KNOWLEDGE AND ACTION: APPLYING THE 4C/ID MODEL TO BUILD DECISION-MAKING SKILLS IN PUBLIC ADMINISTRATION**

Елена Геннадиевна Литвак — Elena G. Litvak

РЕГИОНАЛЬНОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ / REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT

О НЕОБХОДИМОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬЮ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ 153 **ON THE NEED TO IMPROVE THE STATE REGIONAL MANAGEMENT OF THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC**

Дмитрий Валериевич Василенко — Dmitry V. Vasilenko

ТРАНСФОРМАЦИЯ ВЗГЛЯДОВ НА УСТОЙЧИВОСТЬ РЕГИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ: ИСТОРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ 165 **TRANSFORMATION OF VIEWS ON THE SUSTAINABILITY OF REGIONAL ECONOMIC SYSTEMS: A HISTORICAL ANALYSIS**

Кристина Владимировна Шарый — Kristina V. Shary

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СЕМЕЙНОГО ТУРИЗМА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ 176 **PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF FAMILY TOURISM IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC**

Светлана Николаевна Голубничая, Ксения Сергеевна Казакова — Svetlana N. Golubnichaya, Ksenia S. Kazakova

КООРДИНАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ/ COORDINATION OF ECONOMIC POLICY

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА НИГЕРИЙСКОЙ ИНДУСТРИИ МОДЫ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ 207 **GOVERNMENT SUPPORT FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE NIGERIAN FASHION INDUSTRY IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION**

Галина Владимировна Астратова, Каллистус Дестини Одех / Galina V. Astratova, Callistus D. Odeh

МОДЕЛЬ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СФЕРЕ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ 234 **MODEL FOR OPTIMIZING BUSINESS PROCESSES IN THE FIELD OF LEGAL SERVICES**

Арина Александровна Градинарова, Светлана Владимировна Корниенко / Arina A. Gradinarova, Svetlana V. Kornienko

ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 248 **TECHNOLOGY OF THE MANAGEMENT DECISION-MAKING AND DEVELOPMENT PROCESS**

Екатерина Сергеевна Кожухова / Ekaterina S. Kozhukhova

ПУБЛИЧНО-ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ / LAW ASPECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION

ВЛИЯНИЕ ГРАЖДАНСКОЙ САМОИДЕНТИФИКАЦИИ НА ПОЛИТИЧЕСКИЕ УСТАНОВКИ МОЛОДЕЖИ НОВЫХ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ 260 **THE INFLUENCE OF CIVIC SELF-IDENTIFICATION ON THE POLITICAL ATTITUDES OF YOUNG PEOPLE IN NEW RUSSIAN REGIONS**

Владимир Алексеевич Смирнов, Владислав Владимирович Груздев / Vladimir A. Smirnov, Vladislav V. Gruzdev

ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ СОФИНАНСИРОВАНИЯ ГРАЖДАНАМИ ПРОЕКТОВ ОРГАНОВ ВЛАСТИ: РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ 270 **LEGAL REGULATION OF PUBLIC CO-FINANCING MECHANISMS FOR GOVERNMENT PROJECTS: RUSSIAN PRACTICE AND FOREIGN EXPERIENCE**

Наталья Викторовна Разбейко / Natalia V. Razbeyko

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ВЕДОМСТВЕННОЙ МЕДИЦИНЫ МИНИСТЕРСТВА ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РОССИИ: ДОРЕВОЛЮЦИОННЫЙ И СОВЕТСКИЙ ЭТАПЫ 290 **FORMATION AND DEVELOPMENT OF DEPARTMENTAL MEDICINE OF THE MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS OF RUSSIA: PRE-REVOLUTIONARY AND SOVIET STAGES**

Александр Егорович Епифанов / Alexander E. Epifanov

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ / GLOBAL ECONOMY AND INTERNATIONAL RELATIONS

ПРОБЛЕМЫ ГЛОБАЛИЗАЦИИ СОВРЕМЕННОГО МИРОУСТРОЙСТВА И ЗАДАЧИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКОГО ГОСУДАРСТВА 299 **PROBLEMS OF GLOBALIZATION OF THE MODERN WORLD ORDER AND THE TASKS OF ENSURING THE SECURITY OF THE RUSSIAN STATE**

Николай Иванович Хромов, Алина Викторовна Кретова / Nikolay I. Khromov, Alina V. Kretova

УДК 1(091) + 321.01
JEL: B15, P16, H11

ВАК 5.5.3. Государственное управление и отраслевые политики

РОЛЬ РУССКОЙ ФИЛОСОФИИ В ФОРМИРОВАНИИ РОССИЙСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОСТИ

Владимир Михайлович Окороков[1],
Наталья Анатольевна Еськова[2],
Николай Дмитриевич Кликунов[3],
Елена Александровна Шевердина[4],
Полина Владимировна Окорокова[5]

[1]Частное образовательное учреждение высшего образования «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса», Российская Федерация, 305000, г. Курск, ул. Радищева, д. 35, e-mail: vmo@mebik.ru

[2]Частное образовательное учреждение высшего образования «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса», Российская Федерация, 305000, г. Курск, ул. Радищева, д. 35, e-mail: eskova@mebik.ru

[3]Частное образовательное учреждение высшего образования «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса», Российская Федерация, 305000, г. Курск, ул. Радищева, д. 35, e-mail: nklikunov@yandex.ru

[4]Частное образовательное учреждение высшего образования «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса», Российская Федерация, 305000, г. Курск, ул. Радищева, д. 35, e-mail: sheverdina@mebik.ru

[5]Частное образовательное учреждение высшего образования «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса», Российская Федерация, 305000, г. Курск, ул. Радищева, д. 35, e-mail: pvo@mebik.ru

Аннотация. В статье исследуется роль отечественной философской мысли XIX – начала XX века в концептуализации и в становлении современной российской государственности. Показано, как русская философская мысль шла к идее цивилизационного подхода, находя уникальный путь между идеей свободы, ответственности перед обществом и божественным предопределением, влияя на формирование и развитие российского государства. Авторская позиция заключается в преодолении традиционной дихотомии «западничество – славянофильство» как методологически ограниченной. В качестве альтернативного аналитического инструментария предлагается критерий отношения мыслителей к уваровской триаде «Православие, самодержавие, народность». На основе сравнительного анализа текстов ключевых философов (П.Я. Чаадаева, А.И. Герцена, А.С. Хомякова, В.С. Соловьёва, Н.А. Бердяева, С.Л. Франка и др.) выявляется сложный спектр их позиций, демонстрирующий невозможность их жёсткой бинарной классификации. Результаты исследования, систематизированные в авторской таблице, позволяют утверждать, что дифференцирующим фактором выступает интерпретация духовно-религиозного компонента как смыслового ядра государственной идентичности. В заключении обосновывается актуальный потенциал философского наследия для современных задач государственного управления, включая формирование национальной стратегии, этики публичной службы и моделей управления культурным разнообразием. Работа вносит вклад в развитие методологии изучения русской социально-политической мысли.

Ключевые слова: русская философия, государственность, народ, цивилизационный подход.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Окороков В.М., Еськова Н.А., Кликунов Н.Д., Шевердина Е.А., Окорокова П.В. Роль русской философии в формировании российской государственности // Государственное управление и право. 2025. № 4(08). С. 11-22.

UDC 1(091) + 321.01
JEL: B15, P16, H11

HAC 5.5.3. Public administration and sectoral policies

THE ROLE OF RUSSIAN PHILOSOPHY IN THE FORMATION OF RUSSIAN STATEHOOD

Vladimir Mikhailovich Okorokov[1], Natalia Anatolyevna Yeskova[2], Nikolai Dmitrievich Klikunov[3], Elena Alexandrovna Sheverdina[4], Polina Vladimirovna Okorokova[5]

[1]Private educational institution of higher education «Kursk Institute of Management, Economics and Business», 35 Radishcheva str., Kursk, 305000, Russian Federation, e-mail: vmo@mebik.ru

[2]Private educational institution of higher education «Kursk Institute of Management, Economics and Business», 35 Radishcheva str., Kursk, 305000, Russian Federation, e-mail: eskova@mebik.ru

[3]Private educational institution of higher education «Kursk Institute of Management, Economics and Business», 35 Radishcheva str., Kursk, 305000, Russian Federation, e-mail: nklikunov@yandex.ru

[4]Private educational institution of higher education «Kursk Institute of Management, Economics and Business», 35 Radishcheva str., Kursk, 305000, Russian Federation, e-mail: sheverdina@mebik.ru

[5]Private educational institution of higher education «Kursk Institute of Management, Economics and Business», 35 Radishcheva str., Kursk, 305000, Russian Federation,e-mail: pvo@mebik.ru

Annotation. The article examines the role of Russian philosophical thought of the 19th and early 20th centuries in conceptualizing and shaping modern Russian statehood. It demonstrates how Russian philosophy advanced the idea of a civilizational approach, forging a unique path between the concepts of freedom, social responsibility, and divine predestination, thereby influencing the formation and development of the Russian state. The authors' central argument advocates for moving beyond the traditional "Westernism – Slavophilism" dichotomy, which is seen as methodologically restrictive. As an alternative analytical framework, they propose evaluating thinkers based on their attitude towards the Uvarov triad of "Orthodoxy, Autocracy, Nationality." Through a comparative analysis of the texts of key philosophers (including P.Y. Chaadayev, A.I. Herzen, A.S. Khomyakov, V.S. Solovyov, N.A. Berdyaev, and S.L. Frank), the study reveals a complex spectrum of their positions, demonstrating the inadequacy of rigid binary classification. The research results, systematized in an authorial table, indicate that the interpretation of the spiritual-religious component as the core of state identity serves as the key differentiating factor. In conclusion, the article substantiates the contemporary relevance of this philosophical legacy for modern state governance tasks, including the formulation of national strategy, public service ethics, and models for managing cultural diversity. This work contributes to the development of methodology for studying Russian socio-political thought.

Keywords: Russian philosophy, statehood, people, civilizational approach.

Financing information: this study was carried out without external funding.

For citation: Okorokov, V.M., Yeskova, N.A., Klikunov, N.D., Sheverdina, E.A., Okorokova, P.V. Oleinikova, D.G. (2025). The role of German philosophy in the formation of Russian statehood. Public administration and law, 4(08), 11-22.

Введение

Формирование российской государственности представляет собой сложный, многогранный процесс, в котором интеллектуальные и духовные искания отечественной философской мысли сыграли роль концептуального фундамента. Русская философия XVIII-XX веков, развиваясь в интенсивном диалоге с

европейскими традициями, сформировала уникальный дискурс, центрированный на проблемах исторической судьбы России, специфики её социального устройства и духовных оснований власти. Этот дискурс, традиционно структурируемый вокруг полемики «западничества» и «славянофильства», на деле выходит за рамки упрощённой дихотомии, предлагая комплекс идей, непосредственно влиявших на осмысление и легитимацию государственных институтов.

Сфера применения русской философской школы в контексте государственного строительства исторически охватывала три ключевых измерения: легитимацию власти (через осмысление её духовной и исторической миссии), определение национально-культурной идентичности государства (вопрос «народности» и цивилизационной особенности) и формулирование этических основ взаимоотношений между властью, обществом и индивидом. От чаадаевской критики, стимулировавшей рефлексию о месте России в мире, до соловьёвской концепции всеединства и бердяевской философии свободы, отечественная мысль вырабатывала категориальный аппарат для анализа российской государственности, альтернативный сугубо рационалистическим и правовым западным моделям. Особую роль здесь играла уваровская триада «Православие, самодержавие, народность», ставшая не просто официальной идеологемой, но и объектом постоянного философского переосмысления, что наглядно демонстрирует анализ, представленный в данной статье.

В современном контексте актуализация наследия русской философии видится продуктивной в нескольких сферах государственного управления. Во-первых, в области формирования государственной идеологии и стратегических коммуникаций, где идеи соборности (Хомяков), цивилизационного подхода и «русской идеи» (Достоевский, Соловьёв) могут способствовать выработке консолидирующей национальной повестки, основанной на исторической преемственности. Во-вторых, в сфере региональной и национальной политики, где принцип «единства во множестве» и внимание к локальным традициям, характерное для славянофилов и поздних западников (как Герцен), может служить философским обоснованием моделей федерализма и управления полиэтничными территориями. В-третьих, в системе образования и культурной политики, где наследие мыслителей, от Одоевского до Франка, подчёркивающих органическую связь образования, веры и национального самосознания, указывает на необходимость интеграции гуманитарного знания в процессы гражданского воспитания. Наконец, критическая рефлексия о соотношении свободы и ответственности, власти и нравственности, развитая Бердяевым, Ильиным или Франком, сохраняет своё значение для этики государственной службы и формирования управленческой элиты, ответственной перед обществом.

Русская философия выступает не только объектом историко-философского исследования, но и живым ресурсом для осмысления современных управленческих парадигм.

Цель и задачи исследования

Целью данной статьи является анализ ключевых векторов влияния русской философской мысли XVIII – начала XX века на генезис российских государственных институтов и оценка потенциала её идей для актуальных задач государственного управления.

Задачи исследования:

проанализировать и систематизировать взгляды ведущих пред-

ставителей русской философской мысли XIX – начала XX веков на ключевые основы российской государственности, выраженные в триаде «Православие, самодержавие, народность», выявив общее и особенное в их позициях;

на основе сравнительного анализа философских позиций оценить продуктивность традиционной дихотомии «западничество – славянофильство» и обосновать альтернативный критерий классификации, основанный на отношении к концепту национально-государственной идентичности;

определить потенциальные направления и сферы современного государственного управления (идеология, национальная политика, этика управления), в которых принципы и концепты русской философской традиции могут быть актуализированы в качестве теоретико-методологического ресурса.

Методы исследования

Методологический каркас работы формируется комплексом общенаучных и специальных методов, интегрированных для достижения целевой установки – анализа влияния отечественной философской традиции на генезис и современное осмысление российской государственности.

Решение первой задачи, связанной с историко-философской реконструкцией и систематизацией концептуальных позиций, обеспечивается применением сравнительно-исторического метода, позволившего провести сопоставительный анализ эволюции воззрений ключевых мыслителей в контексте социально-политической динамики XIX – начала XX столетий. Герменевтический анализ текстовых источников обеспечил содержательную интерпретацию философских и публицистических произведений, выявляя смысловые нюансы в отношении авторов к основаниям государственности, преодолевая ограниченность бинарных ярлыков. Системно-структурный метод позволил преобразовать совокупность индивидуальных позиций в упорядоченную матрицу (таблицу), классифицирующую отношение к компонентам уваровской триады, что создало эмпирическую основу для последующей критической рефлексии.

Для решения второй задачи, направленной на пересмотр устоявшихся классификаций, был использован принцип проблематизации, в рамках которого традиционная дихотомия «западничество – славянофильство» была подвергнута сомнению как нерелевантная для анализа государственно-политической мысли и заменена авторским критерием, основанным на отношении к синтезу религиозного, властного и национально-культурного начал, что составляет элемент научной новизны.

Реализация третьей задачи, касающейся выявления актуального потенциала наследия, осуществлена посредством метода теоретической ретроспекции и проекции, обеспечившего идентификацию устойчивых смысловых моделей (соборность, цивилизационная идентичность, этический императив власти) и их экстраполяцию на современные управленческие контексты, а также междисциплинарного синтеза на стыке истории философии, политической теории и государственного управления, необходимого для операционализации философских категорий в прикладном дискурсе.

Представленная методологическая стратегия обеспечивает последовательный переход от критического анализа историко-философского материала к синтетическому выявлению нового классификационного принципа и формулированию практико-ориен-

тированных выводов, обеспечивая внутреннюю согласованность, обоснованность и соответствие заявленным результатам исследования.

Результаты исследования и их обсуждение

Как уже было отмечено, русская философская мысль в XVIII – первой половине XIX веков развивалась в рамках европейской традиции. Петр Великий рассматривал европейских философов с утилитарной или прикладной точек зрения. В качестве примера можно привести приглашение немецкого математика и философа Леонарда Эйлера [1] на работу в Россию. «Моду» на философию завела императрица Екатерина Великая, переписывавшаяся с французским философом Вальтером, пригласившая и обеспечившая место в Российской академии наук для другого французского просветителя-энциклопедиста Д'Алембера [2].

После «народной» гражданской войны Емельяна Пугачёва страсть императрицы к развитию философии просвещения в России несколько поутихла, что печально отразилось на судьбах двух российских просветителей – Александре Радищеве, сосланном в ссылку, и Николае Новикове, подвергнувшегося полицейскому преследованию.

Западники и славянофилы. Смысл дискуссии в контексте российской государственности

В целях упрощения мы будем считать, славянофилы – это те, кто полностью разделяет уваровскую триаду «Православие, самодержавие, народоность», считают, что у России собственный, уникальный путь развития, а Европе нужно перенимать у России лучшие практики государственного и местного самоуправления.

Соответственно, западники не в полной мере разделяют уваровскую триаду, не видят уникальности России и, самое главное, что российское государство вынуждено догонять Запад, от которого она отстала, перенимать передовые зарубежные практики, в том числе, и в гуманитарных технологиях.

Авторы статьи считают, что противопоставление западников и славянофилов несколько искусственно, т. к. редуцирование позиций российских философов до указанной дилеммы несколько примитивизирует вклад каждого из философских направлений в развитие российской государственности.

Русская философия XIX века в контексте ложной дилеммы «западники – славянофилы»

Пётр Чаадаев. Западник? Пётр Яковлевич Чаадаев родился в 1794, почил в 1856 году. Дворянин, закончил Московский университет (ныне МГУ). По собственной самооценке – христианский философ, находился под влиянием Фридриха Шеллинга. Состоял в массонской ложе, женат не был. Отрицательно относился к российскому самодержавию и призывал учиться у Европы, хотя вместе с тем писал, что «мы достаточно познакомились со странами Европы, чтобы иметь возможность судить о глубоком различии между природой их общества и природой того, в котором мы живём. Размышляя об этом различии, мы должны были естественно возыметь высокое представление о наших собственных учреждениях, ещё глубже к ним привязаться, убедиться в их превосходстве» [3]. Анализ русской философии XIX века принято начинать с представления восьми философических писем Петра Чаадаева [4]. Письма вызвали скандал народного просвещения Российской империи. Граф Сергей Уваров назвал их «дерзостной бессмыслицей», журнал, в котором письма печатались, был закрыт, а сам Чаадаев был объявлен сумасшедшим. Петра Чаадаева принято считать за-

падником и относить к очернителям России. Возможно, что критика российских властей и порядков, установленных Николаем Первым, и была чрезмерной, но в контексте дальнейшего исторического развития нужно отметить, что Пётр Чаадаев желал своему отечеству блага и работал ради его процветания. Именно сопоставление тогдашних российских порядков с «западной» культурой государственного управления и породили критику со стороны автора «Философических писем».

Владимир Одоевский. Славянофил? Владимир Фёдорович Одоевский родился в 1804, почил в 1869 году. Дворянин, князь, закончил Московский университетский благородный пансион при Московском университете (ныне МГУ). Мистик, тяготел к масонству, но масоном не был. Женат, детей не было, что вызывало его постоянную скорбь, стоял у истоков создания в Санкт-Петербурге системы детских приютов, один из учредителей Российского географического общества, редактор просветительского журнала «Сельское обозрение», издававшегося под попечением министерства внутренних дел. Владимир Одоевский в российской историческо-философской традиции рассматривается как автор фантастической повести «Городок в табакерке» [5], последователь философа Шеллинга и писателя Гофмана и музыковед. Немецкий философ Шеллинг был очень популярен в среде российской интеллигенции за его романтизм и склонность видеть в народе источник духа и силы нации.

Александр Герцен. Западник? Александр Иванович Герцен родился в 1812, почил в 1870 году. Дворянин, род идёт из родовых московских бояр, закончил Московский университет, физико-математический факультет (ныне МГУ). Попал под влияние Сен-Симона и его концепции утопического социализма. Женат на двоюродной сестре, восемь детей, до взрослого возраста дожило трое. Сожительствовал с женой своего друга Огарева, она родила ему троих детей. Неутомимый критик режима Николая Первого, крепостничества и религиозного воспитания-образования и правительства, которое: «подстерегало ребёнка при первом шаге в жизни и развращало кадета-дитя, гимназиста-отрока, студента-юношу. Беспощадно, систематически вытравляло оно в них человеческие зародыши, отучало их, как от порока, от всех людских чувств, кроме покорности. За нарушение дисциплины оно малолетних наказывало так, как не наказывают в других странах закоренелых преступников» [6]. К концу жизни, будучи в эмиграции в Лондоне, высказывал, по сути, славянофильские идеи, о положительной роли общины и общинного образа жизни в успехе общественного развития.

Алексей Хомяков, Иван Киреевский. Славянофилы? Алексей Степанович Хомяков родился в 1804, почил в 1860 году. Дворянин, закончил Московский университет, был женат, девять детей родилось в браке. Хомяков считал, что капитализм и социализм одинаково вредны для развития русской идентичности: «Те, которые приняли за веру истинную – мёртвую веру, то есть ложную, или внешнее знание, дошли в своём заблуждении до того, что из сей мёртвой веры, сами того не зная, сделали восьмое таинство» [7]. Отстаивал принцип соборности или единства во множественности.

Иван Васильевич Киреевский родился в 1806, почил в 1856 году. Столбовой дворянин, закончил Московский университет, был женат, детей не было. Иван Киреевский эволюционировал от восторжен-

ного почитания Гегеля и Шеллинга к идее цельности духовной жизни и православной традиции: «Всё, что препятствует правильному и полному развитию Православия, всё то препятствует развитию и благоденствию народа русского, всё, что даёт ложное и не чисто православное направление народному духу и образованности, всё то искажает душу России и убивает её здоровье нравственное, гражданское и политическое. Поэтому, чем более будут проникаться духом православия государственность России и её правительство, тем здоровее будет развитие народное, тем благополучнее народ и тем крепче его правительство и, вместе, тем оно будет благоустроеннее, ибо благоустройство правительственное возможно только в духе народных убеждений» [8].

Петр Струве. Западник? Пётр Бернгардович Струве родился в 1870, почил в 1944 году. Дворянин, сын Пермского Губернатора, закончил Санкт-Петербургский университет. В 19 лет ушёл из дома, стал экономистом, разделяя философию марксизма. Учился за рубежом, с 1902 по 1905 год жил за границей, вернулся в Россию, после Октябрьской революции эмигрировал окончательно. Женат, пятеро детей. Струве писал «Признаем нашу некультурность и пойдём на выучку к капитализму» [9]. В конце жизни стал тяготеть к монархистам.

Владимир Соловьёв. Славянофил? Владимир Сергеевич Соловьёв родился в 1855 году, почил в 1900. Сын историка Сергея Михайловича Соловьёва. Дворянин, закончил Московский университет, успешная академическая карьера до 1882 года, был вынужден оставить профессорскую кафедру после призыва к императору Александру III помиловать цареубийц его отца Александра II. Женат не был, детей не было. Один из самых значимых русских философов, его рассматривают как антипод Фридриха Ницше. В основе философии лежит идея всеединства и божественной Софии, мистический образ, объединяющий божественность с земным тленом. Сторонник мистицизма и теософии [10], получившей дальнейшее развитие в творчестве русских религиозных философов.

Владимир Ульянов (Ленин). Западник? Владимир Ильич Ленин родился в 1870, почил в 1924 году. Дворянин, поступил в Казанский университет, направление юриспруденция, экстерном закончил Санкт-Петербургский университет. С 1900 по 1917 проживал за границей, нелегальная эмиграция. Женат, детей не было. Автор философской работы «Материализм и эмпириокритицизм», где критикует философа Маха на основе марксистского подхода. Идея «слабого звена» в череде капиталистических стран, в котором и возможна социалистическая революция. К слабому звену Ленин относил Российскую империю. Отмечал роль субъективных факторов: «пролетариата нет классового сознания, и оно может быть привнесено «только извне» партией политиков-марксистов» [11]. Основатель Советского государства, в котором марксизм-ленинизм стал официальной идеологией.

Николай Бердяев. Славянофил? Николай Александрович Бердяев родился в 1874, почил в 1948 году. Дворянин, сын предводителя дворянства и председателя правления Киевского земельного банка. Киевский университет, естественный и юридический факультеты. Женат, детей не было. Начинал с симпатий к марксизму, потом перешёл к метафизическому идеализму. Февральскую революцию поддержал, резко выступил против Октябрьской революции. Сторонник православной доктрины «имяславие», за что подвергся гонениям и был

привлечён к суду. Был отправлен в вынужденную эмиграцию на «философском» пароходе в 1922 году, в СССР не возвращался и умер в пригороде Парижа. Получил Советское гражданство в 1946 году, о себе писал: «Для философа было слишком много событий: я сидел четыре раза в тюрьме, два раза в старом режиме и два раза в новом, был на три года сослан на север, имел процесс, грозивший мне вечным поселением в Сибири, был выслан из своей Родины и, вероятно, закончу свою жизнь в изгнании» [12].

Павел Милюков. Западник? Павел Николаевич Милюков родился в 1859, почил в 1943 году. Дворянин, Московский университет, историко-филологический факультет. Дважды женат, двое детей. Один из лидеров конституционно-демократической партии. Автор знаменитой фразы «Глупость или измена?» с трибуны Государственной Думы. Эмигрировал из России в 1918 году. Автор трёхтомных «Очерков по истории русской культуры», в которых подчёркивается самобытность русского образования, культуры, церкви и государства. Патриот России, независимо от формы правления и режима: «в случае войны эмиграция должна быть безоговорочно на стороне своей родины» [13]. Во время войны выступал против фашизма, перед смертью радовался победе в битве под Сталинградом.

Семён Франк. Славянофил? Семён Людвигович Франк родился в 1877, почил в 1950 году. Еврей, сын врача, Московский университет, женат, четверо детей. Перешёл из иудаизма в православие. В 1922 году был выслан из России на «философском» пароходе. Жил в Берлине, Париже и Лондоне. Православный философ, которого также активно цитируют еврейские философы. Считал, что Бог – это то не небо над нами, а глубина бытия: «в религии будущее с прошлым живут в настоящем. Более того, любые социальные связи и государственные институты берут своё начало именно в религии» [14].

Авторы согласны с возможными возражениями, что в представленном анализе незаслуженно обойдены такие мыслители, как Сергей Булгаков, Иван Ильин, Павел Флоренский, Николай Лосский, Лев Шестов и ряд других. Однако в рамках представленной концепции нужно сделать обобщение о том, что логично не дихотомизировать русских философов по «западническому» или «славянофильскому» направлению, а по их отношению к традиционной уваровской триаде – православие, самодержавие, народность.

В представленной таблице 1 знаком «+» отмечено положительное отношение, знаком « – » – отрицательное отношение, знаком «?» – неопределённое отношение.

Таблица 1. Отношение российских философов XIX – начала XX веков к триаде «православие, самодержавие, народность»
Table 1. The attitude of Russian philosophers of the 19th and early 20th centuries to the triad of «Orthodoxy, autocracy, nationality»

Русские философы	Православие	Самодержавие	Народность
Пётр Чаадаев	–	?	?
Владимир Одоевский	+	?	+
Александр Герцен	+	–	+
Алексей Хомяков, Иван Киреевский	+	+	+
Пётр Струве	–	?	+
Владимир Соловьёв	+	?	?

Продолжение табл. 1
Continuation of table 1

Русские философы	Православие	Самодержавие	Народность
Владимир Ульянов	–	–	+
Николай Бердяев	?	+	?
Павел Милюков	+	+	+
Семён Франк	+	?	?

Проведённая систематизация демонстрирует сложную, нелинейную картину восприятия русскими мыслителями фундаментальных основ имперской государственности, формализованных в уваровской триаде. Полученные данные позволяют выявить несколько характерных паттернов, существенно корректирующих традиционное дихотомическое деление.

Наиболее последовательную и безусловную поддержку всем трём элементам триады («+», «+», «+») выражают классические славянофилы (А.С. Хомяков, И.В. Киреевский), а также, что показательно, лидер конституционных демократов П.Н. Милюков. Последний факт указывает на возможность консервативно-охранительной трактовки «народности» и государственности вне жёсткой привязки к догматическому славянофильству. Напротив, радикальную отрицательную позицию («–», «–», «+») занимает В.И. Ульянов (Ленин), что логично соответствует революционно-марксистской программе отрицания исторических институтов при одновременной апелляции к народу как субъекту революции.

Значительная часть философов демонстрирует избирательное или амбивалентное отношение, что подтверждает тезис о неадекватности бинарной классификации. Так, П.Я. Чаадаев, часто относимый к крайним западникам, занимает позицию («–», «?», «?»), где критике подвергается прежде всего православие в его историческом воплощении, а к политической форме и народному духу философ проявляет скорее скептическое недоумение. Интересна конфигурация («+», «–», «+»), представленная А.И. Герценом: при отрицании самодержавия, он сохраняет позитивное отношение к православию как части национального духа и к «народности», выраженной в идее крестьянской общины.

Особую группу составляют мыслители с метафизической или религиозной ориентацией: В.С. Соловьёв («+», «?», «?») и С.Л. Франк («+», «?», «?»). Их безусловный акцент на религиозном начале (православии в его философско-мистическом преломлении) сочетается с принципиальной неопределённостью в отношении конкретных политических форм (самодержавия) и этнокультурной определённости («народности»), которые растворяются в универсалистских концепциях всеединства или глубины бытия. Н.А. Бердяев («?», «+», «?») представляет уникальный случай, где поддержка монархического принципа («+» по самодержавию) продиктована не столько политическим консерватизмом, сколько эсхатологическим восприятием власти как удерживающей силы, при одновременном критическом переосмыслении институционального православия («?») и акценте на персоналистической свободе, превосходящей коллективную «народность» («?»).

П.Б. Струве («–», «?», «+») эволюционировал от марксизма к национально-либеральной позиции, где отрицание религиозной догматики сочетается с твёрдой верой в национально-государственное развитие России. В.Ф. Одоевский («+», «?», «+»),

часто рассматриваемый через призму романтизма, проявляет схожую с Герценом поддержку православия и народности, но без его политического радикализма, оставаясь сдержанным в оценке самодержавного правления.

Предложенная матрица анализа выявляет не тривиальное разделение на «западников» и «славянофилов», а сложный спектр интеллектуальных позиций, формируемых различными комбинациями принятия или отрицания духовного, политического и культурно-национального компонентов государственной идеологии. Ключевым дифференцирующим фактором выступает именно отношение к православию как смысловому ядру: его безусловное принятие, критическое переосмысление или отрицание системно определяет и оценку сопряжённых с ним институтов власти и концептов национальной идентичности. Данный критерий классификации обладает большей объяснительной силой, так как позволяет разместить в едином смысловом поле мыслителей, традиционно относимых к противоположным лагерям, и выявить подлинные мировоззренческие основания их вклада в философию российской государственности.

Выводы

Результаты проведённого исследования позволяют сформулировать ряд заключительных положений, расширяющих понимание генезиса и перспектив российской государственности.

Русская философская мысль XIX – начала XX века сформировала оригинальный концептуальный фундамент для осмысления государственного строительства, предложив комплекс идей, выходящий за рамки простого заимствования или отрицания западных моделей. Специфика этого вклада заключается не в разработке нормативных политико-правовых доктрин, а в глубокой мировоззренческой проработке духовных, этических и цивилизационных оснований власти, что обусловило уникальный характер российского политического дискурса.

Критический анализ позиций ключевых мыслителей относительно уваровской триады доказывает недостаточность и методологическую ограниченность их жёсткой классификации по признаку «западничество – славянофильство». Как демонстрируют данные исследования, отношение к элементам «православие – самодержавие – народность» образует сложный, многомерный континуум, где радикальный критик государственных институтов может разделять идею «народности» (А.И. Герцен), а убеждённый государственник – скептически оценивать официальное православие (П.Б. Струве). Таким образом, в качестве более релевантного классификационного критерия предлагается рассматривать характер связи, устанавливаемой мыслителем между религиозно-нравственным, властно-политическим и культурно-национальным компонентами общественного бытия.

Перспективы актуализации наследия русской философии в современной практике государственного управления видятся в нескольких направлениях. Во-первых, её концепты («соборность», «всеединство», «цивилизационный путь») обладают значительным потенциалом для стратегического проектирования и формирования интегративной национальной идентичности, выстраиваемой на принципах исторической преемственности. Во-вторых, глубоко разработанная этическая проблематика, связывающая власть с нравственной ответственностью и служением (от В.С. Соловьёва до И.А. Ильина), может служить основой для развития корпоративной культуры и системы ценностей в органах

публичной власти. В-третьих, идея органического сочетания единства и многообразия, центральной в работах как славянофилов, так и ряда западников, сохраняет актуальность для разработки моделей федеративных отношений и управления поликультурным пространством.

Следовательно, русская философия предстаёт не как архаичный историко-культурный феномен, а как живой источник смыслов и методологических принципов. Её интеллектуальный ресурс позволяет осуществлять рефлексивный анализ современных вызовов государственности, предлагая не столько готовые решения, сколько систему координат для поиска ответов, укоренённых в национальном историческом опыте и духовной традиции.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Биография Леонарда Эйлера // Фонд поддержки математики имени Леонарда Эйлера. URL: https://www.euler-foundation.org/kto-takoy-leonard-euler/.
2. Егорова М.В., Коршунова Н.В. Екатерина II и французские просветители: взгляд из-за рубежа // Общество: философия, история, культура. 2021. № 11(91). С. 41-46. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ekaterina-ii-i-frantsuzskie-prosvetiteli-vzglyad-iz-za-rubezha.
3. Чаадаев П.Я. – Ф.И. Тютчеву (июль) // Полное собрание сочинений и избранные письма. Серия: Памятники философской мысли. Т. 2. Москва: Наука, 1991. С. 212-213.
4. Чаадаев П.Я. Философические письма. URL: http://az.lib.ru/c/chaadaew_p_j/text_0010.shtml.
5. Одоевский В.Ф. Городок в табакерке. Москва: ДА!Медиа, 2014. 7 с. URL: https://viewer.rusneb.ru/ru/010000_000060_ART-f58894a0-f594-4d10-a516-27d947803cce?page=3&theme=white.
6. Герцен А.И. Былое и думы. Т. 1: Ч. 1-2. Изд. испр. и доп. Москва: Художественная литература, 1937.
7. Хомяков А.С. Русский взгляд на всемирную историю. Москва: Академический проект, 2024. 749 с. ISBN 978-5-919840-56-5.
8. Киреевский И.В. О характере просвещения Европы и о его отношении к просвещению России. Санкт-Петербург: Общество памяти игуменьи Таисии, 2006. 68 с.
9. Струве П.Б. Марксова теория социального развития. Критический опыт / пер. А.В. Чусовой; под ред. Н.С. Плотникова // Исследования по истории русской мысли: Ежегодник за 2000 год. Москва: ОГИ, 2000. 352 с.
10. Соловьёв В.С. Русская идея // Пространство и время. 2010. № 2. С. 127-137.
11. Ленин В.И. Что делать? (1903). URL: https://www.marxists.org/russkij/lenin/1902/ogl6.htm.
12. Бердяев Н.А. Самопознание: (Опыт философской автобиографии). Москва: Книга, 1991. 445 с.
13. Дневник П.Н. Милюкова. 1918-1921 / сост., авт. коммент. Н.И. Канищева; подгот. текста К.Г. Ляшенко. Москва: РОССПЭН, 2004. 847 с.
14. Курилов С.Н. Идея всеединства как философская основа либерального консерватизма С.Л. Франка // Соловьёвские исследования. 2012. С. 45-56.

Информация об авторах

Окороков Владимир Михайлович – кандидат экономических наук, доцент, ректор Курского института менеджмента, экономики и бизнеса
Еськова Наталья Анатольевна – кандидат географических наук, доцент, проректор по учебной работе Курского института менеджмента, экономики и бизнеса
Кликунов Николай Дмитриевич – кандидат экономических наук, доцент, проректор по научной работе и инновационному развитию Курского института менеджмента, экономики и бизнеса
Шевердина Елена Александровна – старший преподаватель Курского института менеджмента, экономики и бизнеса
Окорокова Полина Владимировна – старший преподаватель Курского института менеджмента, экономики и бизнеса

REFERENCES

1. Biography of Leonhard Euler. URL: https://www.euler-foundation.org/kto-takoy-leonard-euler/. (In Russ.)
2. Egorova, M.V., Korshunova, N.V. (2021). Catherine II and the French Enlighteners: a View from Abroad. Society: Philosophy, History, Culture, 11(91), 41-46. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ekaterina-ii-i-frantsuzskie-prosvetiteli-vzglyad-iz-za-rubezha. (In Russ.)
3. Chaadaev, P.Ya. (1991). To F.I. Tyutchev (July). In Complete Works and Selected Letters. Vol. 2 (pp. 212-213). Moscow: Nauka. (Monuments of Philosophical Thought). (In Russ.)
4. Chaadaev, P.Ya. Philosophical Letters. URL: http://az.lib.ru/c/chaadaew_p_j/text_0010.shtml. (In Russ.)
5. Odoevsky, V.F. (2014). Town in a Snuffbox. Moscow: DA!Media. 7 p. URL: https://viewer.rusneb.ru/ru/010000_000060_ART-f58894a0-f594-4d10-a516-27d947803cce?page=3&theme=white. (In Russ.)
6. Herzen, A.I. (1937). My Past and Thoughts. Vol. 1: Parts 1-2. Moscow: Literary. (In Russ.)
7. Khomyakov, A.S. (2024). The Russian View of World History. Moscow: Academic project. 749 p. ISBN 978-5-919840-56-5. (In Russ.)
8. Kireevsky, I.V. (2006). On the Nature of Enlightenment in Europe and Its Relation to Enlightenment in Russia. Saint Petersburg: Society of Memory of Abbess Taisiya. 68 p. (In Russ.)
9. Struve, P.B. (2000). Marx's Theory of Social Development. A Critical Essay (Translated by A.V. Chusova; edited by N.S. Plotnikov). In Studies in the History of Russian Thought: Yearbook for 2000 (p. 352). Moscow: OGI. (In Russ.)
10. Solovyov, V.S. (2010). The Russian Idea. Prostranstvo i Vremya, 2, 127-137. (In Russ.)
11. Lenin, V.I. (1903). What Is to Be Done? URL: https://www.marxists.org/russkij/lenin/1902/ogl6.htm. (In Russ.)
12. Berdyaev, N.A. (1991). Self-Knowledge: (An Essay in Philosophical Autobiography). Moscow: Kniga. 445 p. (In Russ.)
13. Diary of P.N. Milyukov. 1918-1921 (Compiled by, commentary by N.I. Kanishcheva; text preparation by K.G. Lyashenko). (2004). Moscow: ROSSPEN. 847 p. (In Russ.)
14. Kurilov, S.N. (2012). The Idea of All-Unity as the Philosophical Basis of S.L. Frank's Liberal Conservatism. *Solovyov Studies, 45-56*. (In Russ.)

Information about the authors
Vladimir M. Okorokov – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Rector of the Kursk Institute of Management, Economics and Business
Natalia A. Yeskova – Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor, Vice-Rector for Academic Affairs of the Kursk Institute of Management, Economics and Business
Nikolai D. Klikunov – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Vice-Rector for Research and Innovative Development of the Kursk Institute of Management, Economics and Business
Elena A. Sheverdina – Senior lecturer of the Kursk Institute of Management, Economics and Business
Polina V. Okorokova – Senior lecturer of the Kursk Institute of Management, Economics and Business

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.
Поступила в редакцию (Reserved) 08.04.2025
Поступила после рецензирования 11.09.2025
Принята к публикации (Accepted) 09.12.2025

УДК 338.2
JEL: E61, I38

ВАК 5.2.6. Менеджмент

МЕХАНИЗМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ СОЦИАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ: СИСТЕМНО-СТРУКТУРНЫЙ КОНЦЕПТ

Евгений Валериевич Котов

Донецкий институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: kotovev@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-0926-3072

Аннотация. В статье исследуются механизмы и инструменты социализации государственной экономической политики в контексте современных глобальных вызовов. Методологическую основу работы составляют результаты трёхлетних исследований по данной проблематике. В работе систематизированы полученные результаты и представлен комплексный анализ механизмов, инструментов и направлений развития процессов социализации государственной экономической политики. Разработана трёхуровневая иерархия целей: генеральная цель обеспечения социальной справедливости и равенства возможностей декомпозируется на четыре стратегические цели (равный доступ к социальным благам, человеческое развитие, социальная стабильность, социально ответственная экономика) и тринадцать оперативных целей. Предложена типология механизмов социализации: экономический, организационно-правовой, информационно-коммуникационный и программно-целевой. Систематизированы инструменты реализации каждого механизма, включая прогрессивное налогообложение, социальное страхование, цифровые платформы обслуживания и национальные проекты. Рассмотрена противоречивая роль цифровизации социальной сферы, которая одновременно повышает эффективность услуг и создаёт риски дискриминации уязвимых групп.

Ключевые слова: социализация, механизм, экономическая политика, социальная справедливость, социальное равенство, государство.

Информация о финансировании: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Механизмы социализации государственной экономической политики» (регистрационный номер НИОКТР 124012900542-6) за счёт субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2025 год.

Для цитирования: Котов Е.В. Механизмы и инструменты социализации государственной экономической политики: системно-структурный концепт. Государственное управление и право. 2025. № 4(08). С. 23-42.

UDC 338.2
JEL: E61, I38

HAC 5.2.6. Management

MECHANISMS AND TOOLS FOR SOCIALIZATION OF STATE ECONOMIC POLICY: A SYSTEMS-STRUCTURAL CONCEPT

Evgeny Valeriyevich Kotov

Donetsk Institute of Management – branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., e-mail: kotovev@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-0926-3072

Annotation. This article examines the mechanisms and tools of socialization of state economic policy in the context of contemporary global challenges. The methodological framework of the study is based on the results of three-year research on this issue. The paper systematizes the obtained findings and presents a comprehensive analysis of mechanisms, instruments, and development directions for the socialization processes of state economic policy. A three-level hierarchy of objectives has been developed: the general goal of ensuring social justice and equality of opportunities is decomposed into four strategic objectives (equal access to social benefits, human development, social stability, socially responsible economy) and thirteen operational objectives. A typology of socialization mechanisms is proposed: economic, organizational-legal, information-communication, and program-targeted. The implementation instruments for each mechanism have been systematized, including progressive taxation, social insurance, digital service platforms, and national projects. The study examines the contradictory role of social sphere digitalization, which concurrently improves service efficiency while generating discrimination risks for vulnerable populations.

Keywords: socialization, mechanism, economic policy, social justice, social equality, state.

Financing information: the study was carried out as part of the fundamental research work «Mechanisms of socialization of state economic policy» (R&D registration number 124012900542-6) at the expense of a subsidy for financial support of the state assignment for the provision of public services (performance of works) for 2025.

For citation: Kotov, E.V. (2025). Mechanisms and tools for socialization of state economic policy: a systems-structural concept. Public administration and law, 4(08), 23-42.

Введение

В условиях современных глобальных вызовов, включая демографические изменения, технологические революции, экономическую нестабильность и конкуренцию, кризис доверия к государственным институтам, перед государством встаёт задача формирования и реализации эффективной экономической политики, способной обеспечить устойчивое социально-экономическое развитие. Ключевым фактором успешности такой политики становится социальный потенциал общества, представляющий собой совокупность человеческих ресурсов, социальных институтов, культурных ценностей и межличностных связей. Социальный потенциал обеспечивает способность мобилизовать человеческие ресурсы, обеспечить социальную сплочённость в обществе и его возможности адаптироваться к изменениям, генерировать инновационные решения. Именно качество социального потенциала во многом предопределяет эффективность экономических преобразований, поскольку без доверия, сотрудничества и активного участия

граждан любые экономические инициативы рискуют остаться формальными декларациями. В связи с этим государство сталкивается с необходимостью разработки комплексных механизмов, способных одновременно поддерживать экономическую эффективность и конкурентоспособность и обеспечивать социальную стабильность и справедливость. Результатом становится социализация государственной экономической политики, которая, интегрируя социальные и экономические факторы развития, умело манипулируя их приоритетностью в определённые периоды времени, способна противостоять современным глобальным вызовам.

Под социализацией государственной экономической политики в излагаемом контексте понимается процесс интеграции социальных целей и приоритетов в экономическое планирование и регулирование, обеспечиваемый координацией действий государства и гражданского общества. Предпринимательский сектор намеренно не выделяется в качестве самостоятельного участника взаимодействия в рамках предложенной модели, поскольку методологически представляет собой дифференцированную часть гражданского общества, выделение которой в качестве равноправного партнёра нарушило бы концептуальную целостность социальной системы.

Решение обозначенных проблем лежит в плоскости совершенствования механизмов социализации государственной экономической политики. Механизмы экономического регулирования, ориентированные на достижение преимущественно количественных макроэкономических показателей, оказываются недостаточными для обеспечения социальных потребностей и социальной справедливости. Отсутствие систематизированных подходов к интеграции социальных целей и приоритетов в экономическое планирование приводит к формированию разрыва между декларируемыми целями социально-экономического развития и реальными результатами государственной политики.

Механизмы социализации позволяют не только повысить качество принимаемых экономических решений за счёт учёта потребностей и интересов различных социальных групп, но и обеспечить их большую общественную поддержку и, следовательно, эффективность реализации. Координация действий государства и гражданского общества в процессе экономического планирования и регулирования создаёт условия для мобилизации социального потенциала в интересах достижения стратегических целей развития, формирует механизмы ответственности власти за достижение социальных целей и реализации социальных приоритетов, обратной связи между властью и обществом, что особенно важно в условиях необходимости быстрой реакции на изменяющиеся внешние и внутренние вызовы. Вместе с тем, несмотря на практическую значимость данного направления, теоретические основы формирования и функционирования механизмов социализации государственной экономической политики остаются недостаточно разработанными, что затрудняет их системное внедрение и оценку эффективности.

Цель исследования

Цель исследования – разработать концептуальную модель социализации государственной экономической политики путём систематизации её целевой структуры, типологии механизмов и инструментального обеспечения для повышения эффективности инте-

грации социальных приоритетов в экономическое планирование и регулирование.

Методы исследования

В работе применялись следующие методы исследования: теоретический анализ и синтез при систематизации теоретических концепций; системный и структурно-функциональный анализ при разработке иерархической системы целей и механизмов социализации; системный подход при представлении социализации государственной экономической политики как многоуровневой системы взаимосвязанных элементов; типологизации и классификации при разработке функциональной и предметной классификации механизмов социализации государственной экономической политики; дедуктивный анализ при исследовании проблемы от общих теоретических принципов социализации к конкретным механизмам и инструментам (от генеральной цели к оперативным целям третьего порядка); декомпозиции при последовательном разложении сложных понятий на составные элементы (четыре измерения справедливости, четыре измерения равенства возможностей); причинно-следственный анализ при установление логических связей между целями, механизмами и инструментами социализации; логического моделирования при создании концептуальной модели «дерева целей» социализации с иерархической структурой.

Результаты исследования и их обсуждение

Теоретическая база социализации государственной экономической политики формировалась под влиянием различных экономических школ и направлений на протяжении долгого времени. Концептуальный фундамент социализации начал закладываться ещё в XVIII веке меркантилистами и основателем классической экономической теории Адамом Смитом [1-4]. Хотя, надо признать, что их теоретические выкладки по данной проблеме имели к ней исключительно косвенное отношение. Безусловно, меркантилисты видели связь между государственным богатством и уровнем благосостояния населения, а А. Смит считал, что экономические решения индивидов должны проходить «проверку» общественными нравственными нормами. Но их подход был скорее экономико-центристским, чем социально ориентированным. Теории и меркантилистов, и классиков, в некотором роде, способствовали экономическому и социальному прогрессу, но последний они считали побочным эффектом, а не основной целью. Все элементы социализации экономической политики, которые можно найти в этих экономических школах, носят дополнительный характер к основной рыночной логике, чем представляют собой системный подход к органичной интеграции социальных и экономических целей.

Первыми теоретиками, заложившими основы социализации государственной экономической политики, можно считать марксистов. Они же первыми и применили свою теорию на практике. Почти параллельно с ними практические дивиденды своей теории социализации государственной экономической политики на примере США, а затем и других стран, продемонстрировал Джон Мейнард Кейнс [5]. Его теория государственного вмешательства в экономику для достижения полной занятости и макроэкономической стабильности предполагала активное использование ряда механизмов и инструментов, одновременно направленных на стабилизацию экономики и достижение социальных целей.

Идеи социализации государ-

ственной экономической политики продолжали развиваться и в середине прошлого века охватили многие страны, найдя своё выражение в концепции социального государства (welfare state). Эспинг-Андерсен в ставшей классической научной работе «Три мира капитализма всеобщего благосостояния» [6] детально на примерах трёх моделей показал, как в условиях рыночных отношений возможно продвижение социализации государственной политики в экономической сфере. Он выделил три основных типа социального государства:

1. Либеральная модель, характерная для англосаксонских стран, предполагающая минимальное государственное вмешательство в социальную сферу с упором на рыночные механизмы и адресную помощь наиболее нуждающимся.

2. Консервативно-корпоративистская модель, распространённая в континентальной Европе, основана на принципах социального страхования и сохранении статусных различий.

3. Социал-демократическая модель, реализованная в скандинавских странах, характеризующаяся универсальными социальными программами и высоким уровнем перераспределения доходов.

Каждая из этих моделей представляет различные подходы к социализации экономической политики государства и демонстрирует разные механизмы интеграции социальных целей в систему государственного регулирования.

Анализ исторического опыта развития теоретических концепций и практических моделей социализации государственной экономической политики позволяет выделить универсальные закономерности формирования целевых ориентиров данного процесса [6-14]. Несмотря на различия в национальных подходах и идеологических основаниях, все модели демонстрируют общую тенденцию к структурированию целей социализации в виде иерархической системы, где стратегические ориентиры обусловливает формирование соответствующих механизмов социализации и структурируется на тактические цели третьего уровня, которые определяют конкретные инструменты и направления государственной деятельности в рамках этих механизмов. Механизмы социализации представляют собой совокупность взаимосвязанных инструментов, процедур и институциональных форм, обеспечивающих практическую реализацию стратегических целей через координацию действий государства и гражданского общества.

Дерево целей социализации государственной экономической политики представляет собой многоуровневую структуру взаимосвязанных и взаимообусловленных целевых установок, организованных по принципу иерархической соподчинённости. На верхнем уровне располагается генеральная цель – обеспечение устойчивого социально-экономического развития через интеграцию экономической эффективности и социальной справедливости. Эта цель декомпозируется на стратегические цели (цели второго уровня), которые, в свою очередь, структурируются на тактические цели (цели третьего уровня), определяющие конкретные инструменты, направления и процедуры. Схема иерархических взаимосвязей целей, механизмов и инструментов представлена на рисунке 1.

Главной (генеральной), системообразующей целью является обеспечение социальной справедливости и равенства возможностей для всех членов общества. Эта цель носит фундаментальный характер и определяет направленность всех

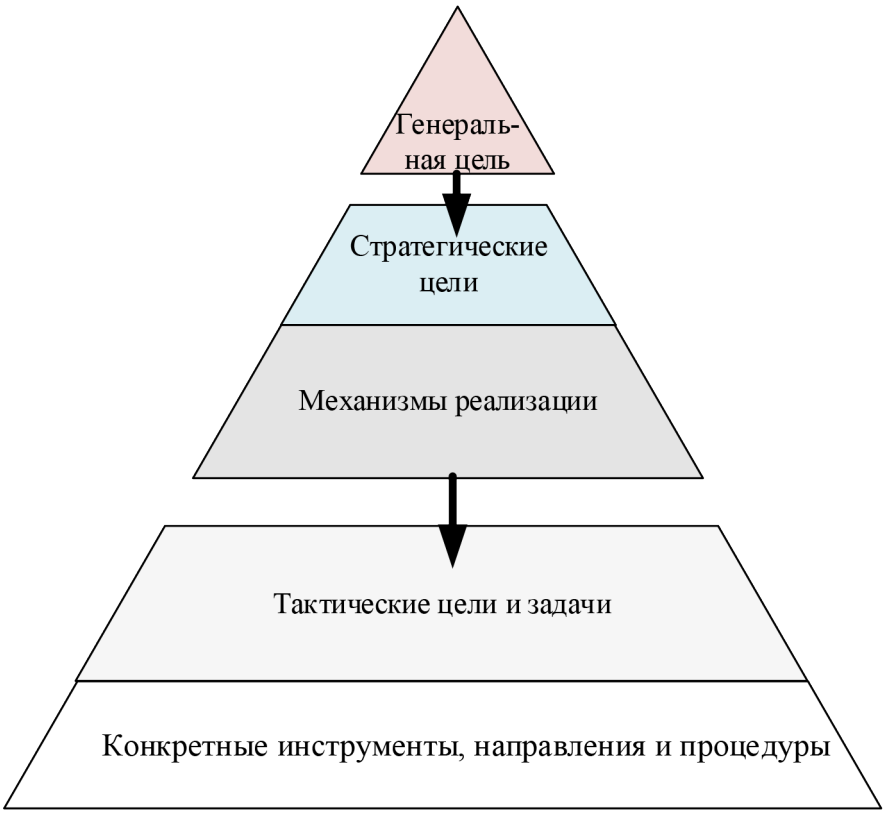

Рисунок 1. Иерархия взаимосвязи целей, механизмов и инструментов социализации государственной экономической политики
Figure 1. Hierarchy of interrelation of goals, mechanisms and instruments of socialization of the state economic policy

других элементов системы социализации государственной экономической политики.

Социальная справедливость в контексте экономической политики понимается как обеспечение справедливого распределения результатов экономической деятельности, равного доступа к базовым социальным услугам и возможностям для социальной мобильности. Равенство возможностей предполагает создание условий, при которых жизненные шансы индивидов не определяются исключительно их социальным происхождением, а зависят от личных усилий и способностей.

Главная (генеральная) цель социализации является многоаспектной и включает в себя (рисунок 2):

1. Четыре измерения справедливости:

- два пространственных: горизонтальная справедливость (равное отношение к людям в равных обстоятельствах); вертикальная справедливость (различное отношение к людям в различных обстоятельствах в соответствии с их потребностями);

- два возрастно-когортных: интергенерационная (межпоколенческое) справедливость – обеспечение справедливости между поколениями; интрагенерационная (внутрипоколенческое) справедливость – обеспечение справедливости внутри одного поколения.

2. Четыре измерения равенства возможностей:

- стартовое равенство (равенство на старте) – равные условия для развития с детства (образование, здравоохранение, питание), преодоление унаследованных социальных недостатков, равный доступ к базовым ресурсам развития;

- процедурное равенство (равенство в процессе) – отсутствие дискриминации по полу, расе, социальному происхождению; рав-

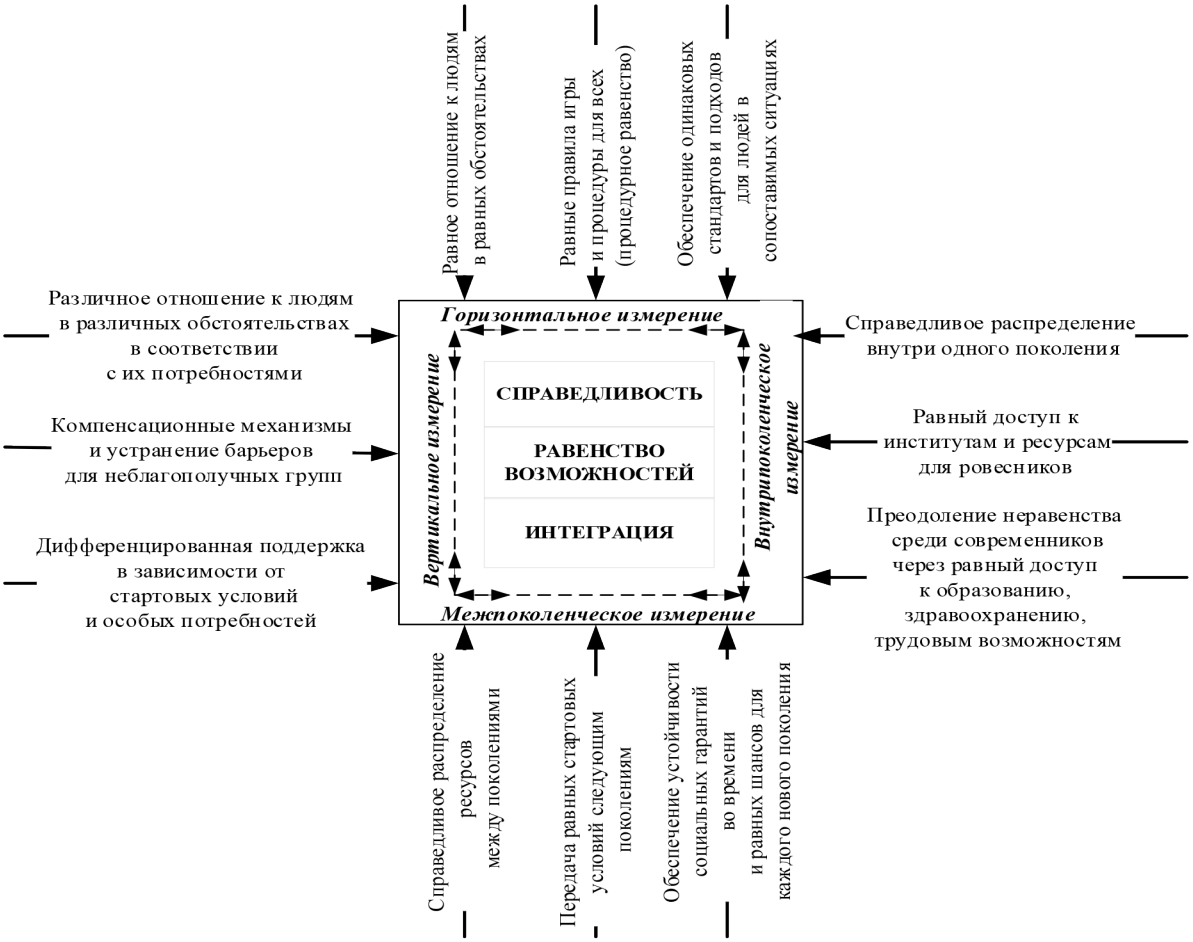

Рисунок 2. Измерения генеральной цели социализации государственной экономической политики
Figure 2. Measurements of the general goal of socialization of state economic policy

ные правила игры для всех участников, справедливые процедуры отбора и продвижения;

- равенство доступа к институтам и ресурсам – доступ к качественному образованию всех уровней, доступ к финансовым ресурсам (кредиты, инвестиции), доступ к социальным сетям и связям;

- равенство в преодолении барьеров – устранение организационных препятствий для разных групп (транспортная и инфраструктурная доступность, наличие скрытых расходов, высокая стоимость образования и др.) компенсационные механизмы для уязвимых групп, адаптация среды под потребности людей с ограниченными возможностями

Из генеральной (главной) цели вытекают четыре взаимосвязанные стратегические цели (цели второго порядка), которые формируют систему механизмов социализации государственной экономической политики. Генеральная цель является слишком абстрактной для прямого формирования механизмов; она лишь определяет общие принципы и подходы к их формированию, тогда как стратегические цели конкретизируют их содержание. Поэтому механизмы создаются для достижения конкретных стратегических целей, в качестве которых определены:

1. Обеспечение равного доступа к базовым социальным услугам и благам. Эта цель предполагает гарантированный доступ к образованию, здравоохранению, жилью и иным конституционально закреплённым социальным правам, пре-

одоление территориального и социального неравенства в доступе к услугам, создание инфраструктуры социальных гарантий.

2. Создание условий для человеческого развития. Данная цель ориентирована на максимизацию человеческого потенциала через инвестиции в образование, здравоохранение, науку и культуру. Она предполагает не только обеспечение базовых потребностей, но и создание возможностей для самореализации и развития индивидуальных способностей каждого человека.

3. Поддержание социальной стабильности и общественного согласия. Являются необходимыми условиями для устойчивого экономического развития. Эта цель предполагает предотвращение социальных конфликтов, поддержание доверия к государственным институтам и обеспечение социальной сплочённости в обществе.

4. Формирование социально ответственной экономики. Эта цель направлена на создание экономической системы, в которой рыночные механизмы дополняются социальными регуляторами, обеспечивающими учёт общественных интересов в экономической деятельности. Она предполагает развитие корпоративной социальной ответственности и этичного предпринимательства.

Согласно фундаментальному принципу теории управления, который определяет, что стратегические цели, будучи абстрактными и долгосрочными по своей природе, не могут быть непосредственно трансформированы в конкретные управленческие решения без промежуточного уровня целеполагания. Поэтому, определив стратегические цели социализации государственной экономической политики как долгосрочные ориентиры развития, необходимо произвести их декомпозицию до уровня конкретных, измеримых и достижимых целей.

Методологическая необходимость выделения оперативных целей определяется также и другими факторами. Во-первых, принципом иерархичности целеполагания, требующим последовательной детализации целей от общих к частным. Во-вторых, потребностью в обеспечении управляемости процесса достижения стратегических ориентиров через их разложение на контролируемые компоненты. В-третьих, необходимостью создания измеримых критериев оценки эффективности социализации государственной экономической политики.

Оперативные цели выполняют функцию связующего звена между стратегическим видением и практическими действиями государства. Они трансформируют абстрактные стратегические ориентиры в конкретные, временно ограниченные и количественно определённые задачи, что создаёт методологическую основу для последующего выбора адекватных инструментов и направлений их реализации. Без этого промежуточного уровня целеполагания стратегические цели остаются декларативными, лишёнными практического содержания и возможности объективной оценки степени их достижения.

Оперативные цели социализации государственной экономической политики, или как их ещё можно назвать цели третьего порядка, находятся на третьем уровне иерархии стратегического планирования. Количество этих целей значительно превышает число стратегических целей, что обусловлено необходимостью детальной конкретизации каждого стратегического направления.

Оперативные цели характеризуются рядом специфических при-

знаков. Они являются среднесрочными по временному горизонту, количественно измеримыми и привязанными к конкретным показателям эффективности. В отличие от стратегических целей, которые формулируются в общих терминах, оперативные цели содержат чёткие количественные параметры, временные рамки и критерии достижения.

Структурно оперативные цели группируются по соответствующим стратегическим направлениям. Каждая стратегическая цель второго порядка порождает несколько взаимосвязанных оперативных целей, которые в совокупности обеспечивают её реализацию. Такая структуризация позволяет обеспечить полноту охвата всех аспектов стратегических задач и создаёт основу для последующего планирования конкретных мероприятий и программ.

Важной особенностью оперативных целей является их адаптивность к изменяющимся социально-экономическим условиям. В отличие от относительно стабильных стратегических ориентиров, оперативные цели могут корректироваться в процессе реализации государственной экономической политики с учётом достигнутых результатов и изменившихся внешних факторов. Таким образом, представленная система оперативных целей не носит исчерпывающего характера и может быть расширена и/или модифицирована.

Расширение перечня оперативных целей может осуществляться по нескольким направлениям: во-первых, за счёт детализации уже выделенных целевых ориентиров и выявления их дополнительных аспектов; во-вторых, посредством включения новых целей, отражающих изменяющиеся социальные потребности и вызовы современного развития;

в-третьих, через адаптацию целевых установок к специфическим условиям различных отраслей экономики и сфер государственного регулирования.

Предложенная система оперативных целей рассматривается как базовая структура, способная к модификации и дополнению в соответствии с конкретными задачами социализации государственной экономической политики и особенностями национальных моделей социально-экономического развития:

1. Снижение уровня бедности и социального неравенства – достижение установленных пороговых значений показателей бедности, сокращение децильного коэффициента дифференциации доходов, обеспечение социальных гарантий минимального уровня жизни.

2. Обеспечение полной и продуктивной занятости – поддержание уровня безработицы в социально приемлемых границах, создание условий для трудоустройства всех категорий трудоспособного и ограниченно трудоспособного населения, повышение производительности труда при сохранении социальных стандартов.

3. Развитие систем социальной защиты и страхования – формирование комплексной системы социальных гарантий, обеспечение адекватного уровня пенсионного обеспечения, создание эффективных механизмов страхования социальных рисков.

4. Повышение качества и доступности социальных услуг – обеспечение равного доступа к образованию, здравоохранению и социальному обслуживанию, повышение стандартов качества предоставляемых услуг.

5. Поддержка семей, защита материнства и детства – создание условий для демографического развития, обеспечение социальной поддержки семей с детьми, защита

прав и интересов несовершеннолетних.

6. Интеграция маргинализированных групп населения – обеспечение равных возможностей для лиц с ограниченными возможностями, этнических меньшинств и других социально уязвимых категорий граждан.

7. Развитие социальной инфраструктуры – создание и модернизация объектов социального назначения, обеспечение территориальной доступности социальных услуг.

8. Обеспечение экологической безопасности – интеграция экологических приоритетов в экономическую политику, создание условий для экологически безопасной жизнедеятельности населения.

9. Обеспечение доступности и качества жилья – создание условий для решения жилищной проблемы различных категорий населения, развитие социального жилищного фонда, поддержка молодых семей в приобретении жилья.

10. Цифровая инклюзия и преодоление цифрового неравенства – обеспечение равного доступа к цифровым технологиям и интернету, развитие цифровой грамотности населения, особенно среди пожилых граждан и жителей отдалённых территорий.

11. Территориальная сбалансированность развития – сокращение межрегиональных различий в уровне жизни, развитие отстающих регионов, обеспечение равных возможностей для жителей различных территорий.

12. Поддержка активного долголетия и адаптация к старению населения – создание условий для активной жизни пожилых граждан, развитие геронтологических услуг, адаптация инфраструктуры к потребностям стареющего общества.

13. Развитие социального предпринимательства и гражданского сектора[1] – поддержка некоммерческих организаций, социальных предприятий и гражданских инициатив в решении социальных проблем.

Определив и структурировав цели социализации государственной экономической политики, необходимо раскрыть, каким образом эти цели могут быть достигнуты на практике. Формулировка целей представляет собой лишь первый этап в процессе социализации государственной экономической политики. Для их реализации требуется детальное понимание конкретных инструментов, методов и процедур, посредством которых государство может интегрировать социальные приоритеты в экономические решения. В связи с этим актуализируется потребность в комплексном анализе механизмов социализации государственной экономической политики – системы взаимосвязанных элементов, обеспечивающих трансформацию социальных целей в конкретные управленческие решения и их последующую реализацию через различные институциональные структуры и процедуры государственного управления.

В границах общей методологической рамки существуют два подхода к классификации механизмов социализации государственной экономической политики. Исследуемые механизмы представляют собой многоуровневую систему, которая структурируется как по функциональному принципу (институциональный, инструментальный и процедурный компоненты), так и по предметному (содержательному) критерию в зависимости от сферы применения конкретных механизмов.

[1]К данному сектору можно отнести некоммерческие организации (НКО), благотворительные фонды, общественные организации, профессиональные ассоциации, волонтёрские движения, социальные предприятия (в широком понимании).

В рамках функциональной классификации стоит выделить и содержательно охарактеризовать следующие механизмы:

1. На институциональном уровне ключевую роль играют специализированные государственные органы, ответственные за интеграцию социальных задач в экономическое планирование – министерства по формированию и реализации государственной социальной и экономической политики, комитеты по социальной и экономической политике, межведомственные координационные советы. Эти институты обеспечивают организационную основу для систематического учёта социальных факторов при принятии экономических решений.

2. Инструментальный компонент включает конкретные механизмы воздействия: бюджетно-налоговые инструменты (социальные расходы, прогрессивное налогообложение, социальные трансферты), регуляторные меры (установление минимальных социальных стандартов, регулирование трудовых отношений), а также программно-целевые методы управления, ориентированные на решение приоритетных социальных задач.

3. Процедурный аспект охватывает алгоритмы принятия решений, включающие обязательную социальную экспертизу экономических программ, общественные консультации, механизмы обратной связи и мониторинга социальных результатов реализуемой экономической политики государства. Эффективность данной системы определяется степенью координации между всеми компонентами и их способностью адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям.

Таким образом, в рамках функционального подхода институциональный компонент создаёт организационную основу, инструментальный – обеспечивает конкретные методы воздействия, а процедурный – определяет алгоритмы принятия и реализации решений.

В рамках предметной (содержательной) классификации выделим следующие приоритетные специализированные механизмы социализации государственной экономической политики (рисунок 3):

1. Экономический механизм включает совокупность бюджетных, налоговых, кредитно-денежных, ценовых и иных инструментов, посредством которых государство направляет (перераспределяет) экономические ресурсы на достижение социальных целей и корректирует экономические процессы в соответствии с принципами социальной справедливости.

2. Организационно-правовой механизм обеспечивает организационную архитектуру социализации через создание и функционирование специализированных государственных органов, координационных структур и межведомственных образований, ответственных за систематический учёт социальных факторов при принятии экономических решений и формирует нормативную базу социализации через разработку законодательных актов, подзаконных нормативных документов, установление социальных стандартов и процедур их соблюдения.

3. Информационно-коммуникационный механизм обеспечивает информационную поддержку процессов социализации, включая системы мониторинга социальных показателей, механизмы общественного участия и обратной связи. Информационно-коммуникационные механизмы представляют собой одну из наиболее важных, но часто недооцениваемых составляющих системы социализации государственной экономической политики [15-16]. В условиях

Рисунок 3. Приоритетные специализированные механизмы социализации государственной экономической политики

Figure 3. Priority specialized mechanisms of socialization of the state economic policy

информационного общества и цифровой трансформации эти механизмы приобретают критическое значение для обеспечения эффективности, прозрачности и легитимности мер по социализации государственной экономической политики.

4. Программно-целевой механизм интегрирует все вышеперечисленные элементы в рамках комплексных программ и проектов, направленных на решение приоритетных социальных задач через координированное применение различных инструментов государственной экономической политики.

Данные механизмы функционируют не изолированно, а образуют интегрированную систему, где каждый из них одновременно содержит институциональные, инструментальные и процедурные элементы, что обеспечивает комплексность и системность процесса социализации государственной экономической политики.

Рассмотрев структуру и содержание механизмов социализации государственной экономической политики, необходимо перейти к анализу конкретных инструментов и направлений их практической реализации. Механизмы представляют собой системы взаимосвязанных элементов, определяющих общие принципы и способы интеграции социальных приоритетов в экономическую политику. Однако для их эффективного функционирования требуется операционализация через конкретные инструменты – специфические методы, технологии и процедуры, посредством которых механизмы приводятся в действие и обеспечивают достижение поставленных целей.

Инструменты социализации, в отличие от механизмов, характеризуются большей конкретностью и адресностью воздействия. Они представляют собой практические средства реализации политических решений, которые могут быть классифицированы по различным критериям: по сферам применения, методам воздействия, временным горизонтам, целевым группам и масштабам влияния.

Одновременно с систематизацией инструментов важно определить приоритетные направления социализации государственной экономической политики – векторы развития, отражающие ключевые области, где интеграция социальных целей и приоритетов в экономические решения является наиболее актуальной и может обеспечить максимальный эффект. Анализ этих направлений позволяет выявить специфику применения различных инструментов в зависимости от особенностей конкретных сфер государственного регулирования.

Экономический механизм формируют четыре блока инструментов:

1. Прогрессивное налогообложение и перераспределение доходов. Налоговая система играет ключевую роль в механизмах перераспределения доходов и обеспечения социальной справедливости. Прогрессивная структура налога на доходы физических лиц (НДФЛ, подоходный налог), при которой более высокие доходы облагаются по более высоким ставкам, обеспечивает перераспределение от богатых к бедным и способствует снижению социального неравенства. Кроме НДФЛ, перераспределительную функцию выполняют: налоги на имущество и наследство, ограничивающие концентрацию богатства; налоги на потребление предметов роскоши; экологические налоги, стимулирующие социально ответственное поведение; налоговые льготы для социально значимых видов деятельности. Эффективность налогового перераспределения зависит от уровня налоговых ставок,

широты налоговой базы и качества налогового администрирования.

2. Системы социального страхования. Социальное страхование представляет собой механизм коллективной защиты от основных социальных рисков, включая безработицу, болезни, инвалидность, старость и производственные травмы. Принципы социального страхования предполагают обязательное участие, солидарность поколений и социальных групп, а также связь размеров взносов и выплат с уровнем дохода застрахованного.

3. Социальная помощь. Системы социальной помощи дополняют социальное страхование, предоставляя поддержку лицам, которые не имеют права на страховые выплаты или для которых эти выплаты недостаточны для обеспечения прожиточного минимума [17-18]. Социальная помощь финансируется из налоговых поступлений и предоставляется на основе проверки нуждаемости. Основные виды социальной помощи – гарантированный минимальный доход для всех граждан, жилищные субсидии для малоимущих семей, продовольственная помощь и социальные столовые, помощь в оплате коммунальных услуг, специализированная помощь уязвимым группам (пожилые, инвалиды, многодетные семьи). Эффективность систем социальной помощи зависит от точности определения нуждающихся, размеров предоставляемой помощи и минимизации негативного влияния на трудовые стимулы.

4. Государственные социальные расходы. Структура государственных социальных расходов отражает приоритеты социальной политики и определяет масштабы перераспределения ресурсов в социальной сфере. Основные направления социальных расходов – образование (от дошкольного до высшего), здравоохранение и медицинская помощь, социальное обеспечение, жилищная политика и коммунальные услуги, культура, спорт и молодёжная политика и др.

Информационно-коммуникационный механизм сформирован из трёх блоков:

1. Государственная информационная политика в социальной сфере. Данный инструмент представляет собой комплекс политических, правовых, экономических, социально-культурных и организационных мероприятий государства, направленных на создание благоприятной информационной среды для реализации своих социальных функций.

Основными направлениями государственной информационной политики в социальной сфере являются:

а) информационное обеспечение социальных прав граждан – создание системы информирования граждан об их социальных правах, доступных социальных услугах и процедурах их получения, что предполагает разработку информационных порталов, справочных систем, создание консультационных служб;

б) формирование общественного дискурса о социальных проблемах – использование средств массовой информации для привлечения внимания к социальным проблемам, формирования общественного мнения и мобилизации поддержки социальных реформ;

в) противодействие социальной дискриминации и стереотипам – информационные кампании, направленные на преодоление негативных стереотипов в отношении уязвимых социальных групп и продвижение принципов социальной инклюзии;

г) продвижение ценностей социальной солидарности – формирование общественного понимания

важности взаимопомощи, социальной ответственности и поддержки.

2. Социальные сети. Социальные сети создают новые возможности для активизации гражданского участия в формировании и реализации социально ориентированной государственной экономической политики. Они позволяют гражданам более активно выражать свои потребности, участвовать в обсуждении социальных и экономических проблем и контролировать деятельность государственных органов.

3. Цифровые платформы социального обслуживания и искусственный интеллект. Развитие информационных и коммуникационных технологий открывает новые возможности для повышения эффективности и доступности социальных услуг. Цифровые платформы позволяют интегрировать различные социальные услуги в единую систему, обеспечивая принцип «одного окна» для граждан. Основные преимущества цифровизации социального обслуживания – снижение административных барьеров и упрощение процедур, повышение скорости предоставления услуг, улучшение качества и точности обслуживания, снижение коррупционных рисков, обеспечение равного доступа к услугам независимо от географического расположения.

Применение технологий искусственного интеллекта также даёт ряд новых возможностей для повышения эффективности социальной политики. Эти технологии позволяют анализировать большие объёмы данных для выявления особенностей и закономерностей, прогнозирования социальных рисков и оптимизации распределения ресурсов. Тем не менее, на ряду со значительными преимуществами, цифровизация социальной защиты и социального обслуживания имеет и много существенных дискриминационных недостатков:

1. Цифровое неравенство и исключение уязвимых групп. Пожилые граждане, лица с ограниченными возможностями, малообразованное население и жители отдалённых территорий часто не обладают необходимыми цифровыми навыками или техническими возможностями для получения услуг в электронном формате, что фактически лишает их доступа к социальной защите.

2. Деперсонализация социального обслуживания. Замена живого общения автоматизированными системами приводит к потере индивидуального подхода, невозможности учёта специфических жизненных обстоятельств граждан, которые не укладываются в формализованные алгоритмы.

3. Технологические риски и сбои. Отказы информационных систем, кибератаки, потеря данных могут привести к задержкам или прекращению предоставления критически важных социальных услуг, от которых зависит выживание наиболее уязвимых категорий населения.

4. Нарушение конфиденциальности и приватности. Централизованное хранение персональных данных создаёт риски их несанкционированного использования, утечки информации о социальном статусе граждан, что может привести к социальной стигматизации и дискриминации.

5. Алгоритмическая дискриминация. Автоматизированные системы принятия решений могут содержать скрытые предвзятости, приводящие к систематическому ущемлению прав определённых социальных групп при назначении пособий и услуг.

6. Снижение возможностей для обжалования. Автоматизация процессов затрудняет возможность граждан оспорить неправомерные решения, получить разъяснения по

отказам в предоставлении услуг.

Организационно-правовой механизм включает в себя следующие блоки инструментов социализации:

1. Правовые основы социализации. Конституционное закрепление социальных прав создаёт прочную правовую основу для социализации экономической политики. Большинство современных конституций содержат главы или разделы, посвящённые социально-экономическим правам граждан. Конкретизация конституционных принципов осуществляется через развитую систему социального законодательства, включающую законы о социальном обеспечении, трудовое законодательство, законы об образовании и здравоохранении и др.

2. Специализированные государственные органы. Включает создание и развитие специализированных государственных органов, ответственных за различные аспекты социализации государственной экономической политики.

3. Институты социального диалога. Содействуют участию различных социальных групп в обеспечении социализации государственной экономической политики.

4. Децентрализация и многоуровневое управление. Современные системы государственного управления в экономической сфере характеризуются многоуровневой структурой управления, включающей федеральный, региональный и местный уровни. Децентрализация социальных функций позволяет лучше учитывать местные потребности и особенности, повышать оперативность и качество принятия управленческих решений.

Программно-целевой механизм представляет собой современный подход к государственному управлению в различных сферах, основанный на определении конкретных целей, разработке комплексных программ их достижения и систематическом мониторинге результатов. Данный механизм в контексте социализации государственной экономической политики включает три блока инструментов:

1. Национальные проекты и стратегическое планирование. Данный блок формирует концептуальную основу программно-целевого подхода в социализации государственной экономической политики. Национальные проекты социальной направленности («Демография», «Образование», «Продолжительная и активная жизнь» «Молодёжь и дети», «Семья» и др.) определяют стратегические приоритеты и целевые показатели социализации государственной экономической политики на долгосрочную перспективу. Отраслевые стратегии, функционирующие параллельно с национальными проектами, обеспечивают системное развитие отдельных направлений социализации, не охваченных нацпроектами. Региональные социальные программы адаптируют федеральные приоритеты к специфическим условиям территорий, учитывая местные особенности и потребности населения.

2. Система реализации национальных проектов. Этот блок представляет операционный уровень программно-целевого механизма, обеспечивающий практическую реализацию стратегических решений. Федеральные проекты структурируют национальные проекты на конкретные направления деятельности с чёткими показателями и сроками исполнения. Региональные проекты обеспечивают территориальную привязку федеральных инициатив, учитывая региональную специфику и ресурсные возможности. Ведомственные проекты координируют межотраслевое взаимодействие и обеспечивают уча-

стие профильных министерств и агентств. Муниципальные проекты переводят программные решения на локальный уровень, обеспечивая непосредственное взаимодействие с населением и решение конкретных социальных задач на местах.

3. Проектное управление в социальной сфере. Данный блок формирует инфраструктуру управления программно-целевой деятельностью в социальной сфере. Проектные офисы создают организационную структуру для координации реализации проектов, обеспечения межведомственного взаимодействия и методологической поддержки участников. Система мониторинга и контроля обеспечивает постоянное отслеживание хода реализации проектов, оценку достижения целевых показателей и своевременное выявление отклонений. Цифровые платформы управления проектами автоматизируют процессы планирования, мониторинга и отчётности, обеспечивают прозрачность использования ресурсов и создают единое информационное пространство для всех участников программно-целевой деятельности.

ВЫВОДЫ

1. Исследование показало, что цели социализации экономической политики имеют чёткую иерархическую структуру. Генеральной (главной) системообразующей целью является обеспечение социальной справедливости и равенства возможностей, которая конкретизируется через четыре взаимосвязанные цели второго порядка: гарантирование базовых социальных прав, создание условий для человеческого развития, поддержание социальной стабильности и формирование социально ответственной рыночной экономики. Такая иерархия обеспечивает системность и последовательность в реализации социальных приоритетов.

2. Эффективная социализация экономической политики требует комплексного применения различных типов механизмов: организационно-правового, экономического, информационно-коммуникационного и программно-целевого. Особую важность в современных условиях приобретает информационно-коммуникационный механизм, который усиливает прозрачность, подотчётность и легитимность социализации государственной экономической политики, но одновременно несёт и ряд критических рисков. Тем не менее, в среднесрочной перспективе ожидается углубление цифровизации социальной сферы, развитие предиктивной аналитики и персонализации социальных услуг, что в свою очередь ускорит внедрение цифровых технологий в социальной сфере и потребует внедрения более гибких и адаптивных систем социальной защиты.

3. В среднесрочной перспективе ожидается более радикальная трансформация систем социальной защиты под влиянием демографических изменений и технологических инноваций. Существует высокая вероятность новой актуализации вопросов внедрения универсального базового дохода и развитие новых форм социального страхования. А в долгосрочной перспективе государственная социально-экономическая политика может быть кардинально трансформирована под влиянием прорывных технологий, включая продвинутый искусственный интеллект, биотехнологии и возможное достижение технологической сингулярности. Это может потребовать пересмотра базовых концепций труда, условий и видов доходов и социальной защиты.

4. Исследование позволило получить методологические резуль-

таты, выразившиеся в обосновании инструментария для комплексной оценки социализации государственной экономической политики, разработке алгоритма интеграции социальных факторов в экономическое планирование и регулирование; предложении системы показателей для мониторинга процессов социализации государственной экономической политики.

5. Предложенная концептуальная модель социализации государственной экономической политики органично включает: трёхуровневую иерархию целей; комплексную типологию из четырёх механизмов социализации с их инструментальным обеспечением; методологию интеграции социальных приоритетов в экономическое планирование; систематизированный инструментарий социализации, структурированный по четырём блокам экономических инструментов (налоги, соцстрахование, социальная помощь, госрасходы).

Тем не менее, при усилении процессов социализации государственной экономической политики необходимо учитывать, что механизмы их обеспечения и реализации находятся в состоянии постоянной эволюции, адаптируясь к изменяющимся социально-экономическим условиям, внешним и внутренним вызовам и угрозам. Именно поэтому социализация государственной экономической политики не должна становиться самоцелью, а должна представлять собой процесс достижения более фундаментальных целей: обеспечения достойной жизни для всех граждан, обеспечения социальной справедливости и равенства возможностей, устойчивого социального развития.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Смит А. Исследования о природе и причинах богатства народов / [Вступит. статья и коммент. канд. экон. наук Афанасьева В.С.]. Москва: Соцэкгиз. 1962. 684 с.

2. Смит А. Теория нравственных чувств / [перевод с английского П. Бибикова]. Москва: Издательство АСТ, 2022. 512 с.

3. Слудковская М.А. Политическая экономия Антуана де Монкретьена (к 400-летию выпуска «Трактата по политической экономии») // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2016. № 2. С. 107-118.

4. Блауг М. 100 великих экономистов до Кейнса / пер. с англ. под ред. А.А. Фофонова. Санкт-Петербург: Экономическая школа, 2008. 352 с.

5. Кейнс Д.М. Общая теория занятости, процента и денег / [пер. с англ. Гребенников и др.]. Москва: ЗАО «Бизнеском», 2013. 402 с.

6. Esping-Andersen G. The Three Worlds of Welfare Capitalism. Cambridge: Polity Press, 1990. 248 p.

7. Hemerijck A. The Quiet Revolution of the Twenty-First Century Welfare State. Cambridge: Cambridge University Press, 2013. 213 p.

8. Roemer J.E. Equality of Opportunity. Cambridge: Harvard University Press, 1998. 120 p.

9. Offe C. Contradictions of the Welfare State. London: Hutchinson, 1984. 310 p.

10. Barr N. Economics of the Welfare State. 5th ed. Oxford: Oxford University Press, 2012. 464 p.

11. Atkinson A.B. Inequality: What Can Be Done? Cambridge: Harvard University Press, 2015. 384 p.

12. Tanzi V. Government versus Markets: The Changing Economic Role of the State. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. 452 p.

13. Adema W., Fron P., Ladaique M. Is the European Welfare State Really More Expensive? Indicators on Social Spending, 1980-2012. Paris: OECD Publishing, 2011. 87 p.
14. Котов Е.В. Социализация экономики: теоретико-смысловой аспект // Вестник университета. 2025. № 6. С. 150-161. https://doi.org/10.26425/1816-4277-2025-6-150-161.
15. Castells M. The Information Age: Economy, Society and Culture. Vol. 1: The Rise of the Network Society. Oxford: Blackwell, 2010. 656 p.
16. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. New Public Management Is Dead – Long Live Digital-Era Governance // Journal of Public Administration Research and Theory. 2006. Vol. 16, No. 3. P. 467-494.
17. ILO. Social Security for All: Building Social Protection Floors and Comprehensive Social Security Systems. Geneva: International Labour Office, 2021. 186 p.
18. Deacon B. Global Social Policy and Governance. London: Sage, 2007. 256 p.

Информация об авторе
Котов Евгений Валериевич – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, доцент кафедры теории управления и государственного администрирования

REFERENCES

1. Smith, A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations / Introductory article and comments by V. S. Afanas'ev. Moscow: Sotsékgiz, 1962. 684 p. (In Russ.)
2. Smith, A. The Theory of Moral Sentiments / [translated from English by P. Bibikov]. Moscow: AST Publishing House, 2022. 512 p. (In Russ.)
3. Sludkovskaya, M.A. Political Economy of Antoine de Montchretien (on the 400th Anniversary of the Publication of A Treatise on Political Economy) // Bulletin of Moscow University. Series 6: Economics. 2016. 2. Pp. 107-118. (In Russ.)
4. Blaug, M. 100 Great Economists before Keynes. / Translated from English edited by A.A. Fofonov. St.-Petersburg: Economic School. 2008. 352 p. (In Russ.)
5. Keynes, D.M. General Theory of Employment, Interest, and Money [Text] / [translated from English by Grebennikov et al.]. Moscow: ZAO «Businesskom», 2013. 402 p. (In Russ.)
6. Esping-Andersen, G. The Three Worlds of Welfare Capitalism. Cambridge: Polity Press, 1990. 248 p.
7. Hemerijck, A. The Quiet Revolution of the Twenty-First Century Welfare State. Cambridge: Cambridge University Press, 2013. 213 p.
8. Roemer, J.E. Equality of Opportunity. Cambridge: Harvard University Press, 1998. 120 p.
9. Offe, C. Contradictions of the Welfare State. London: Hutchinson, 1984. 310 p.
10. Barr, N. Economics of the Welfare State. 5th ed. Oxford: Oxford University Press, 2012. 464 p.
11. Atkinson, A.B. Inequality: What Can Be Done? Cambridge: Harvard University Press, 2015. 384 p.
12. Tanzi, V. Government versus Markets: The Changing Economic Role of the State. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. 452 p.
13. Adema, W., Fron, P., Ladaique, M. Is the European Welfare State Really More Expensive? Indicators on Social Spending, 1980-2012. Paris: OECD Publishing, 2011. 87 p.

14. Kotov, E.V. Socialization of the economy: theoretical and semantic aspect // Bulletin of the University. 2025. No. 6. P. 150-161. https://doi.org/10.26425/1816-4277-2025-6-150-161 (In Russ.)
15. Castells, M. The Information Age: Economy, Society and Culture. Vol. 1: The Rise of the Network Society. Oxford: Blackwell, 2010. 656 p.
16. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., Tinkler, J. New Public Management Is Dead – Long Live Digital-Era Governance // Journal of Public Administration Research and Theory. 2006. Vol. 16, No. 3. Pp. 467-494.
17. ILO. Social Security for All: Building Social Protection Floors and Comprehensive Social Security Systems. Geneva: International Labour Office, 2021. 186 p.
18. Deacon, B. Global Social Policy and Governance. London: Sage, 2007. 256 p.

Information about the author
Evgeny V. Kotov – Candidate of Economic Sciences, Senior Researcher, Associate Professor of the Department of Management Theory and Public Administration

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.
Поступила в редакцию (Reserved) 21.04.2025
Поступила после рецензирования 13.06.2025
Принята к публикации (Accepted) 09.12.2025

УДК 321
JEL: H11, H83, P21

ВАК 5.5.3. Государственное управление и отраслевые политики

ТЕЛЕОЛОГИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВОМ

Лилия Степановна Петрик

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет)», Российская Федерация, 105005, г. Москва, ул. Бауманская 2-я, д. 5, стр. 1, e-mail: Yurezor@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена исследованию телеологического подхода в системе государственного управления, его эволюции и трансформации в условиях глобализации и цифровизации. Рассматриваются исторические модели (СССР, Китай) и современные гибридные системы (ЕС, Сингапур), демонстрирующие интеграцию идеологических целей с технологическими инструментами. Анализируются преимущества телеологии, такие как системность, легитимация власти и оптимизация ресурсов, а также её критические аспекты – ригидность, этические конфликты и алгоритмическая предвзятость. В работе подробно исследуется, как философские истоки телеологии (Аристотель, Гегель, Маркс) воплощались в конкретных управленческих практиках. На примере Эстонии и Китая показана современная трансформация подхода в эпоху больших данных, ведущая к «алгоритмическому целеполаганию». Особое внимание также уделено роли международных организаций в синхронизации транснациональных целей и национальных стратегий. В заключении обоснована необходимость баланса между инновациями и гуманистическими ценностями для будущего телеологического управления.

Ключевые слова: телеология, государственное управление, целеполагание, стратегическое планирование, цифровизация, международные организации, гибридные модели.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Петрик Л.С. Телеология в системе управления государством Государственное управление и право. 2025. № 4(08). С. 43-51.

UDC 321
JEL: H11, H83, P21

HAC 5.5.3. Public administration and sectoral policies

TELEOLOGY IN THE STATE MANAGEMENT SYSTEM

Liliya Stepanovna Petrik

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Bauman Moscow State Technical University (National Research University)», 105005, Moscow, 2nd Baumanskaya Street, 5, Building 1, Russian Federation, e-mail: Yurezor@gmail.com

Annotation. The article investigates the teleological approach in the system of public administration, examining its evolution and transformation in the context of globalization and digitalization. It considers historical models (the USSR, China) and modern hybrid systems (the EU, Singapore), which demonstrate the integration of ideological goals with technological tools. The analysis covers the advantages of teleology, such as systemic planning, legitimation of authority, and resource optimization, as well as its critical aspects-rigidity, ethical conflicts, and algorithmic bias. The study details how the philosophical origins of teleology (Aristotle, Hegel, Marx) were implemented in specific managerial practices. Using Estonia and China as examples, it shows the contemporary transformation of the approach in the era of big data, leading to «algorithmic goal-setting». Special attention is also paid to the role of international organizations in synchronizing transnational goals and national strategies. The conclusion substantiates the necessity of balancing innovations with humanistic values for the future of teleological governance.

Keywords: teleology, public administration, goal-setting, strategic planning, digitalization, international organizations, hybrid models.

Financing information: this study was carried out without external funding.

For citation: Petrik, L.S. (2025). Teleology in the State Management System. Public administration and law, 4(08), 43-51.

Введение

Современные вызовы глобализации, технологических трансформаций и усиления международной конкуренции актуализируют вопрос о роли долгосрочных стратегий в управлении государством. Телеологический подход, фокусирующийся на целеполагании и предначертанности действий, становится ключевым инструментом для анализа и проектирования государственных систем. Однако его интеграция в управленческие практики остаётся недостаточно изученной, что создаёт пробел в понимании механизмов формирования устойчивых политических курсов.

Актуальность темы обусловлена необходимостью переосмысления традиционных моделей управления в условиях нестабильности. Телеология, уходящая корнями в философские учения Аристотеля и Гегеля, предлагает рамку для анализа того, как государства конструируют свои «исторические миссии» – от восстановления имперского влияния до построения технологических утопий. Например, советская историография, базировавшаяся на марксистской телеологии, демонстрировала как преимущества (системность планирования), так и риски (догматизация целей). В эпоху цифровизации и климатических кризисов такой подход требует адаптации, что и определяет научную новизну исследования.

Цель и задачи исследования

Цель статьи – выявить взаимосвязь между телеологическими принципами и эффективностью государственного управления, а также оценить потенциал их применения в современных условиях. Задачи включают: анализ исторических прецедентов телеологии в управлении (на примере СССР и других моделей); систематизацию

преимуществ и ограничений подхода; исследование влияния технологий и глобальных трендов на целеполагание.

Методология исследования

Методология сочетает сравнительно-исторический анализ, философскую интерпретацию источников и case-study актуальных управленческих практик. Теоретической основой выступают работы по советской историографии, концепции «разумного будущего» и критические оценки телеологического детерминизма.

Структура статьи отражает движение от теоретического осмысления к практическим рекомендациям, что позволяет комплексно охватить проблему. Последующие разделы посвящены эволюции телеологических идей, их современным интерпретациям и перспективам в контексте цифровой эпохи.

Результаты исследования и их обсуждение

Исторические корни телеологии в управлении государством

Телеология как концепция целеполагания уходит корнями в античную философию. Аристотель, введший термин «телос» (цель), рассматривал цель как имманентную причину существования любого явления, включая государство. Эта идея была развита в философии Гегеля, где история трактовалась как процесс реализации «мирового духа», а государство – как высшая форма нравственной идеи, воплощающей рациональные цели.

В Новое время телеология трансформировалась в инструмент легитимации государственной власти. Марксизм, синтезировавший гегелевскую диалектику с материализмом, предложил модель исторического прогресса через смену формаций, где государство выступало проводником классовых интересов к коммунистическому идеалу. Советская историография, основанная на марксистской телеологии, демонстрировала как системность планирования, так и риски догматизации целей, что особенно проявилось в концепции «пятичленки»[1] общественно-экономических формаций [1].

Философские доктрины стали основой для телеологических моделей управления. Например, гегелевская идея государства как «шествия Бога в мире» повлияла на прусский абсолютизм, где бюрократия рассматривалась как воплощение рациональной воли. В XX веке марксистская телеология легла в основу советского планирования, где пятилетки стали инструментом достижения коммунистического идеала.

Китайский маоизм[2], адаптировавший марксизм, использовал телеологию для конструирования «культурной революции», где искусство и образование стали инструментами формирования «нового человека». Однако догматизация целей, как в случае с советской концепцией «революции рабов», часто приводила к искажению исторического анализа и управленческим ошибкам [2; 3].

Таким образом, телеологические идеи, зародившиеся в философии, стали основой для формирования государственных стратегий, сочетая потенциал системного планирования с рисками идеологиче-

[1]«Пятичленка» – разговорное название пятистадийной схемы общественно-экономических формаций, которая была утверждена в официальной советской науке. Согласно этой схеме, в истории последовательно сменяли друг друга пять способов производства: первобытно-общинный (первобытный коммунизм), рабовладельческий, феодальный, капиталистический (включая империализм как высшую стадию), коммунистический (включая социализм как первую стадию).

[2]Маоизм – политическая теория и практика, основой которых является система идеологических установок Мао Цзэдуна. С 1950-х годов до смерти Мао в 1976 году маоизм был официальной идеологией Коммунистической партии Китая (КПК).

ской ригидности.

Теоретические основы телеологии в управлении

Телеология в контексте государственного управления представляет собой системный подход, ориентированный на целеполагание как основу формирования стратегий. В отличие от реактивных моделей, телеология предполагает, что цели не только предопределяют действия, но и конструируют смысловую рамку для их интерпретации. Её ключевые принципы включают:

1) иерархию целей – разделение на конечные (идеологические, исторические) и промежуточные (тактические) задачи;

2) контекстуальную адаптивность – корректировку целей с учётом изменений в политической, технологической и социальной среде;

3) системность – интеграцию целеполагания в управленческие механизмы, включая законодательство, образование и коммуникации.

Примером служит марксистская телеология, где цель построения коммунизма определяла пятилетние планы СССР, объединяя экономику, идеологию и культуру в единую систему.

Телеология трансформирует абстрактные идеи в конкретные управленческие практики. Её роль проявляется в следующих аспектах:

1) цели, связанные с «исторической миссией» государства (например, «возрождение имперского величия» или «построение цифровой утопии»), создают нарратив, оправдывающий политические решения. В СССР марксистская телеология обосновывала приоритет индустриализации и коллективизации как этапов пути к коммунизму;

2) современная телеология учитывает «пятое измерение» политики – пространство идентичности и культурной памяти, где цели формируются через взаимодействие материальных и символических факторов. Например, цифровизация госуправления требует сочетания технологических задач с сохранением национальной идентичности;

3) телеология обеспечивает долгосрочную ориентацию, но её критика связана с риском догматизации. Советская историография, игнорировавшая альтернативные интерпретации прошлого, продемонстрировала уязвимость таких моделей в условиях кризисов.

Таким образом, телеология остаётся ключевым инструментом для проектирования стратегий, но её эффективность зависит от способности интегрировать новые измерения – от цифровых технологий до когнитивных сообществ.

Телеология и современные модели государственного управления

Современные государства всё чаще комбинируют традиционные телеологические подходы с инновационными методами, что отражает эволюцию от жёстких идеологических рамок к гибридным моделям. Например, Китайская Народная Республика интегрирует марксистскую телеологию («социализм с китайской спецификой») с технологическим утилитаризмом, где цели «великого возрождения китайской нации» реализуются через цифровые платформы социального контроля и алгоритмическое прогнозирование.

В странах ЕС телеология проявляется в концепции «устойчивого развития», где экологические и социальные цели (например, углеродная нейтральность к 2050 г.)[3] становятся основой для законодательных инициатив [4]. Однако, в отличие от советской модели, здесь

[3]Достижение углеродной нейтральности к 2050 году – одна из целей, упомянутых в проекте итогового документа 28-й Конференции сторон Рамочной конвенции ООН об изменении климата (COP28).

акцент смещён на сетевые структуры управления, вовлекающие НКО, корпорации и гражданские сообщества.

Телеология повышает эффективность управления за счёт:

1) синхронизации разноуровневых задач – интеграции стратегических целей в тактические решения (например, цифровизация госуслуг в Сингапуре как этап построения «умной нации»);

2) формирования «когнитивных сообществ» – групп, объединённых общими смысловыми паттернами, которые усиливают легитимность власти через информационный резонанс;

3) оптимизации ресурсов – концентрации усилий на приоритетных направлениях, таких как технологический суверенитет или демографическая политика.

Однако риски включают догматизацию целей, как в случае с советской пятилетней системой, где игнорирование рыночных механизмов привело к дисбалансам и этическую уязвимость алгоритмических систем, где ИИ, обученный на исторических данных, может воспроизводить предвзятые телеологические установки.

Примером баланса служит Россия, где телеология «цифрового государства» сочетается с механизмами обратной связи (например, платформа «Госуслуги»), позволяющими корректировать цели в реальном времени. Цель платформы – упростить доступ к государственным услугам, сократить бюрократию и повысить эффективность работы правительства.

Таким образом, современная телеология трансформируется в «динамический целеполагающий комплекс», где традиционные принципы дополняются технологическими и когнитивными инструментами, повышая как эффективность, так и устойчивость систем управления.

Рассмотрим *практические примеры телеологии в управлении государством.*

Китай – *«Социализм с китайской спецификой»*. Стратегия КНР основана на синтезе марксистской телеологии и технологического утилитаризма. Цель «великого возрождения китайской нации» реализуется через:

- внедрение системы социального рейтинга, алгоритмически регулирующей поведение граждан;

- проект «Сделано в Китае 2025»[4], направленный на технологический суверенитет в ключевых отраслях. Этот подход демонстрирует, как телеология адаптируется к цифровой эпохе, сочетая идеологию с данными [5].

Сингапур – «Умная нация». Телеологическая модель Сингапура фокусируется на превращении города-государства в глобальный хаб инноваций. Его ключевые элементы:

- цифровизация госуслуг (платформа SingPass)[5], объединяющая 97 % населения;

- проект «Виртуальный Сингапур» (Virtual Singapore), который был запущен в 2014 году в рамках сингапурской программы Smart Nation drive и завершён в 2022 году. Цель проекта – создание трёхмерного цифрового двойника Сингапура, который включал в себя все объекты: здания, мосты и даже зелёные насаждения.

Европейский Союз – Устойчивое развитие. Телеология ЕС вы-

[4]«Сделано в Китае 2025» (MIC 2025) – национальный стратегический план Китайской Народной Республики (КНР), запущенный в 2015 году.

[5]SingPass (от Singapore Personal Access) – система аутентификации цифровой идентификации, запущенная правительством Сингапура. Она позволяет пользователям получать доступ к более чем 2000 государственным учреждениям и сервисам частного сектора с одним входом.

ражена в «Зелёном курсе»[6], где цель углеродной нейтральности к 2050 г. определяет законодательные инициативы. Однако, в отличие от централизованных моделей, здесь акцент сделан на сетевом взаимодействии государств, корпораций и гражданских объединений.

Успешные кейсы интеграции телеологии в управление

Эстония – Цифровое государство. Телеология «e-Estonia»[7] трансформировала страну в эталон цифрового управления. Кейсы:

- платформа X-Road, обеспечивающая безопасный обмен данными между госорганами;
- система e-Residency, привлекающая глобальных предпринимателей через цифровое гражданство.

Успех основан на сочетании долгосрочного целеполагания и гибких инструментов обратной связи.

СССР – Пятилетние планы. Марксистская телеология в СССР показала как потенциал системного планирования (индустриализация 1930-х), так и риски догматизации. Жёсткая привязка к идеологическим целям привела к игнорированию рыночных механизмов, что стало одной из причин кризиса 1980-х.

Таким образом, современная телеология в управлении демонстрирует эволюцию от монолитных идеологий к гибридным моделям, где технологии и когнитивные сети становятся ключевыми драйверами достижения стратегических целей.

Преимущества и недостатки телеологического подхода

Телеология обеспечивает согласованность управленческих решений через иерархию целей. Например, в СССР пятилетние планы синхронизировали экономику, образование и идеологию, что позволило реализовать масштабные проекты (индустриализация, космическая программа). Современные модели, такие как «Зелёный курс» ЕС, демонстрируют, как долгосрочные экологические цели структурируют законодательство и инвестиции.

Телеология формирует нарратив «исторической миссии», укрепляющий доверие к государству. Китайская стратегия «социализма с китайской спецификой» объединяет население вокруг цели технологического лидерства, минимизируя социальные конфликты.

Концентрация усилий на приоритетных направлениях, таких как цифровизация в Сингапуре, позволяет достигать результатов быстрее, чем в реактивных системах.

К критике телеологического мышления следует отнести жёсткую привязку к идеологическим установкам, которая приводит к игнорированию альтернатив. В СССР догмы марксистской телеологии блокировали рыночные реформы, усугубив экономический кризис 1980-х.

Телеологическое толкование законов может вступать в конфликт с принципами справедливости. Суды, ориентируясь на «высшие цели», иногда могут игнорировать буквальный смысл норм, что подрывает правовую определённость.

Централизованные системы, основанные на телеологии, медленно адаптируются к внешним шокам. Пандемия COVID-19 показала, что гибкие модели (например, в Южной Корее) эффективнее справляются с непредвиденными вызовами.

Телеология остаётся мощным инструментом управления, но её эффективность зависит от баланса между стабильностью целей и гиб-

[6]«Европейский зелёный курс» (European Green Deal), который в декабре 2019 года представила Европейская комиссия. Ключевая цель этого курса – достижение углеродной нейтральности в Европейском союзе (ЕС) к 2050 году.
[7]e-Estonia – это цифровое общество Эстонии, которое облегчает взаимодействие граждан и резидентов с государством с помощью ИКТ-решений.

костью методов. Современные вызовы, такие как цифровизация и глобальные кризисы, требуют переосмысления телеологических принципов в сторону включения механизмов обратной связи и этической экспертизы.

Влияние глобализации и технологий на телеологию управления

Глобализация трансформирует телеологию из национально-ориентированной системы в транснациональную. Современные государства вынуждены интегрировать глобальные цели (климатическая нейтральность, цифровая безопасность) в национальные стратегии, формируя «гибридные телеологии». Например, Китай сочетает идею «социализма с китайской спецификой» с участием в инициативах «Пояс и путь»[8], где экономические интересы переплетаются с геополитическим влиянием. Рассмотрим ключевые изменения:

1) сетевые структуры управления вместо иерархических. ЕС реализует «Зелёный курс» через альянсы государств, корпораций и НКО, что требует гибкости в целеполагании;

2) конкуренция нарративов. Геополитическая телеология, описанная А. Дугиным[9], эволюционирует от противостояния «теллурократии и талассократии» к борьбе цифровых экосистем за доминирование в когнитивном пространстве.

Технологии становятся инструментом «цифровой телеологии», где ИИ и Big Data трансформируют целеполагание:

1) алгоритмическое прогнозирование заменяет идеологические доктрины. Китайская система социального рейтинга использует машинное обучение для корректировки целей в реальном времени, минимизируя социальные риски;

2) цифровые двойники (Сингапур, Эстония) позволяют моделировать последствия стратегий до их реализации, снижая затраты на ошибки.

Таким образом, глобализация и технологии трансформируют телеологию в «адаптивную систему», где цели динамически корректируются под влиянием данных и международного контекста. Однако этот процесс требует баланса между технологическим прогрессом и этической экспертизой.

Будущее телеологии в государственном управлении

Телеология эволюционирует в сторону «алгоритмического целеполагания», где искусственный интеллект анализирует большие данные для прогнозирования и корректировки стратегий. Например, LLM (Large Language Models – тип модели машинного обучения, основанный на больших объёмах данных, который может выполнять любые задачи по обработке естественного языка) уже используются как концептуальные симуляторы, преобразующие идеи между различными политическими и культурными контекстами. Это позволяет создавать адаптивные дорожные карты, учитывающие глобальные тренды (климатические изменения, миграция) и локальные особенности.

Традиционные функции государства (безопасность, регулирование) постепенно переходят к децентрализованным когнитивным сообществам – сетям, объединённым общими паттернами мышления. Например, криптоанархисты, создающие альтернативные правовые системы на блокчейне и алгоритмические платформы, управля-

[8]«Пояс и путь» (раньше называлась «Один пояс – один путь») – инициатива Китая, направленная на развитие инфраструктуры, ускорение экономического сотрудничества и интеграции стран вдоль маршрута исторического Шёлкового пути, через Европу, Азию, Ближний Восток, Латинскую Америку и Африку.
[9]Дугин А. Основы геополитики, с. 13.

ющие городской инфраструктурой без прямого участия бюрократии.

Будущее телеологии – в синтезе идеологии и технологического утилитаризма. Китайская модель «социального кредита» демонстрирует, как цели национального возрождения реализуются через цифровые инструменты, сочетая принуждение и стимулирование.

Выводы и рекомендации для дальнейших исследований

Алгоритмизация целеполагания требует разработки frameworks (каркаса, структуры – готовый шаблон для написания программы) для оценки предвзятости ИИ. Например, системы, обученные на исторических данных, могут воспроизводить дискриминационные практики, что противоречит принципам инклюзивности.

Актуальным направлением является анализ новых форм коллективного целеполагания, таких как DAO (децентрализованные автономные организации), где решения принимаются через алгоритмический консенсус.

Исследования должны объединять политологию, data science (*междисциплинарная область на стыке статистики, математики, системного анализа и машинного обучения, которая охватывает все этапы работы с данными*) и философию. Ключевые вопросы:

Как телеология взаимодействует с концепциями «цифрового суверенитета»?

Каковы пределы адаптивности государств в условиях когнитивных революций?

Таким образом, будущее телеологии связано с преодолением парадигмы «цель-средство» через интеграцию технологий, этики и новых форм коллективного интеллекта. Дальнейшие исследования должны фокусироваться на балансе между инновациями и сохранением гуманистических ценностей.

Выводы

Телеологический подход в системе государственного управления демонстрирует свою значимость как инструмент, объединяющий стратегическое целеполагание с адаптивностью к вызовам современности. Основные выводы статьи сводятся к следующим положениям:

системность и долгосрочная ориентация остаются ключевыми преимуществами телеологии. Марксистская модель СССР, несмотря на её противоречия, показала, что иерархия целей способна синхронизировать экономические, социальные и идеологические задачи. Современные аналоги, такие как «Зелёный курс» ЕС или цифровые стратегии Сингапура, подтверждают эффективность этого подхода в условиях глобализации;

адаптивность к технологическим вызовам становится новым критерием успеха. Внедрение ИИ и Big Data трансформирует телеологию в «алгоритмическое целеполагание», где решения корректируются в реальном времени на основе данных. Однако эти системы требуют этической экспертизы для избежания воспроизводства предвзятости;

гибридные модели управления сочетают традиционные идеологические рамки с децентрализованными когнитивными сетями. Примеры Китая и Эстонии иллюстрируют, как цифровые платформы и гражданские сообщества усиливают легитимность власти, обеспечивая обратную связь.

Важность телеологического подхода заключается в его способности:

1) интегрировать многомерность политики, включая «пятое измерение» – пространство идентичности и культурной памяти, что критически важно для легитимации стратегий;

2) балансировать между глобальными и национальными

целями, как демонстрируют инициативы ЕАЭС или ООН, синхронизирующие транснациональные приоритеты с локальными интересами;

3) преодолевать кризисы через переосмысление целей, как это произошло в позднесоветский период, когда историческая наука начала корректировать догмы под давлением новых реалий.

Перспективы телеологии связаны с её способностью эволюционировать в условиях цифровой трансформации и глобальных вызовов. Дальнейшие исследования должны фокусироваться на этических аспектах алгоритмического управления, а также на роли международных институтов в гармонизации противоречивых целей. Телеология, оставаясь инструментом проектирования будущего, требует постоянного диалога между технологиями, ценностями и коллективным интеллектом.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Доклад Комиссии международного права, Организация Объединённых Наций. Семьдесят четвёртая сессия (24 апреля – 2 июня и 3 июля – 4 августа 2023 года). URL: https://docs.un.org/ru/A/78/10.
2. Дугин А. Основы геополитики. Геополитическое будущее России. Москва: Арктогея, 1997. 599 с. URL: https://ratnikjournal.narod.ru/zip/Dugin.Geopolitika.pdf.
3. Перская В., Ревко Н. «Сделано в Китае 2025»: китайский опыт обеспечения задач национального развития // Азия и Африка сегодня. 2020. № 7. С. 19-25.
4. Secretary-General's statement at the closing of the UN Climate Change Conference COP28, 13 December 2023, António Guterres, Secretary-General. URL: https://www.un.org/sg/en/content/sg/statement/2023-12-13/secretary-generals-statement-the-closing-of-the-un-climate-change-conference-cop28.
5. Стратегии Китайской Народной Республики «Сделано в Китае-2025» и «Интернет плюс» / Официальный ресурс.URL: zelva.gov.by.

Информация об авторе
Петрик Лилия Степановна – соискатель кафедры истории, факультета социальных и гуманитарных наук (ФСГН) МГТУ им. Н.Э. Баумана

REFERENCES

1. Report of the International Law Commission, United Nations. Seventy-fourth session (24 April – 2 June and 3 July – 4 August 2023). URL: https://docs.un.org/ru/A/78/10. (In Russ.)
2. Dugin, A. (1997). Foundations of Geopolitics. The Geopolitical Future of Russia. Moscow: Arktogeya. 599 p. URL: https://ratnikjournal.narod.ru/zip/Dugin.Geopolitika.pdf. (In Russ.)
3. Perskaya, V., & Revenko, N. (2020). «Made in China 2025»: Chinese experience in ensuring national development tasks. Asia and Africa Today, (7), 19-25. (In Russ.)
4. Secretary-General's statement at the closing of the UN Climate Change Conference COP28, 13 December 2023, António Guterres, Secretary-General. URL: https://www.un.org/sg/en/content/sg/statement/2023-12-13/secretary-generals-statement-the-closing-of-the-un-climate-change-conference-cop28.
5. Strategy of the People's Republic of China «Made in China 2025» and «Internet Plus». Official resource. URL: http://zelva.gov.by. (In Russ.)

Information about the author
Liliya S. Petrik – Applicant of the Faculty of History, Faculty of Social Sciences and Humanities (FSSH) of the Bauman Moscow State Technical University

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.
Поступила в редакцию (Reserved) 04.09.2025
Поступила после рецензирования 04.11.2025
Принята к публикации (Accepted) 09.12.2025

УДК 352.9, 323.2
JEL: H70, H77, R50

ВАК 5.5.3. Государственное управление и отраслевые политики

ОСОБЕННОСТИ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ ПУБЛИЧНОЙ ПОЛИТИКИ В РОССИИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Владислав Константинович Павлюченко

Сибирский институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 630102, Российская Федерация, г. Новосибирск, ул. Нижегородская, д. 6, e-mail: p.vladislavk@mail.ru, https://orcid.org/0009-0002-1303-2688

Аннотация. Процесс реформирования местного самоуправления в России приобрёл особенную актуальность в последнее десятилетие, в частности, после внесения поправок в Конституцию РФ в 2020 году и вступления в силу Федерального закона № 33-ФЗ от 20 марта 2025 года «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти». Существенные изменения происходят, в связи с этим, и в рамках муниципальной публичной политики. Основная цель исследования заключается в анализе изменений, происходящих в результате реформы местного самоуправления, идентификации вызовов и угроз, связанных с этими изменениями. Работа построена на качественном и количественном анализе, включающем изучение нормативных документов, мониторинг изменений в практике, а также синтез научных исследований отечественных авторов. Основным источником информации послужили нормативные акты, публикации экспертов и данные из открытых источников. Научная новизна исследования заключается в выявлении и обосновании концепта «фактическое межмуниципальное сотрудничество», обосновании и детализации роли ассоциаций межмуниципального сотрудничества и территориальных представительств администраций муниципальных округов как новых акторов в системе муниципальной публичной политики, становление и развитие которых стало возможным благодаря реализации новой реформы местного самоуправления. Предлагаемые рекомендации способны внести вклад в улучшение практики управления муниципальными образованиями и способствовать созданию более открытой и доступной системы публичной власти за счёт расширения возможностей для общественного участия. Выявлено влияние межмуниципального сотрудничества и организаций межмуниципального сотрудничества на реализуемую политику, дополнена и обоснована классификация типов межмуниципального сотрудничества. Полученные выводы свидетельствуют о необходимости дальнейшего изучения и усиления институциональных механизмов для расширения общественного участия в муниципальной политике, развития межмуниципального сотрудничества. Данные меры позволят существенно повысить устойчивость, конкурентоспособность и обеспечить потенциал устойчивого развития муниципальных образований, способствовать сбалансированной реализации муниципальной реформы.

Ключевые слова: государственное и муниципальное управление, местное самоуправление, межмуниципальное сотрудничество, единая система публичной власти, политическая власть, публичная политика, муниципальная политика, гражданское участие в государственном управлении, реформа местного самоуправления.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Павлюченко В.К. Особенности местного самоуправления и муниципальной публичной политики в России на современном этапе. Государственное управление и право. 2025. № 4(08). С. 52-67.

UDC 352.9, 323.2
JEL: H70, H77, R50

HAC 5.5.3. Public administration and sectoral policies

FEATURES OF LOCAL SELF-GOVERNMENT AND MUNICIPAL PUBLIC POLICY IN RUSSIA AT THE PRESENT STAGE

Vladislav Konstantinovich Pavlyuchenko

Siberian Institute of Management – branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration», 630102, Russian Federation, Novosibirsk region, Novosibirsk, Nizhegorodskaya str., 6, e-mail: p.vladislavk@mail.ru, https://orcid.org/0009-0002-1303-2688

Annotation. The process of reforming local self-government in Russia has become particularly relevant in the last decade, in particular, after the amendments to the Constitution of the Russian Federation in 2020 and the entry into force of Federal Law № 33-FZ dated March 20, 2025 «On the general Principles of organizing local self-Government in a unified system of public authority». Significant changes are taking place in this regard and within the framework of municipal public policy. The main purpose of the study is to analyze the changes taking place as a result of the reform of local government, to identify the challenges and threats associated with these changes. The work is based on qualitative and quantitative analysis, including the study of regulatory documents, monitoring of changes in practice, as well as the synthesis of scientific research by domestic authors. The main source of information was regulations, expert publications, and data from open sources. The scientific novelty of the research lies in identifying and substantiating the concept of «actual inter-municipal cooperation», substantiating and detailing the role of associations of inter-municipal cooperation and territorial representations of municipal district administrations as new actors in the system of municipal public policy, the formation and development of which became possible due to the implementation of a new reform of local government. The proposed recommendations can contribute to improving the practice of municipal governance and contribute to the creation of a more open and accessible system of public authority by increasing opportunities for public participation. The influence of inter-municipal cooperation and organizations of inter-municipal cooperation on the implemented policy is revealed, the classification of types of inter-municipal cooperation is supplemented and justified. The findings indicate the need for further study and strengthening of institutional mechanisms for expanding public participation in municipal politics and developing inter-municipal cooperation. These measures will significantly increase the sustainability, competitiveness and ensure the potential for sustainable development of municipalities, and contribute to the balanced implementation of municipal reform.

Keywords: public and municipal administration, local self-government, inter-municipal cooperation, unified system of public authority, political power, public policy, municipal policy, civic participation in public administration, reform of local self-government.

Financing information: this study was carried out without external funding.

For citation: Pavlyuchenko, V.K. (2025). Features of local self-government and municipal public policy in Russia at the present stage. Public administration and law, 4(08), 52-67.

Введение

Местное самоуправление (далее – МСУ) и муниципальное управление (далее – МУ) являются частью единой системы публичной власти и политической структуры на местном уровне, от эффективности функционирования которых зависит развитие муниципального образования. С точки зрения институтов, органы местного самоуправления включены в единую систему публичной власти. С практической стороны МСУ выступает значимым

элементом гражданского общества и способом самоорганизации граждан на локальном уровне. Исследование позволяет оценить особенности реализации муниципальной политики в России на современном этапе, выявить имеющиеся ограничения.

Публичная политика на муниципальном уровне по сути своей играет ключевую роль в реализации реформ МСУ, является важным инструментом для реализации государственной стратегии на местном уровне, влияет на качество жизни граждан и развитие муниципальных образований (далее – МО) в целом. В условиях современных вызовов, например, таких как экономические кризисы, демографические изменения и глобальные экологические проблемы, эффективность МСУ становится особенно важной. Новая реформа МСУ в РФ, которая ознаменовалась принятием в 2020 году в Конституцию РФ поправок, введением термина «единая система публичной власти» [1] (п. 3 ст. 131) и процедурой внесения (2021 г.), обсуждения и рассмотрения (2021-2025 гг.) законопроекта, принятия (2025 г.) и начала реализации (с переходным периодом 2025-2027 гг.) Федерального закона от 20 марта 2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» [2], направленного преимущественно на централизацию власти и повышение эффективности и прозрачности управления, оказывает непосредственное влияние на формирование и реализацию публичной политики на местах, существенно трансформирует её.

Актуальность темы затрагивает не только теоретические аспекты, но и практические последствия для развития местных сообществ. В теоретической значимости изучение данной проблематики позволяет проанализировать процессы выстраивания единой системы публичной власти, управление ресурсами и вовлечённость граждан в принятие решений, а также помогает углубить понимание механизмов взаимодействия власти и общества; в практической – способствует выявлению проблем и разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления муниципалитетами.

Цель исследования

Главная цель работы заключается в анализе изменений, происходящих на муниципальном уровне в результате реформы местного самоуправления, идентификации вызовов и угроз, связанных с этими изменениями. Также рассматривается взаимосвязь элементов в системе местного самоуправления через анализ трансформации муниципальной публичной политики, её влияние на состояние и развитие системы в целом и отдельных компонентов.

Для достижения поставленной цели последовательно решались следующие задачи:

провести обзор теоретических подходов к местному самоуправлению и муниципальной публичной политике в отечественной и зарубежной литературе;

рассмотреть законодательные основы местного самоуправления в России на современном этапе, изучить их влияние на систему МСУ и муниципальной публичной политики;

проанализировать практику Новосибирской области в сфере МСУ и муниципальной публичной политики, описать имеющиеся тенденции;

исследовать влияние новой муниципальной реформы на систему муниципальной публичной политики;

сформулировать выводы об особенностях местного самоуправле-

ния и муниципальной публичной политики в России на современном этапе в условиях новой реформы МСУ и возможных направлениях дальнейшего совершенствования рассматриваемой системы.

Предметом исследования является феномен муниципальной публичной политики, связанный с проведением реформы местного самоуправления и выстраиванием единой системы публичной власти в России. Объектом исследования выступают процессы формирования и реализации публичной политики на муниципальном уровне, протекающие в условиях централизации власти и структурных изменений в системе местного самоуправления.

Методы исследования

Основой методологического подхода послужил системный принцип, которой позволяет рассматривать местное самоуправление как целостную, многоуровневую и динамичную систему, состоящую из взаимодействующих компонентов и подсистем. Такой подход даёт возможность анализировать местную власть не изолированно, а в тесной связи с государственными структурами, особенностями региона, социальной средой и культурными традициями. Это позволяет рассматривать изучаемое явление не только в рамках политической науки, но и в связи с правом, экономикой и социологией. Применение системного принципа обеспечивает комплексный взгляд на проблему, позволяя учитывать множественные внешние и внутренние факторы, влияющие на функционирование местного самоуправления и реализацию муниципальной публичной политики.

Исследование построено на качественном и количественном анализе, включающем изучение нормативных документов (рассмотрение действующих законов и постановлений, касающихся местного самоуправления и муниципальной публичной политики, включая Федеральный закон № 33-ФЗ от 20 марта 2025 года и поправки в Конституцию РФ); мониторинг изменений в практике (наблюдение за изменением количества публикаций и тенденциями в развитии муниципальной публичной политики в России, что позволяет увидеть эволюцию предмета исследования во времени); анализ кейсов (метод кейс-стади) (анализ конкретных ситуаций, таких как реформа местного самоуправления в Вологодской области и развитие муниципальной политики в Новосибирской области и иных отечественных практических ситуаций, что позволило показать, как реализуются общие теоретические положения на практике); контент-анализ научных публикаций (формирование и обобщение массива публикаций, размещённых в Российском индексе научного цитирования (РИНЦ), для отслеживания динамики интереса к теме и выделения ключевых направлений исследований); синтез научных исследований отечественных авторов (обобщение и анализ исследований учёных для построения полного представления о предмете исследования). Основным источником информации послужили нормативные акты, публикации экспертов и данные из открытых источников.

Результаты исследования и их обсуждение

Исследования в области публичной политики на муниципальном уровне охватывают широкий спектр тем, ей посвящены работы как отечественных, так и зарубежных учёных. Среди наиболее популярных, основных направлений исследований можно выделить работы по следующим укрупнённым тематикам:

муниципальная публичная по-

литика и реформы государственного управления и местного самоуправления [3-6];

муниципальная публичная политика и обеспечение функционирования государственных институтов [7-10];

муниципальная публичная политика и региональная специфика [11-14];

муниципальная публичная политика и отдельные вопросы местного самоуправления [15-18].

Поисковая система РИНЦ по запросу «муниципальная публичная политика» показывает значительное увеличение количества публикаций по указанной тематике в 2010-е и 2020-е годы, что объясняется значительными преобразованиями в сфере местного самоуправления и политической системе в целом. Так, в 2000 г. было 0 публикаций по рассматриваемой проблематике, за период 2000-2010 гг. – 16 публикаций. Значительный интерес тема впервые вызвала в 2014 г. – 30 публикаций, далее в 2015 г. – 41 публикация. Следующий всплеск происходит в последние пять лет. Так, в 2020 г. – 74 публикации, 2021 – 72 публикации, 2022 – 86 публикаций, 2023 – 77 публикаций, 2024 – 85 публикаций, 2025 – 53 публикации (по состоянию на ноябрь).

Формируемая научная база охватывает широкое проблемное поле, при этом существует необходимость дальнейшего изучения и расширения области исследования. Так, наиболее актуальным направлением для изучения в России является рассмотрение роли новой реформы местного самоуправления на политическую систему, акторов, местные сообщества и т. д. Необходимо более детально рассмотреть роль, место и влияние местного самоуправления в отечественной системе публичной власти.

Существенный вклад в изучение муниципальной публичной политики в России вносят исследования Л.И. Никовской и В.Н. Якимец. Следует обратить внимание на разработанный понятийный аппарат. Так, ими предлагается рассматривать муниципальную публичную политику как «социально-политическое явление, которое связано с особенностями локального порядка социально ориентированного свойства, опирающегося на баланс интересов основных социальных групп местного сообщества и власти, межсекторное партнёрство и принципы согласования интересов во имя общего блага развития территории» [4, с. 6]. Представленное определение во многом перекликается с основной целью деятельности органов МСУ, которая заключается в решении вопросов местного значения (вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения), и процессом её формирования (с привлечением множества интересантов и учётом их мнения). Многогранность концепции муниципальной публичной политики позволяет оценить оптимальное соотношение политических и административных аспектов государственного и муниципального управления, сочетающих регулирование и участие общественности. Стремление использовать понятие «единство публичной власти» для превращения органов МСУ в нижний уровень государственной власти вызывает опасения с точки зрения развития гражданской самоорганизации и инициатив «снизу», что может повлиять на качество реализации принципов муниципальной публичной политики и ограничить возможности для развития муниципальных образований.

Л.И. Никовской и В.Н. Якимец проведён комплексный анализ аспектов реализации муниципальной публичной политики на при-

мере Вологодского муниципального округа в свете реформы МСУ и контексте укрупнения муниципальных образований. Из исследования следует, что трансформация системы публичной власти может привести к недостаточному учёту интересов населения и искажения самой сути МСУ, что также противоречит самой сущности выдвигаемого ими определения муниципальной публичной политики. В качестве мер по смягчению негативных последствий перехода к новой модели организации местной власти предлагается большее вовлечение местного сообщества к участию в управлении муниципальным образованием путём применения комбинации механизмов социального общественного участия, то есть происходит процесс перехода его роли от «пассивного легитиматора власти» к «активному созидателю общественно полезных благ» [19].

Вовлечение к управлению муниципальными образованиями представителей «третьего сектора» также способствует развитию гражданской инициативы на местах и существенно трансформирует систему муниципальной публичной политики, укрепляя значение и влияние гражданского общества. Соответственно, в рамках окружной системы каналом связи между местной администрацией и населёнными пунктами должны стать институты гражданского общества, изменяя систему коммуникации с «население – органы МСУ поселенческого уровня – органы МСУ районного уровня» на «население – гражданское общество – органы МСУ». С одной стороны, происходит укрепление влияния населения на муниципальную политику и воспитание гражданского общества, а с другой – степень влияния может оказаться недостаточной для защиты сообществами своих интересов.

В поддержку идеи о необходимости расширения влияния местных сообществ на муниципальную публичную политику Е.Ю. Тихалева предлагает расширить спектр механизмов ответственности органов МСУ перед гражданами, а также выделяет необходимость принятия нормативного акта, который определил бы основные принципы государственной политики в отношении муниципальной власти на современном этапе [20]. О противоречивости новой муниципальной реформы и её влиянии на муниципальную публичную политику говорит и А.Н. Швецов. Муниципальные образования представляют собой самую широкую категорию субъектов публичной власти и обеспечивают диалог между населением и властью. Отказ от поселенческого уровня МСУ, по его мнению, может привести к усугублению реализуемой на местах публичной политики и «оправданным отдалением власти от населения» [21].

Необходимость расширения влияния местных сообществ на муниципальную публичную политику обусловлена несколькими важными причинами:

1. Соблюдение базовых принципов публичной политики, носящей социально ориентированное свойство и баланс интересов социальных групп, местного сообщества и власти. Без активного вовлечения всех акторов в процесс принятия решений баланса достичь невозможно.

2. Защита и артикуляция интересов местных сообществ: без выстраивания системы коммуникации с органами власти населению невозможно достичь желаемого уровня благосостояния и развития территории. Граждане лучше знают потребности своего сообщества, что позволяет органам власти точнее реагировать на запросы и по-

вышать качество жизни на местах.

3. Повышение легитимности власти: участие граждан в принятии решений укрепляет доверие к власти и повышает ощущение справедливости и открытости в действиях муниципальных органов.

4. Снижение риска ошибок, конфликтов и социальной напряжённости: когда граждане участвуют в принятии решений, снижается вероятность ошибок со стороны органов публичной власти, вызванных недостаточным учётом местных особенностей и потребностей жителей, и уменьшается конфликтность в обществе, граждане начинают чувствовать ответственность и сопричастность за развитие своего МО.

5. Активизация гражданских инициатив: расширение возможностей для участия стимулирует инициативу и активность граждан, развивает чувство ответственности и солидарности.

6. Экономическая эффективность: консультации с жителями помогают находить лучшие способы распределения ресурсов и оптимизировать их расходование.

Для усиления участия граждан в принятии решений на местном уровне можно использовать следующие механизмы:

1. Повышение уровня правовой грамотности граждан: местные жители должны понимать все свои возможности относительно рамок участия в местном самоуправлении, их идеи изначально должны опираться на возможности муниципалитета для изначального предотвращения возможных конфликтов.

2. Открытые слушания и консультации: организация регулярных встреч, семинаров и консультаций с участием широкой аудитории для обсуждения муниципальных проектов, в том числе с использованием технологий видеоконференцсвязи.

3. Электронные online-площадки: использование специальных платформ для голосования, сбора предложений и комментариев, информирования граждан о текущих событиях и планах.

4. Поддержка деятельности добровольческих движений: создаваемые волонтёрские группы и движения способствуют реализации идей и инициатив, поддерживаемых общественностью.

5. Информационное продвижение: информирование граждан о практиках общественного участия, реализуемых проектах, устранение негативного образа власти и т. д.

6. Совет старост: установление регулярного контакта с со старостами на территориях, не являющихся муниципальными образованиями, для лучшего понимания нужд и пожеланий местных жителей.

7. Развитие проектов по устранению диспропорций в социально-экономическом развитии территорий в рамках одного субъекта РФ.

8. Муниципальные референдумы: ослабление законодательных требований к процедуре организации и проведения референдума на местном уровне по особо важным вопросам.

9. Законодательное расширение возможности участия сообществ в местном самоуправлении.

Опыт Новосибирской области

В Новосибирской области публичная политика на муниципальном уровне затрагивает различные сферы, например, благоустройство, образование, здравоохранение, транспорт и т. д. При этом можно сказать, она нацелена на максимальное вовлечение общественности в процессы управления и принятия решений. Здесь активно внедряются цифровые технологии в управление МО, реализуются программы и инициативы, которые направлены на улучшение качества

жизни граждан.

К примеру, реализуется программа «Формирование комфортной городской среды», благодаря которой жители привлекаются к обсуждению вопросов благоустройства общественных пространств. Например, в настоящее время проходят выборы зелёной зоны, которую благоустроят в Новосибирске в 2026 году по проекту путём открытого голосования на электронной платформе [22]. Благодаря реализации Федерального проекта «Формирование комфортной городской среды» за последние годы было отремонтировано более 300 дворов и общественных пространств, что стало фактором стимулирования более активного участия граждан в жизни города. Внедрение и популяризация практик общественного голосования в online-режиме существенно привлекает население к участию в управлении муниципалитетом, тем самым вовлекая большее число участников в муниципальную публичную политику, способствуя её развитию.

Развиваются проекты по цифровизации муниципального управления. Программа «Умный город» предполагает внедрение современных информационных технологий для повышения прозрачности и доступности услуг местной власти, обеспечивают взаимодействие через online-платформы.

Несмотря на положительные изменения, Новосибирская область сталкивается с некоторыми проблемами. Одна из главных – недостаточное финансирование местными бюджетами реализации долгосрочных проектов, социальных программ и инфраструктурных проектов.

Имеется проблема низкой вовлечённости граждан в местное самоуправление, а это приводит к отсутствию обратной связи и ограничениям в поддержке инициатив. К сожалению, многие жители обычно не осведомлены о своих правах и возможностях участия в управлении муниципалитетом, а это сказывается и на эффективности публичной политики.

Ещё одной проблемой являются коррупционные схемы и неэффективное использование бюджетных средств, что периодически освещается в региональных СМИ. Такая ситуация подрывает доверие к местным властям и создаёт препятствия для прозрачного управления.

Развитие МО в Новосибирской области неравномерно, что приводит к различиям в уровне благоустройства и качества жизни: существует значительный разрыв между городом и селом. Так, в Стратегии социально-экономического развития Новосибирской области на период до 2030 года (далее – Стратегия) этот разрыв характеризуется следующими элементами: усиливается концентрация населения в городе, разница в качестве медицинских услуг, невысокий уровень развития транспортной, энергетической и инженерной инфраструктуры, дифференциация населения по уровню доходов, концентрация экономической активности в Новосибирской агломерации при относительно слабом развитии остальных территорий Новосибирской области и т. д. В качестве одной из целей Стратегии обозначено: «Создание условий для комфортной жизни людей на территории Новосибирской области посредством социального, инфраструктурного развития сельских территорий, преодоление к 2030 году существующего дисбаланса между развитием агломераций и сельскими территориями» [23]. О неравномерном развитии городских и сельских территорий в Новосибирской области также говорят в своих исследованиях Ю.А. Масалова [24], Е.В. Рудой, Т.А. Афанасьева, М.В. Кондратьев, Д.М. Слобожанин [25], М.С. Хван [26].

По их мнению, дисбаланс выражается в снижении демографического потенциала сельских территорий по сравнению с городом, более низким уровнем благоустройства, развитием инфраструктуры, культурной жизни, экономическом развитии, уровнем доходов населения и т. д. Выравнивание уровня социально-экономического развития муниципальных образований в регионе, безусловно, является ключевой задачей реализуемой публичной политики, достижение которой не возможно без привлечения местных сообществ.

Влияние муниципальной реформы

Наиболее дискуссионным положением Федерального закона от 20 марта 2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти», оказывающим наибольшее влияние на муниципальную публичную политику и её структуру, является укрупнение муниципальных образований (статья 9). Оно делает муниципальную политику более сложной, в частности ввиду необходимости её трансформации и адаптации, приводит к включению в неё большего числа акторов и используемых механизмов.

В рассматриваемом законе к усилению централизации власти могут привести положения, например, пп. 4, 5, 7 статьи 1 (выстраивающие систему публичной власти под общим руководством Президента РФ); п. 3 п. 2, пп. 6-8, 10, 22 статьи 19 (расширение возможности высшего должностного лица субъекта РФ прямо или опосредованно влиять на избрание (назначение) главы МО); п. 20 статьи 19 (глава МО одновременно замещает государственную и муниципальную должности); п. 24 статьи 21 (расширение возможности высшего должностного лица субъекта РФ отрешить от должности главу МО) [2] и др.

Дополнительно хотелось бы акцентировать внимание на тенденцию перехода муниципальных образований от прямых выборов глав МО к выборам с использованием конкурсных процедур. При всех достоинствах данной системы, выраженных преимущественно в профессионализме отобранных кандидатов, существенным недостатком является невозможность непосредственного влияния жителей муниципалитета на принимаемое решение об избрании главы МО, что может повлечь существенные репутационные риски для выстраиваемой системы публичной политики. Это также приводит к уменьшению возможностей участия граждан в местном самоуправлении, может повлечь в будущем их отрешённость от решения вопросов местного значения, проявления инициативы.

Важным аспектом является выстраивание системы взаимодействия в рамках единой системы публичной власти. Одним из действующих механизмов обеспечения системы коммуникации между муниципальными образованиями является межмуниципальное сотрудничество (далее – ММС). Традиционно в отечественной науке предлагают следующую классификацию типов ММС: неформальное сотрудничество (на уровне личных контактов представителей органов местного самоуправления), договорное сотрудничество (заключение договоров, соглашений между муниципальными образованиями по отдельным вопросам), создание ассоциаций межмуниципального сотрудничества (они имеют более широкий спектр направлений своей деятельности и решаемых вопросов, отличаются между собой по размерам, формату работы, её целям и задачам).

Подходя к рассмотрению ММС

в контексте укрупнения МО, можно дополнительно выделить «фактическое межмуниципальное сотрудничество». Во избежание утраты взаимосвязи с бывшими поселениями, обеспечения права доступа жителей к органам власти и доступности муниципальных услуг, многие муниципальные образования в процессе перехода на окружную систему пошли по пути создания территориальных представительств администраций округов (например, опыт Калужской области, Кемеровской области, Красноярского края, Новосибирской области и т. д.). Подразделения формируются, как правило, на базе предшествовавшей поселенческой администрации, с привлечением муниципальных служащих, имевших опыт работы на должностях ранее. Рассматриваемая практика приводит к ситуации, когда юридически муниципальное образование преобразуется в округ, однако фактически сохраняется значительная часть прежней структуры и функций местной власти на уровне поселений. Такое двойственное положение связано с необходимостью сохранить преемственность административных процессов и адаптировать новую систему управления к потребностям населения. Соответственно процесс взаимодействия между окружной администрацией и её территориальными подразделениями фактически сохраняет в себе признаки межмуниципального сотрудничества.

Создание территориальных представительств помогает избежать резких изменений в повседневной жизни граждан, минимизирует риск возникновения социального напряжения и поддерживает функционирование базовых общественных сервисов, обеспечивая более плавный переход к новой модели муниципальной публичной политики, но при этом параллельно и усложняет её ввиду включения новых акторов и процессов в механизмы управления. Однако эта мера носит временный характер и предполагает постепенное сокращение полномочий бывших администраций поселений, сосредоточивая основную ответственность за управление территориями на органах окружной администрации.

Тем не менее, подобная практика создаёт определённые риски и вызывает опасения относительно эффективности и целесообразности среди некоторых экспертов (например, об этом говорится в исследованиях В.А. Власова, В.И. Норкина, Д.А. Норкиной [27], С.Н. Калюгиной [28], А.А. Позаненко [29]). Одним из главных недостатков является сохранение элементов старой административной иерархии, что может препятствовать эффективному перераспределению ресурсов и снижению расходов. Существование параллельных уровней управления увеличивает бюрократию и усложняет процесс принятия решений, снижая общую эффективность системы. Кроме того, возникают проблемы правового характера, касающиеся статуса работников, трудоустроенных в территориальных представительствах.

Ещё одним полноценным актором в рамках муниципальной публичной политики являются ассоциации муниципальных образований. Ассоциации выполняют функцию коллективного представителя интересов множества муниципальных образований перед федеральными и региональными властями. Они защищают интересы муниципалитетов, обеспечивают разработку и продвижение консолидированной позиции по вопросам региональной и общегосударственной политики, организуют мероприятия, содействующие взаимодействию и взаимопомощи между различными муниципальными образованиями

и т. д. Через ассоциативные сети муниципалы получают доступ к лучшей практике, опыту и ресурсам соседних территорий, обеспечивая распространение инновационных решений и технологий управления.

Ассоциации предоставляют площадку для открытого диалога между властями различных уровней, гражданским обществом и бизнесом. Они помогают формировать общественное мнение, привлекать внимание к проблемам местных сообществ и вовлекать население в обсуждение важнейших вопросов муниципального развития. Опираясь на анализ уставов ассоциаций межмуниципального сотрудничества, можно сказать, что они также выступают в роли посредников между гражданами и исполнительной властью, помогая создавать справедливые и эффективные системы управления.

Выводы

Таким образом, публичная политика на муниципальном уровне, находясь под влиянием реформы МСУ, значительно влияет на развитие муниципальных образований и в настоящее время находится в процессе своей трансформации. Изменения, предусмотренные Федеральным законом № 33-ФЗ от 20 марта 2025 года, оказывают существенное влияние на всю систему местного самоуправления и публичную политику на местах. Наряду с преимуществами централизации и повышением эффективности управления, такие изменения вызывают обеспокоенность относительно возможной недооценки важности местного самоуправления.

Ключом к решению возникших проблем является развитие институтов гражданского общества и активное вовлечение населения в процесс управления муниципальными образованиями, что уже частично реализуется на практике. Эффективное взаимодействие власти и общества, прозрачность деятельности и доступность органов местного самоуправления становятся залогом успешного функционирования системы публичной власти и устойчивого развития муниципальных образований.

Также в настоящий период происходит расширение числа акторов муниципальной политики за счёт создания территориальных представительств администраций округов, степень влияния которых на реализуемую политику пока до конца не ясна. Данный феномен приводит к возникновению нового типа межмуниципального сотрудничества, который предлагается обозначать как «фактическое межмуниципальное сотрудничество». Также предлагается рассматривать организации межмуниципального сотрудничества как полноценного участника муниципальной публичной политики.

Анализ практической действительности показывает, что существуют проблемы, которые требуют внимания. Для успешного продвижения реформ и преодоления существующих препятствий важно:

1. Продолжать активное взаимодействие органов власти и местного самоуправления с гражданами.

2. Увеличивать прозрачность управления и привлекать дополнительные ресурсы к развитию местных инициатив.

3. Поддерживать и развивать механизмы участия населения и институтов гражданского общества в процессах принятия решений и управления территориями, в том числе путём расширения возможностей online-участия. Необходимо обеспечить их закрепление в качестве устойчивого и сильного актора публичной политики.

4. Развивать систему повышения правовой грамотности населе-

ния по вопросам обеспечения их прав на участие в местном самоуправлении, доступа к власти, возможности участия в управлении территорией и принятия решений.

5. Расширить в отраслевом законодательстве права ассоциаций межмуниципального сотрудничества в сфере управления муниципальными образованиями и принятия политических решений на данном уровне. Необходимо расширить рассмотрение роли данных организаций не только в качестве инструмента обеспечения социально-экономического развития муниципальных образований и поддержки практической деятельности органов местного самоуправления, но и как полноценного политического актора.

Реформа МСУ и активное сотрудничество между властями и обществом – ключевые факторы для успешного преодоления существующих препятствий и формирования эффективной публичной политики на муниципальном уровне.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.) // Собрание законодательства РФ. 2020. № 31. Ст. 4412.

2. Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти: Федеральный Закон от 20 марта 2025 № 33-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2025. № 12. Ст. 1200.

3. Кожевников О.А. Публичная власть, единая система публичной власти, государственная и муниципальная власть в конституционно-правовой доктрине и современной нормативной реальности // Научный вестник Омской академии МВД России. 2022. Т. 28, № 3(86). С. 251-256. DOI 10.24411/1999-625X-2022-386-251-256. EDN AZQIKC.

4. Никовская Л.И., Якимец В.Н. Муниципальная публичная политика в контексте реформы местного самоуправления // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС. 2024. Т. 20, № 1. С. 4-22. DOI 10.21638/spbu23.2024.101. EDN BHLGPY.

5. Cieślak B. Local Self-Government Against the State: Resistance of Polish Municipalities to Creeping Centralization //Urban Affairs Review. 2025. № 61(5). С. 1486-1516. DOI 10.1177/10780874251327089.

6. Savaşkan O. Political dynamics of local government reform in a development context: The case of Turkey // Environment and Planning C: Politics and Space. 2021. № 1. С. 204-225. DOI 10.1177/2399654420943903.

7. Дахин А.В. Региональная стратификация системы публичной власти России: транзит отношений «регион» – «муниципалитет» – intermestic policy // Антропный принцип устойчивого развития, социальное государство, урбанизация: диалог мировоззрений: сборник научных трудов по материалам XVI международного симпозиума, Нижний Новгород, 26-27 мая 2021 года. Нижний Новгород: Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС, 2021. С. 418-424. EDN PITSWK.

8. Никовская Л.И., Якимец В.Н. Муниципальная публичная политика как индикатор качества взаимодействия власти и общества на местном уровне // Местное право. 2022. № 4. С. 3-20. EDN HGSTFI.

9. Якимец В.Н., Никовская Л.И. Оценка деятельности институтов публичной политики: индекс оценки состояния, критерий состоятельности и субъектный потенциал // Политические институты в современном мире: коллапс или перезагрузка?: Сборник материалов по итогам Всероссийской научной конференции, Санкт-Петербург, 12-13 октября 2023 года. Санкт-Петербург: ООО «Скифия-принт», 2023. С. 358-360. EDN FMXFNZ.

10. Zeemering E.S. Sustainability management, strategy and reform in local government // Public Management Review. 2017. № 20(1). P. 1-18. DOI 10.1080/14719037.2017.1293148.

11. Белехова Г.В., Жданова А.Э. Особенности муниципальной публичной политики в субъектах Северо-Западного федерального округа (на примере Вологодской области и Республики Карелия) // Caucasian Science Bridge. 2023. Т. 6, № 4(22). С. 24-41. DOI 10.18522/2658-5820.2023.4.2. EDN JSTIPW.

12. Никовская Л.И., Якимец В.Н. Муниципальная публичная политика: кейс Вологодской области // Социально-политические исследования. 2024. № 1(22). С. 51-67. DOI 10.20323/2658-428X-2024-1-22-51. EDN JPDTBU.
13. Никовская Л.И., Якимец В.Н., Чигрин В.А., Узунов В.В. Состояние муниципальной публичной политики в Симферополе: особенности институционального дизайна и пути совершенствования (по результатам социологического исследования // Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2020. № 4(65). С. 44-51. EDN VQDLWQ.
14. Kuhlmann S., Dumas B.P., Heuberger M. Comparison of the role of local governments in Europe: Autonomy, self-government, local democracy //The Capacity of Local Governments in Europe: Autonomy, Responsibilities and Reforms. Cham: Springer International Publishing, 2022. P. 7-55. DOI 10.1007/978-3-031-07962-7_2.
15. Архипов И.А. Российская городская среда как политическое поле // Вестник Пермского университета. Политология. 2024. Т. 18, № 2. С. 143-148. DOI 10.17072/2218-1067-2024-2-143-148. EDN FAJQNM.
16. Никовская Л.И., Якимец В.Н. Местное самоуправление и муниципальная публичная политика: особенности и проблемы развития на современном этапе в России (по материалам социологического исследования) // Социально-политические исследования. 2019. № 3(4). С. 25-35. DOI 10.24411/2658-428X-2019-10509. EDN SYXIWY.
17. Уханова Ю.В., Жданова А.Э. Муниципальная публичная политика и формирование комфортной городской среды // Политические институты в современном мире: коллапс или перезагрузка?: Сборник материалов по итогам Всероссийской научной конференции, Санкт-Петербург, 12-13 октября 2023 года. Санкт-Петербург: ООО «Скифия-принт», 2023. С. 326-329. EDN HNISIQ.
18. Srebalová M., Peráček T. Effective public administration as a tool for building smart cities: The experience of the Slovak Republic // Laws. 2022. Т. 11. № 5. P. 67-82. DOI10.3390/laws11050067.
19. Никовская Л.И., Якимец В.Н. Муниципальная публичная политика в контексте укрупнения муниципальных образований // Среднерусский вестник общественных наук. 2023. Т. 18, № 5. С. 15-35. DOI 10.22394/2071-2367-2023-18-5-15-35. EDN YDHINA.
20. Тихалева Е.Ю. Реформирование местного самоуправления – шаг вперёд? // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: История и право. 2022. Т. 12, № 4. С. 26-38. DOI 10.21869/2223-1501-2022-12-4-26-38. EDN OUYOYS.
21. Швецов А.Н. Реорганизация муниципального пространства: российские реформы в сопоставлении с международной практикой // Труды Института системного анализа Российской академии наук. 2023. Т. 73, № 2. С. 3-12. DOI 10.14357/20790279230201. EDN NXGLJM.
22. Федеральный проект «Формирование комфортной городской среды» // Официальный сайт города Новосибирска. URL: https://www.novo-sibirsk.ru/news/426287/.
23. О Стратегии социально-экономического развития Новосибирской области на период до 2030 года: Постановление Правительства Новосибирской области от 29 марта 2019 г. № 105-п // Официальный интернет-портал правовой информации: гос. Система правовой информации. URL: www.pravo.gov.ru.
24. Масалова Ю.А. Демографические проблемы и стратегия устойчивого развития сельских территорий // Устойчивость демографического развития: детерминанты и ресурс: Сборник научных статей. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2024. С. 249-258. DOI 10.17059/udf-2024-2-9. EDN FOPODM.
25. Рудой Е.В., Афанасьева Т.А., Кондратьев М.В., Слобожанин Д.М. К вопросу о тенденциях и внешних вызовах стратегического развития сельских территорий Новосибирской области // Московский экономический журнал. 2022. Т. 7, № 4. С. 223-241. DOI 10.55186/2413046X_2022_7_4_246. EDN MHDZUE.

26. Хван М.С. Статистический анализ социально-экономического развития Новосибирской области // Могущество Сибири будет прирастать!?: Сборник докладов международного научного форума «Образование и предпринимательство в Сибири: направления взаимодействия и развитие регионов»: в 4 томах, Новосибирск, 12-13 октября 2017 года / Новосибирский государственный университет экономики и управления. Том 1. Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2018. С. 230-234. EDN YSGDDU.
27. Власов В.А., Норкин В.И., Норкина Д.А. Некоторые аспекты сравнительного анализа проекта Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» и Федерального закона от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Аграрное и земельное право. 2022. № 7(211). С. 37-41. DOI 10.47643/1815-1329_2022_7_37. EDN QLRTTK.
28. Калюгина С.Н. Реформирование системы местного самоуправления и социальное самочувствие населения территорий: региональные аспекты // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2024. № 6(105). С. 162-170. DOI 10.37493/2307-907X.2024.6.16. EDN HVPVQP.
29. Позаненко А.А. Последствия укрупнения сельских поселений: взгляд снизу // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 168-184. EDN TMZDIH.

Информация об авторе
Владислав Константинович Павлюченко – ассистент кафедры государственного и муниципального управления, аспирант

REFERENCES

1. The Constitution of the Russian Federation (adopted by popular vote on December 12, 1993) // Collection of Legislation of the Russian Federation. 2020. No. 31, article 4412. (In Russ.)
2. On the general principles of the organization of local self-government in the unified system of public authority: Federal Law No. 33-FZ of March 20, 2025 // Collection of Legislation of the Russian Federation. 2025. No. 12. St. 1200. (In Russ.)
3. Kozhevnikov, O.A. Public Power, United System of Public Power, State and Municipal Power in Constitutional Legal Doctrine and Contemporary Normative Reality. Scientific Bulletin of the Omsk Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2022;28(3)(86):251-256. doi:10.24411/1999-625X-2022-386-251-256. (In Russ.)
4. Nikovskaya, L.I., Yakimets, V.N. Municipal Public Policy in the Context of Local Government Reform. Political Expertise: POLITEX. 2024;20(1):4-22. doi:10.21638/spbu23.2024.101. (In Russ.)
5. Cieślak, B. Local Self-Government Against the State: Resistance of Polish Municipalities to Creeping Centralization. Urban Affairs Review. 2025;61(5):1486-1516. doi:10.1177/10780874251327089.
6. Savaşkan, O. Political Dynamics of Local Government Reform in a Development Context: The Case of Turkey. Environment and Planning C: Politics and Space. 2021;(1):204-225. doi:10.1177/2399654420943903.
7. Dahin, A.V. Regional Stratification of Russia's Public Power System: Transit Relations Between Region and Municipality. In: Anthropic Principle of Sustainable Development, Welfare State, Urbanization: Dialogue of Worldviews; 2021:418-424. (In Russ.)
8. Nikovskaya, L.I., Yakimets, V.N. Municipal Public Policy as Indicator of Quality Interaction Between Government and Society at Local Level. Local Law. 2022;(4):3-20. (In Russ.)
9. Yakimets, V.N., Nikovskaya, L.I. Evaluation of Activity of Public Policy Institutes: Condition Index, Consistency Criteria, Subjective Potential. In: Political Institutions in the Modern World: Collapse or Reset?; 2023:358-360. (In Russ.)
10. Zeemering, E.S. Sustainability Management, Strategy and Reform in Local Government. Public Management Review. 2017;20(1):1-18. doi:10.1080/14719037.2017.1293148.

11. Belekhova, G.V., Zhdanova, A.E. Specifics of Municipal Public Policy in Entities of Northwest Federal District (Case Studies of Vologda Region and Republic of Karelia). Caucasian Science Bridge. 2023;6(4)(22):24-41. doi:10.18522/2658-5820.2023.4.2. (In Russ.)
12. Nikovskaya, L.I., Yakimets, V.N. Municipal Public Policy: Case Study of Vologda Region. Social and Political Research. 2024;1(22):51-67. doi:10.20323/2658-428X-2024-1-22-51. (In Russ.)
13. Nikovskaya, L.I., Yakimets, V.N., Chigrin, V.A., Uzunov, V.V. Status of Municipal Public Policy in Simferopol: Institutional Design Features and Improvement Paths Based on Sociological Findings. Caspian Region: Politics, Economics, Culture. 2020;4(65):44-51. (In Russ.)
14. Kuhlmann, S., Dumas, B.P., Heuberger, M. Comparison of Role of Local Governments in Europe: Autonomy, Self-Government, Local Democracy. In: Capacity of Local Governments in Europe: Autonomy, Responsibilities and Reforms; 2022:7-55. doi:10.1007/978-3-031-07962-7_2.
15. Arkhipov, I.A. Russian Urban Environment as a Political Field. Bulletin of Perm University. Political Science. 2024;18(2):143-148. doi:10.17072/2218-1067-2024-2-143-148. (In Russ.)
16. Nikovskaya, L.I., Yakimets, V.N. Local Self-Government and Municipal Public Policy: Features and Problems of Development in Current Stage in Russia. Social and Political Research. 2019;3(4):25-35. doi:10.24411/2658-428X-2019-10509. (In Russ.)
17. Ukhanova, Y.V., Zhdanova, A.E. Municipal Public Policy and Formation of Comfortable Urban Environment. In: Political Institutions in the Modern World: Collapse or Reset?; 2023:326-329. (In Russ.).
18. Srebalová, M. Effective public administration as a tool for building smart cities: The experience of the Slovak Republic. Laws. 2022;11(5):67-82. doi:10.3390/laws11050067.
19. Nikovskaya, L.I., Yakimets, V.N. Municipal Public Policy in Context of Consolidation of Municipal Formations. Central Russian Bulletin of Social Sciences. 2023;18(5):15-35. doi:10.22394/2071-2367-2023-18-5-15-35. (In Russ.)
20. Tikhaleva, E.Yu. Reforming Local Self-Government: A Step Forward? Bulletin of Southwest State University. Series: History and Law. 2022;12(4):26-38. doi:10.21869/2223-1501-2022-12-4-26-38. (In Russ.)
21. Shvetsov, A.N. Reorganization of Municipal Space: Russian Reforms Compared to International Practices. Proceedings of the Institute for Systems Analysis of the Russian Academy of Sciences. 2023;73(2):3-12. doi:10.14357/20790279230201. (In Russ.)
22. The federal project «Creating a comfortable urban environment». The official website of the city of Novosibirsk. URL: https://www.novo-sibirsk.ru/news/426287. (In Russ.)
23. On the Strategy of socio-economic development of the Novosibirsk region for the period up to 2030: Decree of the Government of the Novosibirsk Region dated March 29, 2019 No. 105-p // Official Internet portal of Legal Information. URL: www.pravo.gov.ru. (In Russ.)
24. Masalova, Yu.A. Demographic Challenges and Strategy for Sustainable Development of Rural Territories. Demographic Development Sustainability: Determinants and Resources; 2024:249-258. doi:10.17059/udf-2024-2-9. (In Russ.)
25. Rudoy, E.V., Afanaseva, T.A., Kondratyev, M.V., Slobozhanin, D.M. Trends and External Challenges of Strategic Development of Rural Areas in Novosibirsk Region. Moscow Economic Journal. 2022;7(4):223-241. doi:10.55186/2413046X_2022_7_4_246. (In Russ.)
26. Khvan, M.S. Statistical Analysis of Socio-Economic Development of Novosibirsk Region. In: Power of Siberia Will Grow?!; 2018:230-234. (In Russ.)
27. Vlasov, V.A., Norkin, V.I., Norkina, D.A. Comparative Analysis of Project of Federal Law "On General Principles of Organization of Local Self-Government in Single System of Public Power" and Federal Law No. 131-FZ of October 6, 2003 "On General Principles of Organization of Local Self-Government in Russian Federation". Agrarian and Land Law. 2022;7(211):37-41. doi:10.47643/1815-1329_2022_7_37. (In Russ.)

28. Kalugina, S.N. Reforming Local Governance System and Social Well-being of Population in Regions. Bulletin of North-Caucasus Federal University. 2024;6(105):162-170. doi:10.37493/2307-907X.2024.6.16. (In Russ.)
29. Pozanenko, A.A. Consequences of Village Settlement Consolidation: Bottom-up Perspective. Issues of State and Municipal Administration. 2015;(1):168-184. (In Russ.)

Information about the author
Vladislav K. Pavlyuchenko – Assistant of the Department of State and Municipal Administration, Postgraduate student

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.
Поступила в редакцию (Reserved) 07.10.2025
Поступила после рецензирования 06.12.2025
Принята к публикации (Accepted) 09.12.2025

УДК 32.019.52
JEL: A13, Z13, I28

ВАК 5.5.3. Государственное управление и отраслевые политики

ТРАДИЦИОННЫЕ РОССИЙСКИЕ ЦЕННОСТИ ГЛАЗАМИ РОССИЙСКИХ МОЛОДЫХ ГРАЖДАН

Никита Сергеевич Барановский

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского», Российская Федерация, 410012, г. Саратов, ул. Астраханская, 83, https://orcid.org/0009-0009-3684-031, e-mail: anreal32@yandex.ru

Аннотация. В настоящей публикации предметом анализа является отношение граждан Российской Федерации к государственной политике по продвижению традиционных ценностей. Кроме того, автором поднимается вопрос о содержании традиционных ценностей, необходимых для воспитания лояльного гражданина. В статье рассмотрены работы исследователей, занимавшихся проблематикой традиционных российских ценностей. Весомая часть авторов высказывает позицию о важности конкретизации смысла традиционных ценностей, как в правовом, так и в политическом поле. Помимо этого, часть исследователей считают, что мониторинг общественного мнения поможет скорректировать содержания традиционных ценностей и своевременно устранить риски в рамках политики по их продвижению. Для осуществления целей исследования было проведено анкетирование среди российских граждан Саратовской области, преимущественно относящихся к молодёжи. Большинство опрошенных считают, что традиционные ценности способны воспитать гражданина-патриота. Однако представленный в российском политическом и правовом поле перечень традиционных ценностей нуждается в актуализации и подробном разъяснении. В то же время исследование выявило опасения респондентов относительно совместимости смысла традиционных российских ценностей со смыслом традиций отдельных этнических групп, проживающих на территории Российской Федерации.

Ключевые слова: традиционные ценности, гражданские ценности, идеология, молодёжь, Саратовская область.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Барановский Н.С. Традиционные российские ценности глазами российских молодых граждан. Государственное управление и право. 2025. № 4(08). С. 68-79.

UDC 32.019.52
JEL: A13, Z13, I28

HAC 5.5.3. Public administration and sectoral policies

TRADITIONAL RUSSIAN VALUES THROUGH THE EYES OF RUSSIAN YOUNG CITIZENS

Nikita Sergeevich Baranovsky

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Saratov National Research State University named after N.G. Chernyshevsky», 410012, Russian Federation, Saratov, 83 Astrakhanskaya str., https://orcid.org/0009-0009-3684-031 e-mail: anreal32@yandex.ru

Annotation. In this publication, the subject of the analysis is the attitude of the citizens of the Russian Federation to the state policy on the promotion of traditional values. In addition, the author raises the issue of the content of traditional values necessary for the upbringing of a loyal citizen. The article examines the work of researchers who dealt with the problems of traditional Russian values. A significant part of the authors expresses their position on the importance of concretizing the meaning of traditional values in both the legal and political fields. In addition, some researchers believe that monitoring public opinion will help correct the content of traditional values and eliminate risks in a timely manner as part of a policy to promote them. To achieve the objectives of the study, a survey was conducted among Russian citizens of the Saratov region, mainly among young people. The majority of respondents believe that traditional values are capable of educating a patriotic citizen. However, the list of traditional values presented in the Russian political and legal field needs to be updated and explained in detail. At the same time, the study revealed the respondents' concerns about the compatibility of the meaning of traditional Russian values with the meaning of the traditions of individual ethnic groups living on the territory of the Russian Federation.

Keywords: traditional values, civic values, ideology, youth, Saratov region.
Financing information: this study was carried out without external funding.
For citation: Baranovsky, N.S. (2025). Traditional russian values through the eyes of russian young citizens. Public administration and law, 4(08), 68-79.

Введение

Интерес российского общества и его политической элиты к отечественным традиционным ценностям продиктован общей для них потребностью в солидарности и перед лицом внешних угроз. Президент РФ В.В. Путин признался, что говорить о защите традиционных ценностей начал в тот момент, когда увидел желание внедрять в сознание россиян «идейки западного мейнстрима» [8]. Кроме того, Президент заявил, что «если мы не будем опираться на наши традиционные ценности, то нас просто не будет. Просто Россия утратит свою идентичность». В ситуации растущего военного, экономического и информационного противостояния с Западом естественно стремление участников российской внутренней политики подвести под такую свою политическую солидарность весомое идейное основание.

Интерес к традиционным ценностям обусловлен также потребностью государства и общества компенсировать нехватку ясности с задачами внутренней российской политики, с долгосрочными целями развития страны, возникшую по следам относительно длительного её идеологического разнообразия. Традиционные ценности пусть не в полной мере, но способны послужить заявкой на общий вектор развития страны.

Указ Президента РФ № 809 от 09.11.2022[1] конкретизировал

[1]Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г. № 809. Официальный сайт Президента России. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502

перечень ценностей, которые государство считает российскими традиционными ценностями и на почве признания значимости которых оно надеется выстроить конструктивный диалог с гражданским обществом. Позиция государства выражена, тем самым, достаточно чётко. В гражданском же обществе процесс определения отношения его субъектов к самим традиционным российским ценностям и к готовности государственных институтов именно на них, в первую очередь, основывать взаимодействие с гражданами развивается сегодня по более сложной траектории. Мы в своём исследовании постарались выяснить, согласны ли российские граждане с перечнем традиционных ценностей, представленных в президентском Указе, не считают ли они, что какие-то важные ценности в Указе были упущены и способны ли традиционные ценности в принципе стать прочным фундаментом для воспитания лояльных граждан.

Вопрос традиционных российских ценностей в последние годы активно изучается исследователями. Данная тематика затрагивалась в работах Д.Ф. Нургалиева, А.Ю. Бубнова, Д.В. Титовой, Л. Баевой, А.А. Серебряковой, Е.В. Кашкиной, О.В. Котаревой, Д.А. Калиевой, В.С. Мироненко, Э.Ф. Абубикеровой, О.Н. Рудаковой, О.Б. Мазкиной, Е.Ф. Тепловой и т. д.

Рассуждая о вопросе дефиниции, Л. Баева определяет традиционные ценности как смысло-значимые ориентиры жизнедеятельности, ядро мировоззрения культуры и личности, выражающее стремление к устойчивому сохранению единства общества (социальной группы, государства) и человека, связи с его историческим прошлым, культурными и национальными особенностями, приоритетом классических духовных (религиозных, когнитивных, нравственных, эстетических) добродетелей и принципов [2, с. 17]. При этом определение ценностей как «традиционные» не означает их архаичность, а говорит об их универсальности и общепринятости, а также устойчивости к изменениям. Традиционные ценности, как отмечает Л. Баева, представляют собой наилучшие ответы на вызовы человеку, которые прошли проверку историей и потому обрели статус долговечных и социально значимых. Кроме того, автор выделяет следующие характерные черты традиционных ценностей: социальное единство, коллективизм, солидарность, высокая роль социальных обществ, государства и семьи, следование исторически установленным канонам понимания истины, блага, гуманности, красоты без размывания и стирания их границ. По мнению Л. Баевой, если в обществе преобладают традиционные ценности, то оно отличается внешней независимостью, внутренней стабильностью и способно самостоятельно выбирать путь развития.

По мнению Д.Ф. Нургалиева, тот факт, что традиционные ценности в правовом и политическом поле не имеют конкретных формулировок, даёт государству возможность маневрирования исходя из реакции граждан [7, с. 126]. Для мониторинга общественного мнения относительно результатов политики продвижения традиционных российских ценностей автор советует проводить регулярные социальные опросы или тестирования. При этом, по мнению Д.Ф. Нургалиева, в Российской Федерации на сегодняшний день существует проблема построения полноценной ценностной системы, которая бы включала, помимо самого набора традиционных ценностей, механизмы реализации и цель [7, с. 127].

О.Б. Мазкина также высказывает позицию об отсутствии конкретики относительно содержания традиционных ценностей [5, с. 27]. Анализируя результаты опроса студентов Воронежских вузов, автор приходит к выводу о том, что молодёжи близки ценности, связанные с материальной обеспеченностью. Кроме того, О.Б. Мазкина отмечает отсутствие у молодых людей желания принимать на себя ответственность. Для того чтобы воспитать молодёжь в духе традиционных ценностей и приобщить её к системе гражданских отношений, автор советует вовлекать студентов в различные виды совместной деятельности [5, с. 29-30].

Рассматривая вопрос конституционализации традиционных ценностей, Э.Ф. Абубикерова делает вывод, что закрепление данных ценностей в правовом поле позволяет усилить их роль в обществе, а также гарантирует защиту и поддержку со стороны государства [1, с. 89]. Также, по мнению автора, конституционализация традиционных ценностей является инструментом адаптации государства к современным вызовам.

В своей работе О.Н. Рудакова указывает на важность изучения биосоциальной сферы в рамках её воздействия на традиционные ценности, так как духовно-нравственные, социальные и политические потребности непосредственно связаны с биологической и чувственной натурой человека [9, с. 99]. При этом автор подчёркивает необходимость повышения внимания со стороны государства к вопросу информационно-психологической безопасности, которая оказывает непосредственное влияние как на стабилизацию общества, так и на укрепление традиционных ценностей [9, с. 98].

Традиционные российские ценности также рассматриваются в разрезе конфессиональных традиций. К примеру, Г. Закиров говорил о важности защиты традиционных ценностей среди мусульман, проживающих на территории Российской Федерации [4, с. 301]. А.А. Морозов, в свою очередь, рассматривал вопрос защиты традиционных ценностей среди последователей православия. По мнению автора, православие чётко осознаёт тот факт, что борьба за традиционные ценности – есть борьба за человека, его сознание, мировоззрение и образ жизни. А.А. Морозов указывает, что продвижение традиционных ценностей вызывает диссонанс с ценностной основой постмодернистского общества, которая содержит в себе принципы плюрализма и право выбора собственной идентичности и образа жизни [6, с. 364]. Исследователь замечает, что традиционализм стал ведущим трендом в России, поддерживаемый как традиционными религиями, так и государством.

Вопрос воспитания молодёжи в духе традиционных ценностей в рамках системы образования рассматривался в работе Е.Ф. Тепловой. Автор указывает, что система российского образования предпринимает попытки по удовлетворению запроса общества и государства на возвращение духовно-нравственных ценностей в стены школ и ВУЗов. Е.Ф. Теплова считает, что ведущая роль в данном процессе принадлежит учителям и преподавателям, поэтому, прежде всего, их лояльность интересам государства важна, чтобы воспитать молодых людей [10, с. 72]. Кроме того, автор указывает на важность взаимодействия с родителями учащихся в процессе их знакомства

с традиционными ценностями. В целом, по мнению исследователя, результативность воспитания молодёжи на основе традиционных ценностей зависит от грамотного и продуктивного взаимодействия чиновников, педагогов и родителей.

Цель исследования

Определение отношения саратовской молодёжи к традиционным российским ценностям, представленным в политическом и правовом поле Российской Федерации.

Методология исследования

Эмпирическую базу исследования составили данные анкетного опроса, проведённого в 2025 году среди граждан Российской Федерации, проживающих на территории Саратовской области, с целевой ориентацией на молодёжную возрастную когорту.

Метод анкетирования был избран в качестве основного инструмента сбора первичных данных в силу его адекватности поставленным задачам, а именно выявлению и анализу мнений, установок и ценностных предпочтений респондентов по проблематике традиционных российских ценностей.

Выборка носит целенаправленный (таргетный) характер и составляет 179 респондентов, что позволяет выявлять общие тенденции в рамках изучаемой группы. Гендерный состав выборки: 141 женщина и 38 мужчин. Возрастная структура респондентов распределилась следующим образом: 33 % составили лица от 17 до 20 лет, 8,9 % – от 21 до 25 лет, и 58,1 % – лица старше 25 лет, что позволяет рассматривать исследование как ориентированное на молодёжь при учёте мнения более старших возрастных групп. Методика опроса предполагала личное и дистанционное (с использованием онлайн-платформ) заполнение структурированной анкеты, содержащей как закрытые вопросы с предложенными вариантами ответов, так и вопросы, требующие ранжирования и оценки.

Программа исследования включала ряд тематических блоков, направленных на решение следующих задач: определение уровня знакомства респондентов с официальным перечнем традиционных ценностей, закреплённым в Указе Президента РФ № 809 от 09.11.2022; выявление ценностных предпочтений респондентов на основе их личного жизненного опыта; анализ идеологических симпатий через соотнесение с предложенными группами консервативных, либеральных и право-традиционалистских ценностей; оценка восприятия полноты и актуальности официального списка ценностей; изучение мнения о наиболее эффективных механизмах продвижения традиционных ценностей государством; выявление потенциальных рисков, связанных с совместимостью общегосударственных традиционных ценностей и культурных традиций отдельных народов РФ; оценка воспитательного потенциала традиционных ценностей в формировании гражданина-патриота.

Обработка полученных эмпирических данных осуществлялась методами количественного анализа с использованием инструментов описательной статистики (подсчёт частот, процентных распределений) для последующей содержательной интерпретации. Результаты данного исследования также сопоставлялись с данными более раннего регионального исследования «Образ будущего как фактор политического участия современной российской молодёжи (региональный кейс)», проведённого в 2022 году на базе Саратовского национального исследовательского государственного университета

имени Н.Г. Чернышевского, что позволило осуществить элементы сравнительного анализа динамики ценностных ориентаций в изменяющемся политическом контексте.

Результаты исследования и их обсуждение

В 2022 году на базе кафедры политических наук Саратовского национального исследовательского государственного университета им. Н.Г. Чернышевского было проведено исследование, получившее название «Образ будущего как фактор политического участия современной российской молодёжи (региональный кейс)» [3, с. 40], выполненное Вилковым А.А., Казаковым А.А. и Шестовым Н.И. В рамках данного проекта у респондентов поинтересовались о том, какая идеология содержит наиболее предпочтительные для них ценности. По результатам анкетирования исследователи получили следующие результаты: 26,6 % опрошенных отдали своё предпочтение ценностям либеральной идеологии, 24,3 % – ценностям социал-демократии, 10,6 % – ценностям консерватизма, 8,7 % – ценностям коммунизма, 4,8 % – ценностям национализма, 1,7 % – ценностям анархизма, 0,6 % – ценностям либертарианства, 2,2 % – ценностям прочих идеологий и 20,2 % посчитали, что ни одна из идеологий не содержит в себе таковых ценностей.

Также у исследователей вызвал интерес вопрос ценностного ориентирования саратовской молодёжи. Респондентам был задан вопрос о том, какие ценности они хотели бы видеть приоритетными в будущем политическом устройстве России. Наиболее популярными ценностями у респондентов оказались свобода личности (72,3 %), справедливый суд (70,9 %), социальная справедливость (68,8 %), равенство возможностей в доступе к образованию (56,1 %), равенство возможностей в доступе к медицинскому обслуживанию (53,6 %), свобода слова, печати, собраний (53,6 %), толерантность, терпимость к другим взглядам (47,4 %) и право на доступ к информации (47 %).

Спустя 3 года после проведения вышеописанного исследования российское государство продолжало политику внедрения традиционных российских ценностей в массовое сознание, кроме того, заметно изменилась политическая ситуация. Научный интерес вызывает продолжение мониторинга общественного мнения на предмет предпочтительности тех или иных ценностей, в связи с чем нами было проведено анкетирование граждан Саратовской области. Количество респондентов составило 179 человек, среди них 141 представитель женского пола и 38 мужского. 33 % опрошенных принадлежат к возрастной группе от 17 до 20 лет, 8,9 % – от 21 до 25 и 58,1 % являются людьми старше 25 лет.

Для того чтобы узнать, разделяют ли российские граждане тот перечень традиционных ценностей, который представлен в Указе Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г., респондентам был задан вопрос: какие из ценностей, перечисленных в Указе, вы считаете традиционными для Российской Федерации. 27,37 % опрошенных указали, что считают все перечисленные в Указе ценности традиционными для нашей страны. В то же время 48,6 % респондентов отметили, что такая ценность, как «жизнь», является традиционной для России. Однако самой популярной ценностью по результату опроса оказался патриотизм, 58,66 % респондентов отметили его актуальность для современного российского

государства. Традиционные для либерального общества права и свободы человека также, по мнению 44,69 % респондентов, являются важными ценностями для российского общества. Тем не менее, такая более консервативная ценность, как «служение Отечеству и ответственность за его судьбу», высоко ценится российскими гражданами и 40,22 % опрошенных отметили её значимость. Немаловажной для опрошенных остаётся такая ценность, как «крепкая семья», 48,04 % респондентов посчитали её традиционной для России.

Такой расклад предпочтений свидетельствует, на наш взгляд, что российские граждане сегодня, в массе своей, воспринимают спектр традиционных российских ценностей, предложенных государством на их усмотрение, именно как предложение. Как некий обоснованный отечественными историей и текущей политикой идейный компромисс, на котором диалог власти с гражданами не остановится.

Мнения граждан о том, какие ценности являются традиционными для России, позволяют представить направленность соответствующих ожиданий граждан. Респондентам был задан вопрос: какие ценности, на основании их жизненного опыта, они считают традиционными. Результаты анкетирования снова показали, что такая ценность, как «крепкая семья», является важной для российских граждан, 42,46 % респондентов ответили, что именно она является традиционной. В свою очередь такая ценность, как «патриотизм», в рамках личного жизненного опыта уже не является такой популярной, только 22,35 % опрошенных посчитали её традиционной. Данный вопрос показал популярность либеральных ценностей в российском обществе. К числу традиционных, респонденты, на основе своего жизненного опыта, отнесли такие ценности, как «справедливость» (24,02 %), «права и свободы» (26,82 %) и «гуманизм» (15,64 %).

Для определения наиболее привлекательной идеологии среди респондентов, в рамках анкеты были представлены три перечня ценностей, присущих разным идеологиям (таблица 1).

Таблица 1. Если бы из представленных ниже ценностей Вас попросили выделить группу ценностей, наиболее важных, с Вашей точки зрения, для будущего нашей страны, её экономического процветания и безопасности от внешних угроз, то какой группе ценностей Вы бы отдали предпочтение?
Table 1. If you were asked to identify a group of values from the values presented below that are most important, in your opinion, for the future of our country, its economic prosperity and security from external threats, which group of values would you prefer?

Перечень ценностей	%
Достоинство, права и свободы человека, коллективизм, патриотизм, гражданственность, взаимопомощь и взаимоуважение, единство народов России, созидательный труд, справедливость, служение Отечеству	66,48
Личное достоинство, неприкосновенность частной жизни, индивидуализм, личные права и свободы, свобода слова и печати, свобода совести, политический плюрализм, толерантность и терпимость, свободный рынок	29,61
Подданичество, патриархальность, единство русского народа, сильная власть, военная сила, иерархичность, прагматизм, государственный контроль, вождизм, религиозность	3,91

Наиболее популярной оказалась группа консервативных ценностей. Чуть меньше трети опрошенных отдали предпочтение либеральной группе ценностей и лишь 3,91 % респондентов тяготеют к ценностям правых идеологий. При этом на дополнительный вопрос о том, может ли базироваться государственная идеология на выбранной респондентами группе ценностей, положительно ответили 91,1 % опрошенных, что говорит о правильном подборе ценностей в рамках конкретной группы. Распределение идеологических предпочтений в рамках анкетирования, на наш взгляд, вполне объяснимо и связано с, во-первых, повсеместным кризисом левых идей во всём мире, во-вторых, с обострённой внешнеполитической ситуацией в России, когда на первый план выходит не обеспечение прав и свобод граждан, а сохранение государства.

Представленный в указе Президента перечень традиционных ценностей, на наш взгляд, не является полным и упускает ряд действительно важных ценностей, например, таких как образование или национальные интересы. Поэтому в рамках исследования было интересно узнать мнение молодых граждан на предмет того, были ли законодателями упущены ценности, которые могли бы войти в ряд традиционных. По результатам анкетирования получились следующие результаты, отраженные в диаграмме (рисунок 1).

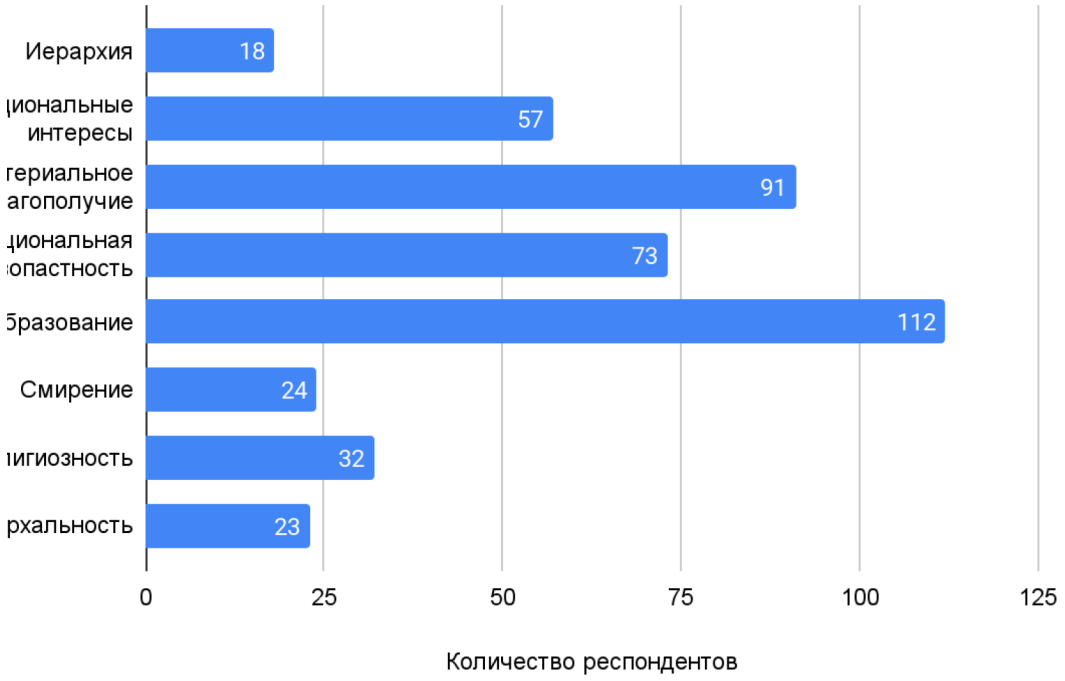

Рисунок 1. Считаете ли Вы правильным, что в Указе Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г. № 809 не были упомянуты одна или несколько из перечисленных ценностей? (обведите предпочтительный для Вас вариант)
Figure 1. Do you think it is correct that the Decree of the President of the Russian Federation dated 09.11.2022 No. 809 did not mention one or more of the listed values? (circle your preferred option)

Как мы видим, 112 из 179 опрошенных полагают, что такая ценность, как образование, должна находиться в списке традиционных для Российской Федерации. Кроме того, чуть больше половины респондентов подчёркивают важность

материального благополучия и относят таковую ценность в группу традиционных. Религиозно-патриархальные ценности, в свою очередь, существенно уступают в популярности таким ценностям, как национальная безопасность и национальные интересы. Внешние угрозы существованию и развитию российского общества сегодня таковы, что на их фоне популярность последних упомянутых ценностей будет, вероятно, возрастать.

Для российского государства крайне важным остаётся вопрос пропаганды традиционных ценностей среди населения. В связи с чем важно выявить наиболее предпочтительные, по мнению молодых граждан, методы и средства продвижения традиционных ценностей. Респондентам был предложен список из шести вариантов продвижения традиционных ценностей, по результатам анкетирования были получены следующие результаты (рисунок 2).

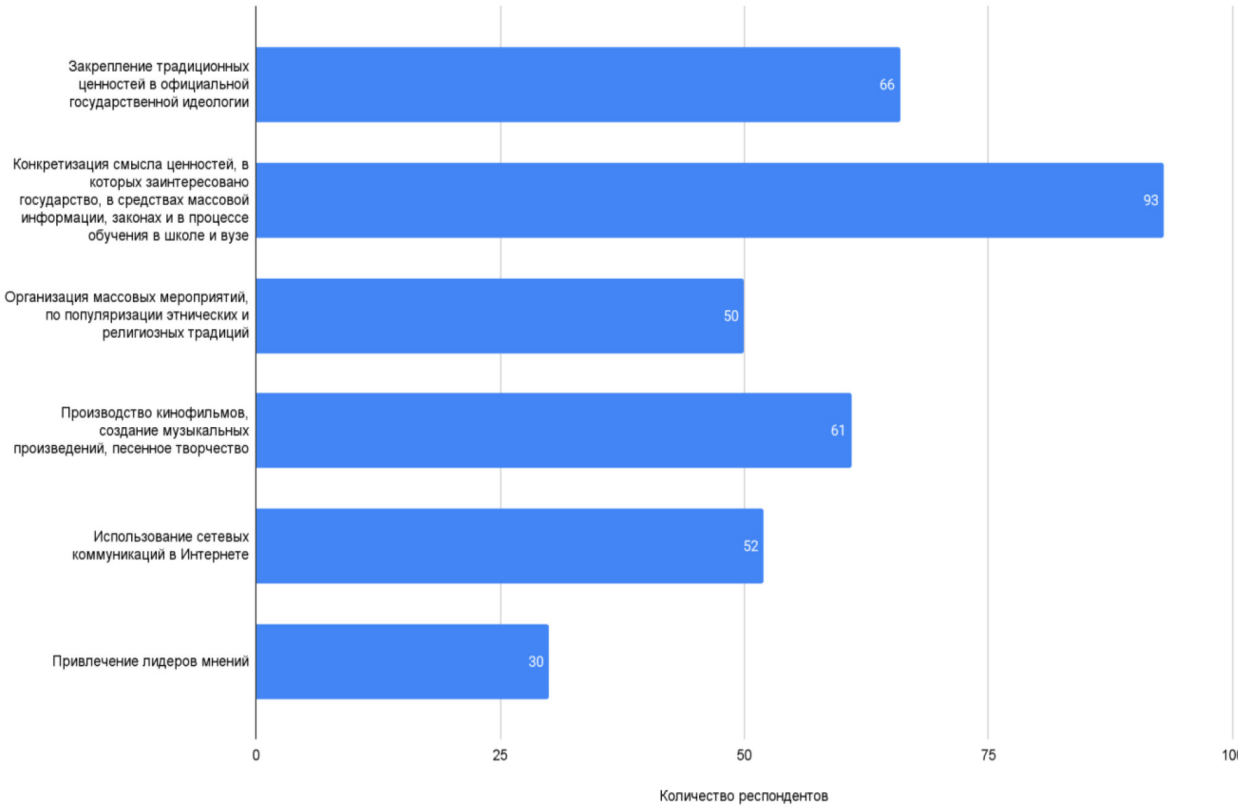

Рисунок 2. Какие ещё усилия государства по продвижению традиционных ценностей необходимы, кроме законодательного закрепления? (обведите предпочтительный для Вас вариант)
Figure 2. What other government efforts are needed to promote traditional values, other than legislative consolidation? (circle your preferred option)

Большинство респондентов согласились с тем, что традиционные ценности нуждаются в конкретизации и продвижении в нормативных актах, СМИ и в стенах образовательных учреждений. Всего 16,8 % опрошенных доверили бы функцию пропаганды традиционных ценностей лидерам мнений, 29,1 % считает, что государству следует воспользоваться сетевыми коммуникации в Интернете, 27,9 % хотели бы видеть массовые мероприятия, связанные с этническими и религиозными традициями народов Российской Федерации, 34,1 % считают необходимым производство кинофильмов и музыкальных произведений, продвигающих традиционные

ценности и 36,9 % из общего числа респондентов хотели бы, чтобы власти приняли официальную государственную идеологию и внесли в неё традиционные российские ценности.

В ходе исследования нами также был поставлен вопрос о совместимости традиционных российских ценностей с традициями коренных народов Российской Федерации. В связи с чем респонденты были опрошены, результаты на рисунке 3.

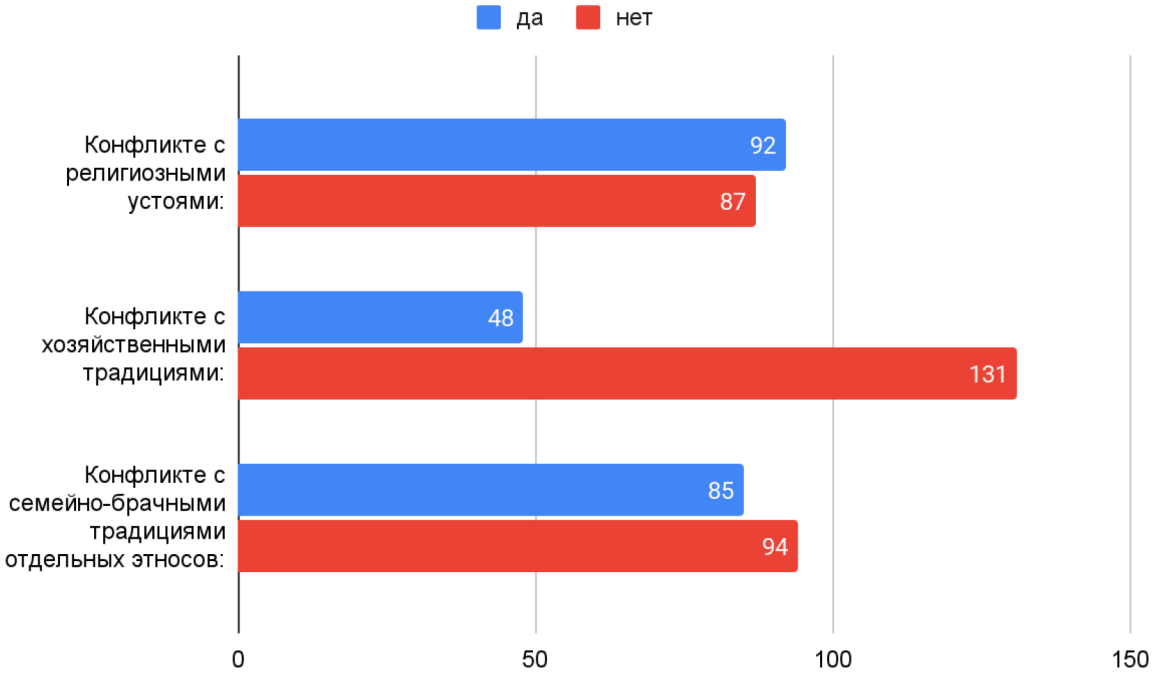

Рисунок 3. Считаете ли Вы, что традиционные ценности способны внести раскол в сознание людей и в их общение между собой и с государством при...
Figure 3. Do you think that traditional values are capable of creating a split in people's consciousness and in their communication with each other and with the state?

По результатам опроса респонденты также подтвердили ряд опасений по поводу совместимости традиционных российских ценностей с традициями коренных народов России. Больше половины опрошенных согласны с мнением, что традиционные ценности способны внести раскол среди народов, исповедующих разные религии. Кроме того, 47,5 % респондентов считают, что продвижение традиционных российских ценностей может вызвать конфликты на почве семейно-брачных традиций отдельных этносов.

Важным для нас было выяснить: возможно ли в принципе воспитать гражданина-патриота, отталкиваясь только от традиционных ценностей, в связи с чем респондентам было предложено ответить на следующий вопрос (рисунок 4).

Как мы видим, большинство респондентов видят в традиционных ценностях основу, позволяющую воспитать гражданина-патриота. На наш взгляд, 20,7 % несогласных с этой позицией традиционно задумываются о материальном вопросе в рамках воспитания гражданина-патриота. Так как без условий для жизни и развития личности, результата в процессе воспитания лояльного гражданина будет добиться крайне трудно.

Выводы

Как показало анкетирование, традиционные ценности (с той

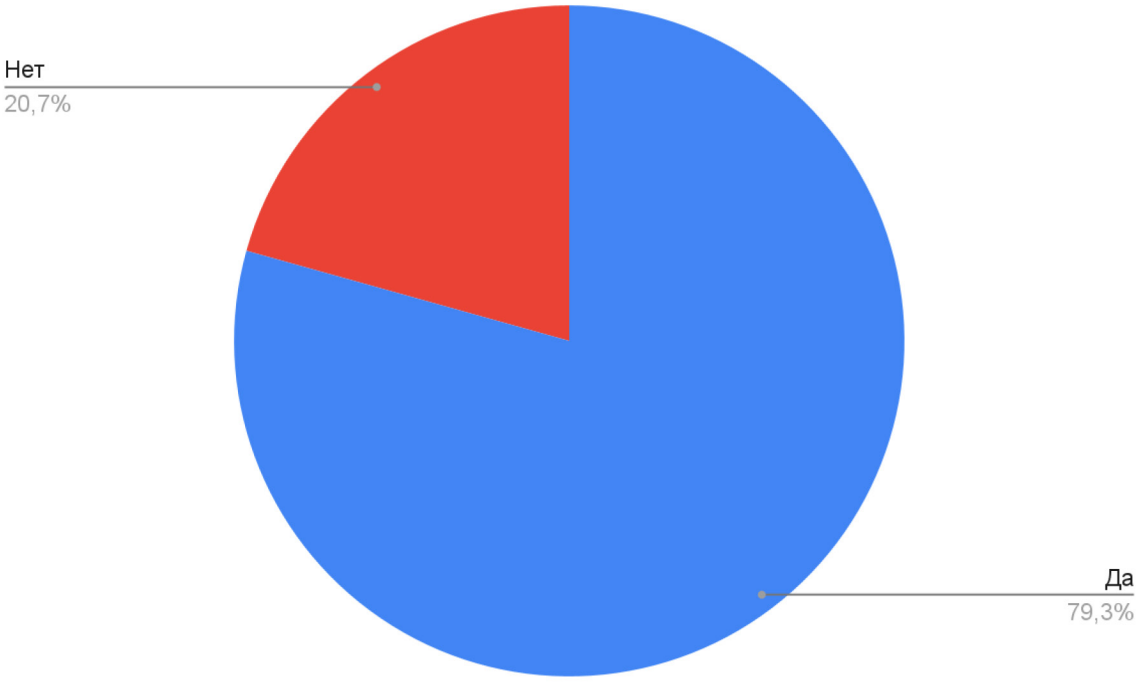

Рисунок 4. Считаете ли Вы, что тех традиционных ценностей, которые являются для Вас предпочтительными, достаточно для воспитания гражданина-патриота России?
Figure 4. Do you think that the traditional values that you prefer are enough to raise a patriotic Russian citizen?

их смысловой нагрузкой, которая сегодня актуализирована в информационном пространстве российской политики) способны создать основу для текущего политического консенсуса власти и основной массы граждан России. Тем не менее, в массовом сознании выражено ожидание, что предмет такого консенсуса получит дальнейшее развитие, что институтами государства будут просчитаны и минимизированы вероятные риски для российской политики, связанные со сложной структурой её этно-культурного пространства.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Абубикерова Э.Ф. Конституционализация традиционных российских духовно-нравственных ценностей // Вестник Поволжского института управления. 2025. № 1. С. 82-91.
2. Баева Л. Традиционные ценности: понятия и смыслы // Patria. 2024. № 3. С. 8-22.
3. Вилков А.А., Казаков А.А., Шестов Н.И. Образ будущего как фактор политического участия современной российской молодёжи (региональный кейс). Аналитический доклад по результатам осуществления проекта РФФИ 21-011-31176 опн. Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2022.
4. Закиров Г. Духовное управление мусульман Нижегородской области и взаимодействие с правоохранительными органами в деле защиты традиционных ценностей // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. 2017. № 4(40). С. 300-301.
5. Мазкина О.Б. Актуальность возрождения традиционных ценностей // Artium Magister. 2022. № 3. С. 27-31.
6. Морозов А.А. Православие в борьбе за традиционные ценности // Научный вестник Омской академии МВД России. 2022. № 4(87). С. 360-364.

7. Нургалиев Д.Ф. Традиционные ценности в российском праве: причины и проблемы включения, рекомендации по улучшению политики традиционных ценностей // Правовая система и вызовы современности: Материалы XXI Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных, Уфа, 05-06 декабря 2024 года. Уфа: Научно-исследовательский институт проблем правового государства, 2024. С. 120-128.
8. Путин рассказал, почему традиционные ценности необходимы для России // РИА Новости. URL: https://ria.ru/20250615/putin-2022950022.html.
9. Рудакова О.Н. Правовое обеспечение традиционных ценностей как основы конституционных ценностей // Право и государство: теория и практика. 2023. № 4(220). С. 97-99.
10. Теплова Е.Ф. Современная молодёжь и традиционные ценности // Этнодиалоги. 2019. № 1(57). С. 68-74.

Информация об авторе
Никита Сергеевич Барановский – аспирант кафедры политических наук

REFERENCES

1. Abubikerova, E.F. (2025). Constitutionalization of Traditional Russian Spiritual and Moral Values. Bulletin of the Volga Institute of Management, 1, 82-91. (In Russ.)
2. Baeva, L. (2024). Traditional Values: Concepts and Meanings. Patria, 3, 8-22. (In Russ.)
3. Vilkov, A.A., Kazakov, A.A., & Shestov, N.I. (2022). The Image of the Future as a Factor of Political Participation of Modern Russian Youth (Regional Case). Saratov: Saratov Source Publishing House. (In Russ.)
4. Zakirov, G. (2017). The Spiritual Administration of Muslims of the Nizhny Novgorod Region and Cooperation with Law Enforcement Agencies in the Protection of Traditional Values. Legal Science and Practice: Bulletin of the Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia, 4(40), 300-301. (In Russ.)
5. Mazkina, O.B. (2022). The Relevance of the Revival of Traditional Values. Artium Magister, 3, 27-31. (In Russ.)
6. Morozov, A.A. (2022). Orthodoxy in the Struggle for Traditional Values. Scientific Bulletin of the Omsk Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia, 4(87), 360-364. (In Russ.)
7. Nurgaliev, D.F. (2024). Traditional Values in Russian Law: Reasons and Problems of Inclusion, Recommendations for Improving the Policy of Traditional Values. In The Legal System and Modern Challenges: Proceedings of the XXI International Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduates and Young Scientists, Ufa, December 05-06, 2024 (pp. 120-128). Ufa: Scientific Research Institute of Problems of the Rule of Law. (In Russ.)
8. Putin Told Why Traditional Values Are Necessary for Russia. RIA Novosti. URL: https://ria.ru/20250615/putin-2022950022.html (Accessed: 01.09.2025). (In Russ.)
9. Rudakova, O.N. (2023). Legal Support of Traditional Values as the Basis of Constitutional Values. Law and the State: Theory and Practice, 4(220), 97-99. (In Russ.)
10. Teplova, E.F. (2019). Modern Youth and Traditional Values. Ethnodialogues, 1(57), 68-74. (In Russ.)

Information about the author
Nikita S. Baranovsky– Postgraduate student of the Department of Political Science

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests..
Поступила в редакцию (Reserved) 06.09.2025
Поступила после рецензирования 22.10.2025
Принята к публикации (Accepted) 09.12.2025

УДК 338.2(476)+316.42(476)
JEL: H10, J58, P35

ВАК 5.2.7. Государственное и муниципальное управление

ПЕРСПЕКТИВЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ НЕФТЕХИМИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ

Дмитрий Николаевич Швайба

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», 614990, Российская Федерация, Пермский край, Пермь, Комсомольский пр., 29, SPIN-code: 6899-8025, ORCID: 0000-0001-6783-9765, e-mail: shvabia@tut.by

Аннотация. На современном этапе возрастает потребность в государственном регулировании нефтехимического комплекса. Это в первую очередь обусловлено экономическими трендами, проявившимися в начале 2020-х. Среди них: кооперация, кластеризация, импортозамещение. При этом приоритетной задачей экономики остаётся создание условий для промышленного симбиоза и обеспечения собственной социально-экономической устойчивости, а также устойчивости регионов нахождения производственных мощностей. Реализация такой многозадачной цели будет способствовать взаимодействию вертикально-интегрированных предприятий, более глубокому использованию ресурсов в регионах и развитию перерабатывающей отрасли с привлечением необходимых ресурсов, а также обеспечения мобильности более мелких предприятий, окружающих основные производственные кластеры и производящих технологичную продукцию под нужды и конъюнктуру рынка. Это станет основой формирования шеринговой экономики, с которой малые предприятия привлекают ресурсы, основные фонды, объекты недвижимости для маневрирования в случае колебаний спроса на продукцию крупных промышленных предприятий. Таким образом, для крупнотоннажной химии в исследовании выделены аспекты идеального сценария социально-экономической устойчивости, среди них привлекательная стоимость сырья (обеспечение через интеграционные проекты совместного освоения недр в рамках Союзного государства Беларуси и России) и логистические преимущества евразийского экономического сообщества.

Ключевые слова: социально-экономическая устойчивость, социально-экономическая безопасность, нефтехимический комплекс, глобальные перспективы, технологическое развитие.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Благодарности: автор статьи выражает благодарность доктору экономических наук, профессору, заведующему кафедрой государственного управления и истории Пермского национального исследовательского политехнического университета Паздниковой Наталье Павловне за совместную работу и помощь в исследовательской деятельности.

Для цитирования: Швайба Д.Н. Перспективы социально-экономической устойчивости нефтехимического комплекса Республики Беларусь в условиях неопределённости. Государственное управление и право. 2025 № 4(08). С. 80-87

UDC 338.2(476)+316.42(476)
JEL: H10, J58, P35

HAC 5.2.7. Public and municipal administration

PROSPECTS FOR THE SOCIO-ECONOMIC SUSTAINABILITY OF THE PETROCHEMICAL COMPLEX OF THE REPUBLIC OF BELARUS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Dmitry Nikolaevich Shvaiba

Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education «Perm National Research Polytechnic University», 614990, Russian Federation, Perm Region, Perm, Komsomolsky ave., 29, SPIN-code: 6899-8025, ORCID: 0000-0001-6783-9765, e-mail: shvabia@tut.by

Annotation. At the present stage, there is an increasing need for state regulation of the petrochemical complex. This is primarily due to the economic trends that emerged in the early 2020s. These include cooperation, clustering, and import substitution. At the same time, the priority task of the economy remains to create conditions for industrial symbiosis and ensure its own socio-economic stability, as well as the sustainability of the regions where production facilities are located. The implementation of such a multitasking goal will contribute to the interaction of vertically integrated enterprises, deeper use of resources in the regions and the development of the processing industry with the necessary resources, as well as ensuring the mobility of smaller enterprises surrounding the main production clusters and producing technological products to meet the needs and market conditions. This will become the basis for the formation of a sharing economy, from which small enterprises attract resources, fixed assets, and real estate to maneuver in the event of fluctuations in demand for the products of large industrial enterprises. Thus, the study highlights aspects of the ideal scenario of socio-economic sustainability for large-scale chemicals, among them the attractive cost of raw materials (provided through integration projects of joint development of mineral resources within the framework of the Union State of Belarus and Russia) and the logistical advantages of the Eurasian Economic Community.

Keywords: socio-economic stability, socio-economic security, petrochemical complex, global prospects, technological development.

Financing information: this study was carried out without external funding.

Acknowledgment: the author of the article expresses gratitude to Natalia Pavlovna Pazdnikova, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Public Administration and History at Perm National Research Polytechnic University, for their joint work and assistance in research activities.

For citation: Shvaiba, D.N. (2025). Prospects for the socio-economic sustainability of the petrochemical complex of the Republic of Belarus in conditions of uncertainty. Public administration and law, 4(08), 80-87.

Введение

Одна из приоритетных задач белорусской экономики – создание условий для промышленного симбиоза и обеспечения собственной социально-экономической устойчивости. Это будет способствовать гармоничному взаимодействию белорусских вертикально-интегрированных предприятий, более глубокому использованию ресурсов на местах и, наконец, развитию перерабатывающей отрасли страны с привлечением ресурсов и мобильности окружающих её мелких частных компаний, производящих технологичную продукцию и способных мгновенно перестраиваться под нужды конъюнктуры рынка. При этом процесс заимствования основных фондов у других хозяйствующих субъектов для осуществления основной деятельности является основой так называемой шеринговой экономики. Кроме этого, в шеринговой экономике малые предприятия совместно привлекают ресурсы и объекты недви-

жимости для маневрирования в случае изменений спроса на продукцию крупных промышленных предприятий и, тем самым, обеспечения их социально-экономической устойчивости.

Цель исследования

Определение способов и приёмов анализа государственного регулирования нефтехимического комплекса в условиях неопределённости.

Методы исследования

В статье использовались нарративный анализ, глубинное интервьюирование экспертов, научный эконометрический анализ процессов влияния отраслевых ресурсных потенциалов и основных результатов хозяйственной деятельности на социально-экономическую устойчивость. В качестве материалов для проведения исследования использовались работы учёных различных лет.

Результаты исследования и их обсуждение

В целом для крупнотоннажной химии можно выделить следующие аспекты идеального сценария развития – привлекательная стоимость сырья, которую можно обеспечить через интеграционные проекты совместного освоения недр в рамках Союзного государства Беларуси и России, и логистические преимущества евразийского экономического сообщества. Однако сегодня эти процессы существенно осложняются санкционным воздействием недружественных (как правило, «западных») стран, которое необходимо преодолевать для полноценного обеспечения социально-экономической устойчивости. Но, с другой стороны, это открывает новые возможности и подходы через интеграционные проекты в рамках Евразийского пространства, и в первую очередь российского [1; 2].

За последние десятилетия в мировом нефтехимическом комплексе произошли значительные территориальные сдвиги. Основные технологические мощности набирают обороты в Юго-Восточной Азии и на Ближнем Востоке [3]. Таким образом, центром развития нефтехимии становится евразийский континент.

В глобальной экономике наблюдается новый энергетический переход, который в целом будет тесно связан с увеличением глубины переработки нефтегазохимической продукции. Белорусские специалисты это чётко понимают. Но важно обеспечить технологическую и финансовую составляющие этого процесса, чтобы гармонизировать его с мировым и в нашем случае – со среднеевразийским. Это почти безальтернативный путь к обеспечению социально-экономической устойчивости как на уровне отрасли, так и на уровне национальной экономики в целом [4].

Очевидно, что для качественного технологического, социально-экономического рывка потребуются большие объёмы полимерного сырья. Ожидается, что до 2035 года мировой рынок нефтехимии ежегодно будет прирастать на 3-6 % [3]. Поэтому данный сегмент будет по-прежнему привлекателен для инвестиционных и технологических вливаний. Эксперты прогнозируют в обозначенном временном горизонте устойчивый рост мирового спроса на нефть для нефтегазохимической промышленности. Он может увеличиться на 50 % к 2050 году по сравнению с текущим периодом, что составит почти половину общего мирового прироста спроса на нефть.

В связи с этим продолжит возрастать роль регионов со значительным сырьевым потенциалом. Таким образом, сотрудничество на уровне Союзного государства Беларуси и России имеет естественную приоритетность в виду существен-

ного сырьевого потенциала нашего партнёра. Совместная разработка месторождений входит в число основных направлений для обеспечения нужд текущего потребления и роста экспортных возможностей [5].

Согласно мировым исследованиям, в 2030 годы ожидается пик потребления нефти, однако горизонты планирования здесь не закрыты. Поэтому говорить о затухании эпохи углеводородов и их влияния на глобальную социально-экономическую устойчивость на текущем этапе не приходится. Как считают многие аналитики [3; 5], прогнозная структура мирового потребления до 2040 года покажет постепенное выравнивание долей ископаемых видов топлива в глобальном экономическом спросе. Нефть, вероятнее всего, будет составлять 27 % глобального спроса, газ – 25 %, уголь – 25 % и неископаемые ресурсы – в целом 23 %. Стоит обратить внимание на то, что ископаемые виды топлива, предположительно, будут доминировать, а ведь ещё 20 лет назад в теоретических и политических изысканиях углеводородную экономику «похоронили» и считали, что её век завершился. Сегодня мы можем говорить о новом горизонте планирования до 2050 года – здесь очевиден рост использования продуктов нефтепереработки, причём с опережающими темпами по сравнению с другими отраслями глобальной экономики. То есть тренд полностью поменялся [3].

Уже в обозримой перспективе продукты нефтехимии выступят драйверами предстоящего энергетического перехода и будущей социально-экономической устойчивости. Например, для производства ЖК-экранов необходим полиметилметакрилат, для автомобилестроения – полиэтилен высокой плотности, для фотоэлементов солнечных электростанций – этилен [6]. Это базовые потребности для текущих десятилетий высокотехнологичных промышленных предприятий. Одновременно с этим сегодня на международном уровне активно обсуждается необходимость развития добычи, переработки, обеспечения глобальной экономики редкоземельными металлами, но при этом современные высокотехнологичные производства не способны обойтись без продуктов переработки нефтехимии. Это очевидный и необходимый тренд современной экономики [3; 7; 8].

По мнению ряда аналитиков [3; 5], уже в ближайшее время в мире будет наблюдаться интенсивное развитие производств нефтехимической продукции высоких переделов. Доля малотоннажной нефтехимии в общем объёме производства продолжит расти. Например, с 2015 по 2022 годы она увеличилась в странах ЕС с 28 % до 40 %, а в ряде развивающихся стран – с 6 % до 15 % [3]. Сегодня крупным мировым нефтехимическим компаниям выгодно производить малотоннажную наукоёмкую продукцию с высокой добавленной стоимостью. В связи с этим наблюдается тенденция дробления и перевода многих предприятий в узкоспециализированную сферу. Это ведёт к увеличению совокупной добавленной стоимости и смещению маржинальности в конец производственной цепочки, в комплексе такие меры приводят к повышению социально-экономической устойчивости предприятий.

Данная тенденция становится заметной в ряде развивающихся стран, поскольку выпуск продукции более высоких переделов повышает эффективность производства и социально-экономическую устойчивость бизнеса к кризисным и конъюнктурным колебаниям на глобальных рынках [9].

Как показывает практика, сырьевая база не становится ограничением для развития нефтехимиче-

ской отрасли, и нефтехимический комплекс Республики Беларусь тому яркий пример. В этом смысле белорусская экономика находится в глобальном тренде.

Ещё одна современная тенденция в нефтехимии – активное внедрение цифровых решений для увеличения операционной эффективности отраслевых предприятий. Компании, которые встали на путь цифровизации и инноваций, повышают доход, энергоэффективность и производительность. Этого можно достичь благодаря применению продвинутых технологических процессов. Кооперация с центрами научной мысли, цифровизации для белорусского нефтехима является всё более приоритетной. Возможно, государству необходимо масштабнее поддерживать такие процессы для ускоренного внедрения их на предприятиях отрасли [10].

При этом на текущем этапе логичнее связывать технологическое обеспечение белорусского нефтехимического комплекса с Китайской Народной Республикой, которая достаточно продвинута в этом вопросе и способна кредитовать свои проекты. Уровень всепогодного партнёрства, как наиболее высокий в понимании китайской дипломатии, на котором находятся взаимоотношения КНР и Беларуси, позволяет выстраивать решение таких задач для нефтехимии на государственном уровне.

При этом очевидно, что дипломатический блок должен бороться за снятие санкционного воздействия на белорусскую экономику и тем самым способствовать её социально-экономической устойчивости. Всё это весьма сложные процессы, но технологическое развитие любой отрасли зависит от трёх важных аспектов – доступа к глобальным рынкам ресурсов, технологий и финансов. Возможность привлечения инвестиций в белорусскую экономику означает возможность входа на мировые рынки с более технологичной продукцией, и в этом вопросе важно выстраивать отношения с основными и перспективными финансовыми донорами, например Объединёнными Арабскими Эмиратами, которые наравне с Россией и Китаем входят в тройку лидеров по экономическому взаимодействию с нашей страной.

Выводы

Таким образом, исходя из анализа глобальных и страновых трендов, важно концентрировать внимание на расширении научных исследований в области социально-экономической устойчивости как на уровне отдельных предприятий, так и отраслей в целом. В Беларуси существует ряд исследований на эту тему, однако спецификой обеспечения социально-экономической устойчивости необходимо продолжать заниматься на системной основе. При этом новые исследования должны базироваться на уже существующих наработках, среди которых методологические основы социально-экономической безопасности и обобщённые подходы к ней; механизм согласования интересов социально-экономической безопасности на микроуровне, их информационное обеспечение; основные маркеры методологии анализа риска социально-экономической безопасности, её иерархическая социально-экономическая система, прикладной потенциал структурной устойчивости отдельных хозяйствующих субъектов и отраслей [11; 12; 13; 14]. Перечисленные наработки можно использовать в качестве способов и приёмов анализа государственного регулирования нефтехимического комплекса в условиях неопределённости не только на уровне белорусской экономики. Эти разработки имеют универсальный характер и помогут

предприятиям обеспечить устойчивость обновления основных фондов, кадровую безопасность и, соответственно, перспективы собственного социально-экономического развития [15; 16].

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Яковенко Н.В., Тен Р.В., Комов И.В., Диденко О.В. Устойчивость социально-экономического развития муниципальных образований Воронежской области // Юг России: экология, развитие. 2021. № 1(58). С. 87-97. DOI: 10.18470/1992-1098-2021-1-110-116.

2. Васильев М.С., Дьяконов В.П. Развитие и совершенствование нормативной базы управления безопасностью: тезисы докладов Всесоюзной научно-практической конференции по проблемам охраны труда в условиях ускорения научно-технического прогресса. Москва, 1988. С. 23-24.

3. Спехова О.В. ЕАЭС 2.0: на пути к технологическому суверенитету // Вестник Белнефтехима. 2025. № 7(234). С. 3-6.

4. Рязанцев С.В., Ростовская Т.К., Золотарёва О.А. Система измерений устойчивости социально-экономического развития стран ЕАЭС // Экономика региона. 2021. № 3. С. 971-986. DOI: 10.17059/ekon.reg.2021-3-18.

5. Швайба Д.Н. Системный подход при разработке мероприятий по повышению безопасности труда как фактор социально-экономической устойчивости горнодобывающих предприятий // International agricultural journal. 2025. № 4. С. 992-1011.

6. Чистякова О.А. Методический инструментарий оценки социально-экономической устойчивости потребительской кооперации на сельском сегменте потребительского рынка // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2024. Т. 19, № 4(76). С. 144-152. DOI: 10.12737/2073-0462-2024-144-152.

7. Шкаратан О.И. Социально-экономическое неравенство в современном мире и становление новых форм социального расслоения в России // Мир России. Социология. Этнология. 2018. № 2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskoe-neravenstvo-v-sovremennom-mire-i-stanovlenie-novyh-form-sotsialnogo-rassloeniya-v-rossii.

8. Красильникова Н.А., Саввин Э.Э., Плотников С.Н. Устойчивость социально-экономических систем арктического региона: анализ состояния сельского хозяйства Республики Саха (Якутия) и оценка влияния внешних шоков // Международный сельскохозяйственный журнал. 2025. № 2(404). С. 214-219. DOI: 10.55186/25876740_2025_68_2_214.

9. Иткин М.З., Суханов В.В., Перцева Е.А., Лобачёва И.В. Комплексная оценка условий труда горнорабочих по вредным факторам шахтной среды // Предупреждение травматизма и производственная санитария в шахтах: сборник научных трудов МакНИИ. Макеевка-Донбасс, 1988. С. 16-21.

10. Гезалов А.А., Дзюба Е.И., Файзуллин Ф.С., Губарев Р.В. Трансформация современной России в социальное государство: объективная реальность или утопия? // Вопросы философии. 2025. № 1. С. 5-13. DOI: 10.21146/0042-8744-2025-1-5-13.

11. Зинченко В.П., Муников В.М., Смолян Г.Л. Эргономические основы организации труда // Экономика. Москва, 1976.

12. Ширванов Р.Б. Влияние уровня освещённости рабочих мест на условия труда (на примере Республики Казахстан) // XXI век. Техносферная безопасность. 2021. DOI: 10.21285/2500-1582-2021-2-189-200.

13. Филина О.В., Ярмуллина А.С. Оценка устойчивости социально-экономического развития регионов России // Аллея науки. 2022. Т. 2, № 12(75). С. 3-6.

14. Савин А.Д. Формирование эффективной и актуальной методики анализа показателей региона для устойчивости развития его социально-экономической системы // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2025. № 1. С. 315-323.

15. Гужва Е.Г., Веронская М.В. Влияние институтов на устойчивость социально-экономического развития // Экономика и предпринимательство. 2022. № 2(139). С. 54-57. DOI: 10.34925/EIP.2022.139.2.006.

16. Кифяк А.В., Козин М.В. Макроэкономический анализ социально-экономической устойчивости регионов // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2021. № 3(56). С. 200-211.
17. Швайба Д.Н., Земсков А.Н. Применение средств индивидуальной защиты – социально-экономический фактор устойчивости трудящихся горнодобывающих предприятий // Московский экономический журнал. 2025. № 7. С. 62-79.

Информация об авторе
Дмитрий Николаевич Швайба – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного управления и истории

REFERENCES

1. Yakovenko, N.V., Ten, R.V., Komov, I.V., & Didenko, O.V. (2021). Sustainability of Socio-Economic Development of Municipalities of the Voronezh Region. South of Russia: Ecology, Development, 1(58), 87-97. DOI: 10.18470/1992-1098-2021-1-110-116. (In Russ.)
2. Vasilyev, M.S., & Dyakonov, V.P. (1988). Development and Improvement of the Regulatory Framework for Safety Management. Proceedings of the All-Union Scientific and Practical Conference on Occupational Safety Issues in the Context of Accelerating Scientific and Technological Progress, Moscow, 23-24. (In Russ.)
3. Spekhova, O.V. (2025). EAEU 2.0: On the Path to Technological Sovereignty. Bulletin of Belneftekhim, 7(234), 3-6. (In Russ.)
4. Ryazantsev, S.V., Rostovskaya, T.K., & Zolotareva, O.A. (2021). System for Measuring the Sustainability of Socio-Economic Development of the EAEU Countries. Economy of Region, 3, 971-986. DOI: 10.17059/ekon.reg.2021-3-18. (In Russ.)
5. Shvaiba, D.N. (2025). Systematic Approach in Developing Measures to Improve Labor Safety as a Factor of Socio-Economic Sustainability of Mining Enterprises. International Agricultural Journal, 4, 992-1011. (In Russ.)
6. Chistyakova, O.A. (2024). Methodological Tools for Assessing the Socio-Economic Sustainability of Consumer Cooperation in the Rural Segment of the Consumer Market. Bulletin of Kazan State Agrarian University, 19(4)(76), 144-152. DOI: 10.12737/2073-0462-2024-144-152. (In Russ.)
7. Shkaratan, O.I. (2018). Socio-Economic Inequality in the Modern World and the Formation of New Forms of Social Stratification in Russia. World of Russia. Sociology. Ethnology, 2. Retrieved from https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskoe-neravenstvo-v-sovremennom-mire-i-stanovlenie-novyh-form-sotsialnogo-rassloeniya-v-rossii. (In Russ.)
8. Krasilnikova, N.A., Savvin, E.E., & Plotnikov, S.N. (2025). Sustainability of Socio-Economic Systems of the Arctic Region: Analysis of the State of Agriculture in the Republic of Sakha (Yakutia) and Assessment of the Impact of External Shocks. International Agricultural Journal, 2(404), 214-219. DOI: 10.55186/25876740_2025_68_2_214. (In Russ.)
9. Itkin, M.Z., Sukhanov, V.V., Pertseva, E.A., & Lobacheva, I.V. (1988). Comprehensive Assessment of Working Conditions of Miners Based on Harmful Factors of the Mine Environment. Prevention of Injuries and Industrial Sanitation in Mines: Collection of Scientific Papers of MakNII, Makeevka-Donbass, 16-21. (In Russ.)
10. Gezalov, A.A., Dzyuba, E.I., Fayzullin, F.S., & Gubarev, R.V. (2025). Transformation of Modern Russia into a Social State: Objective Reality or Utopia? Questions of Philosophy, 1, 5-13. DOI: 10.21146/0042-8744-2025-1-5-13. (In Russ.)
11. Zinchenko, V.P., Munikov, V.M., & Smolyan, G.L. (1976). Ergonomic Fundamentals of Labor Organization. Economics, Moscow. (In Russ.)
12. Shirvanov, R.B. (2021). Influence of Workplace Illumination Level on Working Conditions (on the Example of the Republic of Kazakhstan). XXI Century. Technosphere Safety. DOI: 10.21285/2500-1582-2021-2-189-200. (In Russ.)
13. Filina, O.V., & Yarmullina, A.S. (2022). Assessment of the Sustainability of Socio-Economic Development of Russian Regions. Alley of Science, 2(12)(75), 3-6. (In Russ.)
14. Savin, A.D. (2025). Formation of an Effective and Relevant Methodology for Analyzing Regional Indicators for the Sustainable Development of its Socio-Economic System. Competitiveness in the Global World: Economics, Science, Technologies, 1, 315-323. (In Russ.)

15. Guzhva, E.G., & Veronskaya, M.V. (2022). Influence of Institutions on the Sustainability of Socio-Economic Development. Economics and Entrepreneurship, 2(139), 54-57. DOI: 10.34925/EIP.2022.139.2.006. (In Russ.)
16. Kifyak, A.V., & Kozin, M.V. (2021). Macroeconomic Analysis of Socio-Economic Stability of Regions. Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments, 3(56), 200-211. (In Russ.)
17. Shvaiba, D.N., & Zemskov, A.N. (2025). The Use of Personal Protective Equipment – A Socio-Economic Factor in the Sustainability of Workers at Mining Enterprises. Moscow Economic Journal, 7, 6. (In Russ.)

Information about the author
Dmitry N. Shvaiba – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Public Administration and History

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.
Поступила в редакцию (Reserved) 13.10.2025
Поступила после рецензирования 30.10.2025
Принята к публикации (Accepted) 09.12.2025

УДК 332.05
JEL: Q32, Q41, Q38

ВАК 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика

ОЦЕНКА ФОРМИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

Матвей Сергеевич Оборин[1], Сергей Дмитриевич Кучин[2]

[1]Пермский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», 614070, Россия, г. Пермь, ул. бульвар Гагарина, 57; федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Пермский государственный национальный исследовательский университет» 614068, Пермский край, г. Пермь, ул. Букирева, 15; федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д.Н. Прянишникова», 614990, Россия, г. Пермь, ул. Петропавловская, д. 23, e-mail: recreachin@rambler.ru, https://orcid.org/0000-0002-4281-8615
[2]Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д.Н. Прянишникова», 614990, Россия, г. Пермь, ул. Петропавловская, д. 23, e-mail: kuchin.sd@inbox.ru, https://orcid.org/0009-0006-5875-5723

Аннотация. Цель данного исследования заключается в проведении оценки устойчивости российского нефтегазового комплекса, а также в выявлении направлений и мер, способствующих достижению устойчивости в долгосрочной перспективе. Проведённый анализ показал, что ключевым фактором устойчивости является высокая обеспеченность запасами углеводородов, формирующая длительный горизонт эксплуатации. В то же время увеличение доли трудноизвлекаемых запасов и снижение коэффициента извлечения нефти указывают на рост технологических рисков и ограниченность долгосрочной ресурсной устойчивости. Сделан вывод, что политика устойчивого развития в российских нефтегазовых компаниях во многом носит декларативный характер, а ограничения, вызванные санкциями и технологической зависимостью, препятствуют её полноценной реализации. На основе анализа предложены рекомендации: активное внедрение методов повышения нефтеотдачи, развитие отечественных технологий для освоения трудноизвлекаемых запасов, а также интеграция принципов устойчивого развития в деятельность компаний в интересах общества и регионального развития. Практическая значимость результатов заключается в том, что они могут быть использованы для обоснования стратегических решений нефтегазовых компаний и государственной политики в части стимулирования технологического обновления, снижения экологических рисков и укрепления долгосрочной устойчивости российского нефтегазового сектора..

Ключевые слова: нефтегазовая промышленность, устойчивое развитие, факторы устойчивого развития, цели устойчивого развития.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Оборин М.С., Кучин С.Д. Оценка формирования устойчивого развития нефтегазовой отрасли. Государственное управление и право. 2025. № 4(08). С. 88-101.

UDC 332.05
JEL: Q32, Q41, Q38

HAC 5.2.3. Regional and sectoral economics

ASSESSMENT OF THE FORMATION OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE OIL AND GAS INDUSTRY

Matvey Sergeevich Oborin[1], Sergei Dmitrievich Kuchin[2]

[1]Perm Institute (branch) Plekhanov Russian University of Economics, 614070, Russia, Perm, 57 Gagarin Boulevard; Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education «Perm State National Research University», 614990, Russia, Perm, 15 Bukireva St.; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Perm State Agro-Technological University named after academician D.N. Prianishnikov», 614990, Russia, Perm, 23 Petropavlovsk Street, e-mail: recreachin@rambler.ru, https://orcid.org/0000-0002-4281-8615

[2]Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Perm State Agro-Technological University named after academician D.N. Prianishnikov», 614990, Russia, Perm, 23 Petropavlovsk Street, e-mail: kuchin.sd@inbox.ru, https://orcid.org/0009-0006-5875-5723

Abstract. The purpose of this study is to assess the sustainability of the Russian oil and gas complex, as well as to identify areas and measures that contribute to achieving sustainability in the long term. The analysis showed that the key factor of sustainability is high availability of hydrocarbon reserves, forming an operational horizon. At the same time, an increase in the share of hard-to-recover reserves and a decrease in the oil recovery coefficient indicate an increase in technological risks and limited long-term resource sustainability. It is concluded that the policy of sustainable development in Russian oil and gas companies is largely declarative, and the restrictions caused by sanctions and technological dependence prevent its full implementation. Based on the analysis, recommendations are proposed: the active implementation of methods to increase oil recovery, the development of domestic technologies for the development of hard-to-recover reserves, as well as the integration of the principles of sustainable development into the activities of companies in the interests of society and regional development. The practical significance of the results lies in the fact that they can be used to justify strategic decisions of oil and gas companies and government policy in terms of stimulating technological renewal, reducing environmental risks and strengthening the long-term sustainability of the Russian oil and gas sector.

Keywords: oil and gas industry, sustainable development, factors of sustainable development, sustainable development goals.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Oborin, M.S., Kuchin, S.D. (2025). Assessment of the formation of the sustainable development of the oil and gas industry. Public administration and law, 4(08), 88-101.

Введение

Российский нефтегазовый комплекс традиционно занимает одну из ведущих ролей в национальной экономике, определяя темпы ВВП, исполнение бюджета, структуру внешней торговли и уровень технологического развития. Однако даже стратегически важные отрасли не застрахованы от внешних шоков: усиление санкций, нарушения цепочек поставок, ограничения доступа к передовым технологиям, а также макроэкономическая нестабильность обостряют необходимость переосмысления имеющихся моделей развития. Устойчивость предприятий нефтегазовой отрасли становится не просто желательной характеристикой, а условием выживания и дальнейшего роста на фоне ужесточения внеш-

неэкономических ограничений.

Цель и задачи исследования

Теоретическая значимость данного исследования заключается в проведении оценки устойчивости российского нефтегазового комплекса, а также в выявлении направлений и мер, способствующих достижению устойчивости в долгосрочной перспективе.

Задачи исследования: 1) исследовать индикаторы устойчивости предприятий нефтегазовой отрасли; 2) проанализировать ключевые показатели российских нефтегазовых компаний; 3) предложить рекомендации для повышения устойчивости предприятий нефтегазовой отрасли.

Материалы и методы исследования

Настоящее исследование носит качественно-количественный характер и основано на подходе, сочетающем как теоретический анализ концептуальных принципов устойчивого развития нефтегазовых компаний, так и эмпирическое изучение показателей устойчивости российских предприятий. Методологическую основу исследования составляют анализ, формализация и систематизация информации. Материалами исследования выступают официальные отчёты компаний нефтегазового сектора Российской Федерации.

Результаты исследования и их обсуждение

Устойчивое развитие нефтегазового комплекса рассматривается в литературе как многогранное явление, обусловленное одновременно истощением традиционных ресурсных баз, необходимостью технологического перехода и усилившейся ценовой волатильностью на мировых рынках, вызванной политическими кризисами [1]. Исчерпание наиболее продуктивных месторождений побуждает компании пересматривать стратегии добычи и переходить к освоению трудноизвлекаемых запасов, что в свою очередь увеличивает потребность в инновационных методах повышения нефтеотдачи и в инвестициях в новые технологии. Параллельно возрастает важность декарбонизации и энерго-трансформации как ключевых компонентов корпоративной стратегии устойчивого развития. Работы, в том числе научные статьи Н.Ю. Титовой, А.Р. Кильметова и А.Ю. Анисимова, показывают, что модели устойчивого развития нефтегазовых компаний включают сценарии активного внедрения низкоуглеродных решений и методы повышения нефтеотдачи с целью сокращения эмиссий и повышения эффективности использования ресурсов [2; 3].

Анализ отчётов по устойчивому развитию российских нефтегазовых компаний, представленный в статье Н.Ю. Титовой, позволяет судить, что большинство из них формулируют политику устойчивого развития и выделяют приоритетные цели устойчивого развития (ЦУР), основываясь на рекомендациях Генеральной ассамблеи ООН. Наиболее часто упоминаемые направления – это здоровье и благополучие (ЦУР 3), качественное образование (ЦУР 4), доступная и чистая энергия (ЦУР 7), достойная работа и экономический рост (ЦУР 8), и борьба с изменением климата (ЦУР 13). Включение целей устойчивого развития, безусловно, подтверждает стремление компаний реагировать как на внешние регуляторные и рыночные тренды, так и на внутренние социально-экономические вызовы регионов их деятельности [3].

С.А. Корчагина показывает, что большинство российских нефтегазовых компаний приняли стандарты Глобальной инициативы по отчётности (GRI), однако практика их применения остаётся неоднородной. Так, ПАО «Газпромнефть»,

ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «Татнефть», ПАО «НК «Роснефть» и ПАО «Транснефть» характеризуются несогласованностью в выборе метрик и уровне раскрытия данных. Компании используют количественные показатели в области охраны окружающей среды, здоровья и безопасности, такие как объёмы разливов нефти, выбросы парниковых газов, частоту регистрируемых происшествий, показатели потерь рабочего времени и число несчастных случаев со смертельным исходом [4].

Вместе с тем ряд авторов указывают на разрыв между декларативными целями и практической реализацией: лишь немногие компании системно увязывают свои стратегии устойчивого развития с национальными целевыми показателями или интегрированными проектами государственного уровня, что свидетельствует о слабой институциональной интеграции корпоративных стратегий и государственной политики, а также о недостаточном уровне прозрачности и измеримости показателей прогресса [3]. Например, ПАО «Транснефть» в отчётности не представило ни одной метрики в области экологии, здоровья и безопасности, хотя в политике заявляет о приоритете защиты человеческой и материальной целостности. Аналогично, ПАО «Татнефть» включило в отчётность лишь часть экологических показателей, что снижает прозрачность данных в отрасли, где именно экологическая составляющая имеет критически важное значение [4] (таблица 1).

Таблица 1. Данные в области охраны окружающей среды, здоровья и безопасности (2020 г.) (составлено авторами по данным [4])
Table 1. Data in the field of environmental protection, health and safety (2020) (compiled by the authors according to [4])

Показатель	ПАО «Газпром нефть»	ПАО «ЛУКОЙЛ»	ПАО «Татнефть»	ПАО «НК «Роснефть»	ПАО «Транснефть»
Объём разлитой при происшествиях нефти, т	не указано	43	не указано	239	не указано
Выбросы CO_2, млн т	20,7	35,8	не указано	57,5	не указано
Выбросы метана (CH_4), млн т C	0,7	0,9	не указано	0,1	не указано
Коэффициент частоты несчастных случаев (LTAFR)	не указано	0,28	не указано	не указано	не указано
Коэффициент частоты травм с временной потерей трудоспособности (LTIFR)	не указано	0,15	0,2	0,53	не указано
Коэффициент общего количества погибших работников (FAR)	не указано	не указано	не указано	0,97	не указано

Таким образом, несмотря на формальное следование международным стандартам, в российской нефтегазовой отрасли сохраняется разнородность раскрытия информации. Разрыв между национальными целями устойчивого развития, глобальными ЦУР и внутрикорпоративными целями развития бизнеса снижает эффективность исполнения соответствующих обязательств [5].

Как уже отмечалось, внедрение мер по обеспечению устойчивого развития требует значительных инвестиций, которые в условиях неста-

бильной экономической и политической конъюнктуры становятся всё более затруднительными. Российский нефтегазовый комплекс, находясь под давлением не только со стороны изменяющегося спроса на традиционные энергоносители, но и со стороны внешнеполитических ограничений, санкционного давления и волатильности мировых цен на нефть и газ, вынужден сокращать инвестиционную активность [6]. В результате компании концентрируются преимущественно на тактических задачах, заключающихся в поддержании стабильных показателей добычи и нормальной прибыльности, что снижает возможности для реализации долгосрочных стратегий устойчивого развития, требующих системных вложений в инновации, декарбонизацию и освоение низкоуглеродных технологий. Кроме того, технологические ограничения, как в части масштабного внедрения технологий повышения нефтеотдачи и низкоуглеродных решений, так и в части финансирования и подготовки кадров, остаются значимым барьером для устойчивого развития отрасли в целом [2].

Анализ литературы показал, что данные, публикуемые нефтегазовыми компаниями, отличаются высокой степенью разнородности и не позволяют провести сопоставимый и объективный анализ их прогресса. Декларируемые цели и метрики устойчивого развития в значительной мере отражают стратегические приоритеты компаний и реакцию на внешние регуляторные и рыночные стимулы, но при этом не всегда обеспечивают прозрачность и измеримость фактических результатов. Соответственно, для оценки устойчивости развития нефтегазового комплекса России целесообразно опираться на фундаментальные показатели, связанные с ресурсной базой и эффективностью её освоения.

Компании, занимающиеся разведкой и добычей нефти, получают доход от запасов, которые из любой скважины со временем истощаются. Таким образом, в нефтегазовой отрасли важнейшим показателем долгосрочной устойчивости бизнеса является соотношение между имеющимися запасами (R) и объёмами добычи (P), которое показывает, на сколько лет при сохранении текущих темпов добычи хватит доказанных запасов. Коэффициент соотношения запасов к добыче (Reserve Life Index, RLI) можно найти, разделив остаточные запасы на конец года на добычу этого года R/P. Полученное значение определяет время, в течение которого оставшиеся запасы могут быть использованы, если добыча останется на том же уровне. Поскольку RLI всесторонне отражает взаимосвязь изменений извлекаемых запасов и добычи месторождения, тенденция коэффициента используется для указания статуса разработки нефтяных и газовых месторождений [1]. Reserve Life Index отражает горизонты планирования: чем выше показатель, тем устойчивее компания или регион в долгосрочной перспективе. Однако слишком высокий уровень RLI может говорить не столько о надёжности, сколько о недостаточных темпах разработки месторождений, что снижает текущую эффективность [7].

Основным источником долгосрочной устойчивости нефтегазовых компаний выступают их права на будущую добычу углеводородов из доказанных запасов. Доказанные запасы представляют собой остаточные количества нефти и газа, которые могут быть извлечены при существующих экономических и технических условиях с использованием утверждённых проектов разработки месторождений. Для признания запасов доказанными

необходимо наличие законных прав на добычу или участия в доходах, обеспеченной инфраструктуры для транспортировки ресурсов на рынок, а также соответствующих разрешений и финансирования. При этом оценки запасов должны формироваться на основе инженерно-геологических данных и характеризоваться «разумной уверенностью» в их достоверности.

В рамках классификации выделяют несколько категорий доказанных запасов: доказано разрабатываемые добывающие (PDP), доказано разрабатываемые недобывающие (PDNP) и доказано неразрабатываемые (PUD). Наиболее надёжными считаются запасы PDP, извлекаемые из уже продуктивных скважин на завершающих этапах разработки. Менее определёнными являются запасы PDNP, которые связаны с интервалами завершения, пока не дающими добычу. Наиболее рискованными выступают запасы PUD, требующие бурения новых скважин или значительных инвестиций для ввода в эксплуатацию. Особенно высока доля PUD у компаний, ориентированных на разработку нетрадиционных месторождений.

Важно отметить, что российская и американская классификации запасов нефти не совпадают и не позволяют провести прямое соответствие между категориями. Тем не менее, можно выделить условные аналогии по степени достоверности и вовлечённости в разработку. Так, американские запасы PDP (proved developed producing), то есть доказанные и уже добывающиеся, наиболее близки к российским категориям А и В1, отражающим полностью разведанные и эксплуатируемые месторождения. Запасы PDNP (proved developed non-producing), которые считаются доказанными, но пока не вовлечёнными в добычу, можно сопоставить с частью категорий В1 и В2 в российской системе, так как они включают разведанные, но не введённые в эксплуатацию объекты. Наиболее рискованная категория PUD (proved undeveloped), требующая бурения новых скважин или значительных инвестиций, условно соотносится с российскими запасами категорий В2 и С1, а в отдельных случаях и с С2, так как речь идёт о менее изученных и труднодоступных ресурсах [8].

Таким образом, структура и качество доказанных запасов напрямую определяют долгосрочные перспективы компаний и их способность формировать устойчивую ресурсную базу. Именно на основе этих оценок в мировой практике рассчитываются ключевые показатели эффективности использования запасов, в числе которых показатель замещения запасов Production to Proved Reserves (PPP), позволяющий соотнести масштабы текущей добычи с объёмами доступных ресурсов. Значение показателя PPP выше 100 % указывает на расширение ресурсной базы и перспективность компании, тогда как показатель ниже этого уровня сигнализирует о рисках истощения [9].

Ключевым технологическим индикатором является коэффициент извлечения нефти (КИН), показывающий, какую долю от общих геологических запасов реально удаётся извлечь при применяемых технологиях. В среднем для зрелых нефтяных месторождений этот показатель колеблется в пределах 20-40 %, что существенно ниже, чем для газовых месторождений, где коэффициент обычно достигает 80-90 % [10]. Значение КИН напрямую связано с уровнем использования современных методов добычи, включая вторичные и третичные технологии, и определяет не только объём доступных к извлечению ресурсов, но и себестоимость продукции, а значит – конкурентоспособность компа-

нии на рынке. Величина КИН отражает уровень внедрения современных методов добычи (вторичных и третичных технологий) и напрямую влияет на себестоимость и конкурентоспособность продукции.

Сочетание указанных индикаторов позволяет оценить текущую эффективность деятельности, а также сделать выводы относительно устойчивости и конкурентоспособности нефтегазовых компаний в условиях изменяющейся рыночной и технологической среды.

Россия входит в число мировых лидеров по обеспеченности жидкими углеводородами (нефть и конденсат), занимая пятое место по их запасам. Высокий уровень разведанности и освоенности отечественной ресурсной базы обеспечивает стране третью позицию среди крупнейших производителей нефти. Будучи одним из ключевых игроков глобального рынка, Россия является участником альянса ОПЕК+, созданного в 2016 году в рамках расширения формата ОПЕК для регулирования мирового нефтяного рынка. По оценкам, совокупные извлекаемые запасы жидких углеводородов в мире составляют порядка 252,1 млрд т, при этом объёмы глобальной добычи в 2023 году сохранились на уровне предыдущего года и достигли 4,5 млрд т.

Россия занимает 5 место в мире по запасам и 3 место в мире по добыче. При сохранении уровня добычи 2023 года (521,6 млн тонн), обеспеченность жидкими углеводородами составляет 41 год [11] (таблица 2).

Таблица 2. Расчёт Reserve Life Index для крупнейших производителей нефти (составлено авторами по данным [11])
Table 2. Calculation of the Reserve Life Index for the largest oil producers (compiled by the authors according to [11])

Страна	Запасы (млрд тонн)	Доля в мировых запасах, %	Место в мире по запасам	Добыча в 2023 г. (млн тонн)	Доля в мировой добыче, %	Место в мире по добыче	Reserve Life Index
США	7	2,8	8	827,1	18,4	1	8
Саудовская Аравия	36,6	14,5	2	531,7	11,8	2	69
Россия	21,3	8,4	5	521,6	11,6	3	41
Канада	25,9	10,3	4	277,9	6,2	4	93
Иран	28,5	11,3	3	214,3	4,8	5	133
Ирак	19,8	7,9	6	213	4,7	6	93
Китай	3,8	1,5	9	209	4,6	7	18
Бразилия	2,2	0,9	15	183,7	4,1	8	12
Венесуэла	41,5	16,5	1	43,7	1	21	950

Для сравнения, экстремально высокий RLI (950 лет) наблюдается в Венесуэле, что обусловлено огромными доказанными запасами при относительно низком уровне текущей добычи. Однако столь значительное значение не отражает реальной устойчивости, а скорее указывает на несоответствие между масштабной ресурсной базой и её промышленной реализацией. Ограниченность инфраструктуры, недостаток инвестиций и институциональные барьеры существенно

сдерживают превращение этих запасов в экономический ресурс.

Сравнительно высокими значениями RLI (около 100 лет) характеризуются Канада, Иран и Ирак. Соотношение объёмов запасов и уровня добычи позволяет этим странам поддерживать длительный горизонт эксплуатации месторождений при текущих темпах разработки, обеспечивая стратегический ресурсный резерв. У Саудовской Аравии значение RLI составляет 69, что ниже показателей Канады, Ирана и Ирака, но выше, нежели у России. Китай, Бразилия и США характеризуются более низкими значениями величины RLI. США занимают первое место в мире по объёмам добычи, однако при текущем темпе запасов хватит примерно на 8 лет. Китай обладает относительно невысокими запасами и в значительной степени зависит от импорта. Бразилия, несмотря на разработку месторождений, обладает ограниченным стратегическим запасом, который может быть исчерпан уже через 12 лет.

Таким образом, Россия, несмотря на активную добычу, обладает достаточно высоким уровнем обеспеченности (41 год), который позволяет считать её одним из устойчивых игроков на мировом нефтяном рынке, хотя в долгосрочной перспективе её запасы не сопоставимы с Ираном и, особенно, Венесуэлой.

Коэффициент извлечения КИН является ключевым показателем эффективности разработки месторождений. Как показано на рисунке 1., в период с 2014 и по настоящее время коэффициент извлечения нефти (КИН) в России демонстрировал устойчивую тенденцию к снижению по всем типам месторождений. Так, по разрабатываемым месторождениям (A+B1) он уменьшился с 0,388 до 0,367, то есть на 0,021 пункта. Для разрабатываемых месторождений с учётом дополнительных категорий запасов (A+B1+B2) падение составило 0,021 пункта – с 0,361 до 0,340. По России в целом (A+B1+B2+C1+C2) снижение было менее резким, с 0,338 до 0,322 (–0,016 пункта). Наиболее низкие значения традиционно наблюдаются для разведываемых месторождений (C1+C2): за период показатель уменьшился с 0,255 до 0,242 (–0,013 пункта).

Основными причинами снижения коэффициента извлечения нефти являются истощение высокопродуктивных месторождений, активное вовлечение трудноизвлекаемых запасов (сланцевых, плотных коллекторов, шельфовых и арктических ресурсов), а также технологические ограничения, которые сдерживают масштабное внедрение методов повышения нефтеотдачи. В настоящее время по действующим месторождениям в России удаётся извлекать около 34-37 % геологических запасов нефти (рисунок 1). Однако по новым разведанным месторождениям коэффициент значительно ниже – порядка 24 %, то есть лишь четверть ресурсов может быть реально извлечена при существующем уровне технологий [11].

Наблюдаемое снижение КИН связано с истощением наиболее продуктивных залежей и переходом к трудноизвлекаемым запасам, освоение которых осложнено геологическими условиями и технологическими ограничениями. При сохранении нынешних тенденций, то есть снижения коэффициентов извлечения нефти при сохранении высоких объёмов добычи, возникает риск ускоренного выбытия ресурсной базы, который негативно влияет на долгосрочную устойчивость нефтегазового комплекса страны [12].

Обеспечение устойчивого развития отрасли во многом зависит от внедрения современных методов увеличения нефтеотдачи, освоения

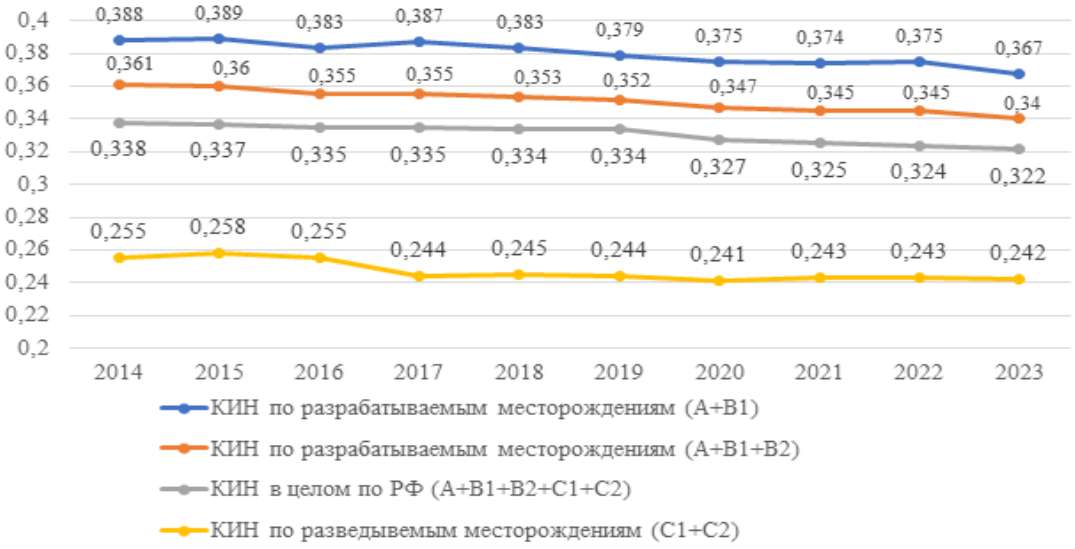

Рисунок 1. Динамика коэффициента извлечения нефти в России (разработано авторами по данным [11])
Figure 1. Dynamics of the oil recovery coefficient in Russia (developed by the authors based on data from [11])

новых технологий добычи и оптимизации разработки трудноизвлекаемых ресурсов. Только технологическое обновление и повышение эффективности извлечения нефти способны компенсировать падение КИН и обеспечить стабильность российской нефтяной отрасли в долгосрочной перспективе.

Представляется, что необходим комплексный подход к регулированию устойчивого развития нефтегазовой отрасли по ряду направлений (рисунок 2).

Рисунок 2. Механизм устойчивого развития нефтегазовой отрасли в России (разработано авторами)
Figure 2. The mechanism of sustainable development of the oil and gas industry in Russia (developed by the authors

Представленный механизм учитывает ключевые области государственного управления нефтегазовыми компаниями, определяет группы инструментов по приоритетным направлениям устойчивого развития отрасли, а также детализирует особенности:

- территориальное размещение, инфраструктурная и технологическая доступность ресурсов;

- уровень технологического обеспечения производства, системность внедрения инноваций и цифровых технологий на всех этапах производства;

- подверженность рынков и маршрутов сбыта геополитическим, макроэкономическим и инфраструктурным ограничениям, требующим анализа институциональной среды и возможностей импортозамещения;

- баланс экономических, экологических и социальных интересов, соответствующий целям и принципам устойчивого развития.

В практической деятельности предприятий нефтегазового комплекса широкое распространение получили методы повышения нефтеотдачи (МПН), к числу которых относятся термогазовое воздействие, закачка углекислого газа и тепловое воздействие паром, которые позволяют повысить коэффициент извлечения нефти из пластов. О.Н. Сарданашвили и Ю.Г. Богаткина, исследуя технико-экономические показатели внедрения МПН, показывают, что применение технологий требует тщательного технико-экономического обоснования. На примере Приобского месторождения показано, что традиционное заводнение в ряде случаев может быть экономически нецелесообразным, тогда как термогазовое воздействие оказывается оправданным для отдельных участков.

Кроме того, авторами фиксируется опыт внедрения CO_2-закачки на ряде российских месторождений, расположенных на территориях Татарстана, Башкирии, Краснодарского края, Оренбургской области и Западной Сибири. Корректный выбор метода повышения нефтеотдачи позволяет обеспечить прирост не только чистого дохода, но и общей рентабельности проектов. Даже относительное увеличение нефтеотдачи на уровне 5-10 % при масштабном внедрении способно дать значительный дополнительный объём добычи, повысив устойчивость ресурсной базы страны [13].

В то же время, несмотря на высокую потенциальную эффективность, существует ряд серьёзных барьеров для широкого распространения МПН: высокие капитальные и операционные затраты, необходимость специализированного оборудования, ограниченность нормативно-регуляторных и налоговых стимулов, а также инфраструктурные и технологические трудности. В совокупности все эти факторы ограничивают возможности отрасли по масштабному применению инновационных технологий и, соответственно, негативно сказываются на устойчивости российского нефтегазового комплекса в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

На основе проведённого анализа можно сделать выводы относительно устойчивости российских нефтегазовых компаний. Ключевым фактором здесь выступает высокая ресурсная обеспеченность: наличие значительных запасов формирует горизонт устойчивости порядка 41 года. Однако одновременно с этим важным риском становится увеличение доли трудноизвлекаемых запасов, который делает отрасль технологически уязвимой. Исчерпание легко извлекаемых углеводородов находит отражение в динамике коэффициента извлечения нефти, который пока-

зывает устойчивую тенденцию к снижению. На текущем этапе развития значительная часть ресурсов фактически остаётся недоступной в рамках применяемых технологий добычи.

Следует отметить, что нефтегазовые компании России декларируют политику устойчивого развития, однако раскрытие данных носит разнородный и неполный характер. Отсутствие прозрачной информации указывает на разрыв между заявленными стратегическими целями (экологией, безопасностью, климатической ответственностью) и практической реализацией задач устойчивого развития. Можно предположить, что сложности в достижении целей устойчивого развития обусловлены совокупным воздействием внешних и внутренних факторов: давлением санкций, волатильностью мировых цен на энергоресурсы и ограничением доступа к современным технологиям. В результате российские нефтегазовые компании в большей степени ориентируются на решение тактических задач, связанных с поддержанием прибыли и текущих объёмов добычи, что происходит в ущерб формированию потенциала для долгосрочного развития.

Анализ позволяет предложить ряд рекомендаций, направленных на повышение устойчивости предприятий российского нефтегазового сектора. Ключевым фактором здесь является активное внедрение методов повышения нефтеотдачи, поскольку даже относительно небольшой прирост коэффициента извлечения способен значительно увеличить объёмы добычи и продлить срок эксплуатации существующей ресурсной базы. Кроме того, российским нефтегазовым компаниям целесообразно наращивать инвестиции в технологии освоения трудноизвлекаемых запасов с целью снижения зависимости от импортного оборудования и зарубежных сервисных решений.

Санкционное давление формирует ситуацию, при которой компании фактически лишены стимулов для привязки своих стратегий к принципам устойчивого развития ООН. ЦУР, как правило, упоминаются в корпоративных отчётах, однако статистика по ним остаётся закрытой и неполной. Практика отражает то, что для российских компаний реализация целей устойчивого развития не связана напрямую с привлечением иностранного капитала, в отличие от Европы, где соответствие ESG-стандартам служит позитивным сигналом для инвесторов. Российские предприятия в нынешних условиях ориентированы на внутренние источники финансирования и тактическое поддержание операционной устойчивости.

Тем не менее, даже при отсутствии необходимости привлекать иностранный капитал, соответствие принципам устойчивого развития должно оставаться ориентиром для российского нефтегазового сектора, поскольку достижение ЦУР связано не столько с внешними, сколько с внутренними интересами общества и государства. Инвестиции в экологические технологии, предотвращение аварийных ситуаций и минимизация ущерба окружающей среде являются оправданными: предотвращение чрезвычайных событий, таких как разливы нефти или мазута, обходится существенно дешевле, чем ликвидация их последствий. Таким образом, несмотря на декларативный характер целей устойчивого развития в корпоративных стратегиях, их реализация в российских условиях должна рассматриваться как элемент обеспечения национальной устойчивости.

Выводы

Проведённый анализ позволил сформулировать ряд выводов от-

носительно устойчивости российского нефтегазового комплекса. Прежде всего, устойчивость обеспечивается высокой ресурсной базой, однако по мере её освоения нарастает доля трудноизвлекаемых запасов, которая делает отрасль технологически уязвимой и повышает себестоимость добычи. Динамика коэффициента извлечения нефти подтверждает, что значительная часть ресурсов остаётся недоступной в рамках существующих технологий. Показано, что политика устойчивого развития в компаниях носит во многом декларативный характер: цели в области экологии, климата и безопасности заявлены, но статистика их достижения раскрывается фрагментарно, что указывает на разрыв между стратегическими намерениями и практикой. Влияние санкций, ограничение доступа к современным технологиям и волатильность цен усиливают зависимость компаний от тактических решений, направленных на поддержание текущей прибыли.

В исследовании сформулированы рекомендации, связанные с внедрением механизма устойчивого развития нефтегазовых компаний:

1. Ключевым направлением в контексте обеспечения устойчивости развития нефтегазовых компаний является активное внедрение методов повышения нефтеотдачи, способных сохранять значительный дополнительный объём добычи и продлить ресурсную обеспеченность отрасли.

2. Компаниям целесообразно наращивать инвестиции в освоение трудноизвлекаемых запасов и развивать собственные технологии, которые позволят снизить зависимость от импортного оборудования.

3. Несмотря на отсутствие прямой необходимости соответствовать международным стандартам устойчивого развития для привлечения иностранного капитала, российские компании должны интегрировать эти цели в свою деятельность в интересах общества. Практическая реализация принципов устойчивости необходима прежде всего для предотвращения экологических катастроф: предотвращение разливов нефти или мазута обходится дешевле, чем ликвидация их последствий, и способствует поддержанию социальной стабильности в регионах присутствия.

Таким образом, обеспечение устойчивости развития российского нефтегазового комплекса в современных условиях требует перехода от декларативных заявлений к комплексным мерам, включающим технологические инновации, экологическую ответственность и стратегическую ориентацию на долгосрочные приоритеты.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Череповицына А.А. Арктические нефтегазовые проекты: будущее в условиях энергетического перехода // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. 2022. Т. 15. № 2. С. 212-224.

2. Кильметов А.Р., Анисимов А.Ю. Оценка экономической устойчивости предприятий нефтегазовой отрасли в условиях санкций // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 1. С. 483-498. DOI 10.18334/epp.15.1.122520.

3. Титова Н.Ю. Модели устойчивого развития нефтегазовых компаний в условиях декарбонизации: сравнение российского и зарубежного опыта // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2023. № 2. С. 54-62. https://doi.org/10.24143/2073-5537-2023-2-54-62.

4. Корчагина С.А. Проблемы устойчивого развития в нефтегазовой отрасли: актуальность, перспективы // Вестник Евразийской науки. 2022. Т 14. № 3. URL: https://esj.today/PDF/21ECVN322.pdf.

5. Костин К.Б., Городилов К.А. Роль концепции устойчивого развития в формировании финансовой стабильности нефтегазового сектора // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 9. DOI 10.18334/epp.15.9.123786.
6. Коробейникова О.М., Дугина Т.А., Горбачёва А.С. Состояние и тенденции развития нефтегазовой отрасли России // Экономика. Информатика. 2025. № 52(2), С. 306-317. https://doi.org/10.52575/2687-0932-2025-52-2-306-317.
7. Feygin M., Satkin R. The Oil Reserves-to-Production Ratio and Its Proper Interpretation // Nonrenewable Resources. 2004. Vol. 13. P. 57-60.
8. Приказ Минприроды России от 01.11.2013 N 477 «Об утверждении Классификации запасов и ресурсов нефти и горючих газов» (Зарегистрировано в Минюсте России 31.12.2013 N 30943) // СПС консультант плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_157626/478ca52bdd952e3bdcb058de2fae7dc56420ff0f/.
9. Kaiser M. Oil and Gas Company Production, Reserves, and Valuation // Journal of Sustainable Energy Engineering. 2019. Vol. 1. P. 220-235. DOI: 10.7569/JSEE.2013.629527.
10. Muggeridge A, Cockin A, Webb K, Frampton H, Collins I, Moulds T, Salino P. Recovery rates, enhanced oil recovery and technological limits // Philosophical Transactions of the Royal Society. 2013. DOI: 10.1098/rsta.2012.0320.
11. О состоянии и использовании минерально-сырьевых ресурсов Российской Федерации // Министерство природных ресурсов и экологии Российской Федерации. URL: https://www.mnr.gov.ru/docs/gosudarstvennye_doklady/o_sostoyanii_i_ispolzovanii_mineralno_syrevykh_resursov_rossiyskoy_federatsii/.
12. Копейкин В.П., Флоренц Ю.А. Риски российской экономики в условиях зависимости от нефтегазовых доходов // Прогрессивная экономика. 2025. № 4. С. 256-265. DOI: 10.54861/27131211_2025_4_256.
13. Сарданашвили О.Н., Богаткина Ю.Г. Технико-экономическая эффективность применения методов увеличения нефтеотдачи // Neftegaz. 2024. № 10. URL: https://magazine.neftegaz.ru/articles/ekonomika/859853-tekhniko-ekonomicheskaya-effektivnost-primeneniya-metodov-uvelicheniya-nefteotdachi/.

Информация об авторах
Матвей Сергеевич Оборин – доктор экономических наук, профессор
Сергей Дмитриевич Кучин – аспирант

REFERENCES

1. Cherepovitsyna, A.A. (2022). Arctic oil and gas projects: future in the energy transition. Vestnik of the South-Russian State Technical University (NPI). Series: Socio-Economic Sciences. 15(2):212-24. (In Russ.)
2. Kilmetov, A.R., Anisimov, A.Y. (2025). Evaluation of economic sustainability of oil and gas industry enterprises under sanctions. Economics, Entrepreneurship and Law. 15(1):483-98. DOI: 10.18334/epp.15.1.122520. (In Russ.)
3. Titova, N.Y. (2023). Models of sustainable development of oil and gas companies in the context of decarbonization: comparison of Russian and foreign experience. Vestnik of the Astrakhan State Technical University. Series: Economics. (2):54-62. https://doi.org/10.24143/2073-5537-2023-2-54-62. (In Russ.)
4. Korchagina, S.A. (2022). Problems of sustainable development in the oil and gas industry: relevance, prospects. Bulletin of Eurasian Science. 14(3). Available from: https://esj.today/PDF/21ECVN322.pdf. (In Russ.)
5. Kostin, K.B., Gorodilov, K.A. (2025). The role of the concept of sustainable development in the formation of financial stability of the oil and gas sector. Economics, Entrepreneurship and Law. 15(9). DOI: 10.18334/epp.15.9.123786. (In Russ.)
6. Korobeynikova, O.M., Dugina, T.A., Gorbacheva, A.S. (2025). State and trends of the Russian oil and gas industry development. Economics. Informatics. 52(2):306-317. https://doi.org/10.52575/2687-0932-2025-52-2-306-317. (In Russ.)
7. Feygin, M., Satkin, R. (2004). The Oil Reserves-to-Production Ratio and Its Proper Interpretation. Nonrenewable Resources. 13:57-60.

8. Order of the Ministry of Natural Resources of Russia dated 01.11.2013 N 477 "On approval of the Classification of reserves and resources of oil and combustible gases". ConsultantPlus. 2013. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_157626/478ca52bdd952e3bdcb058de2fae7dc56420ff0f/. (In Russ.)
9. Kaiser, M. (2019). Oil and Gas Company Production, Reserves, and Valuation. Journal of Sustainable Energy Engineering. 1:220-235. DOI: 10.7569/JSEE.2013.629527. (In Russ.)
10. Muggeridge, A., Cockin, A., Webb, K., Frampton, H., Collins, I., Moulds, T., et al. (2013). Recovery rates, enhanced oil recovery and technological limits. Philosophical Transactions of the Royal Society. 372(2006). DOI: 10.1098/rsta.2012.0320. (In Russ.)
11. On the state and use of mineral resources of the Russian Federation. Ministry of Natural Resources and Ecology of the Russian Federation. URL: https://www.mnr.gov.ru/docs/gosudarstvennye_doklady/o_sostoyanii_i_ispolzovanii_mineralno_syrevykh_resursov_rossiyskoy_federatsii/. (In Russ.)
12. Kopeikin, V.P., Florents, Y.A. (2025). Risks of the Russian economy in the context of dependence on oil and gas revenues. Progressive Economy. (4):256-265. DOI: 10.54861/27131211_2025_4_256. (In Russ.)
13. Sardanashvili, O.N., Bogatkina, Y.G. (2024). Technical and economic efficiency of the application of enhanced oil recovery methods. Neftegaz. (10). URL: https://magazine.neftegaz.ru/articles/ekonomika/859853-tekhniko-ekonomicheskaya-effektivnost-primeneniya-metodov-uvelicheniya-nefteotdachi/. (In Russ.)

Information about the authors
Matvey S. Oborin – Doctor of Sciences (Economic), Professor
Sergey D. Kuchin – postgraduate student

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.
Поступила в редакцию (Reserved) 11.10.2025
Поступила после рецензирования 15.11.2025
Принята к публикации (Accepted) 09.12.2025

УДК 332.1:620.91:004.8
JEL: Q47, L74, O33

ВАК 5.2.6. Менеджмент

ПОВЫШЕНИЕ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ И ЖКХ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ НЕЙРОСЕТЕЙ

Яна Валентиновна Калустян[1],
Наталия Юрьевна Малова[2]

[1]«Донбасская национальная академия строительства и архитектуры» – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет», Российская Федерация, 286123, Донецкая Народная Республика, г.о. Макеевка, г. Макеевка, р-н Червоногвардейский, ул. Державина, д. 2, e-mail: y.v.kalustyan@donnasa.ru
[2]«Донбасская национальная академия строительства и архитектуры» – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет», Российская Федерация, 286123, Донецкая Народная Республика, г.о. Макеевка, г. Макеевка, р-н Червоногвардейский, ул. Державина, д. 2, e-mail: n.y.malova@donnasa.ru

Аннотация. В данном исследовании обоснована необходимость ресурсосберегающих решений в отрасли строительства и жилищно-коммунального хозяйства. Представлены ключевые понятия в сфере энергосбережения в соответствии со стратегическими документами Российской Федерации. Обозначена концепция энергетической политики государства. Сформулированы основные причины низкого уровня энергоэффективности в строительстве и ЖКХ. Аргументирована целесообразность использования нейросетевых технологий в целях повышения энергоэффективности. Дана характеристика инновационных составляющих искусственных нейросетей. Рассмотрены видовая и типовая классификация нейросетей. Предложены варианты применения нейросетевых решений в строительстве и жилищно-коммунальном хозяйстве. Обозначены прогнозируемые эффекты от внедрения и использования нейросетей в практику деятельности управляющих компаний, ресурсопоставляющих организаций, государственных и муниципальных систем управления городским хозяйством; доказана возможность оптимизации проектных решений в строительстве. Установлены основные препятствия массового внедрения нейросетей.

Ключевые слова: строительство, жилищно-коммунальное хозяйство, энергетическая политика, энергоэффективность, энергосбережение, энергопотери, нейросетевые технологии.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Калустян Е.В., Малова Н.Ю. Повышение энергоэффективности в строительстве и ЖКХ: проблемы и перспективы применения нейросетей. Государственное управление и право. 2025. № 4(08). С. 102-115.

UDC 332.1:620.91:004.8
JEL: Q47, L74, O33

HAC 5.2.6. Management

IMPROVING ENERGY EFFICIENCY IN CONSTRUCTION AND HOUSING AND COMMUNAL SERVICES: PROBLEMS AND PROSPECTS FOR THE APPLICATION OF NEURAL NETWORKS

Yana Valentinovna Kalustyan[1],
Natalia Yurievna Malova[2]

[1]Donbas National Academy of Construction and Architecture – branch of the Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Moscow State University of Civil Engineering (National Research University)», Russian Federation, 286123, Donetsk People's Republic, Makeyevka, Chervonogvardeisky district, Derzhavina str., 2, e-mail: y.v.kalustyan@donnasa.ru

[2]Donbas National Academy of Construction and Architecture – branch of the Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Moscow State University of Civil Engineering (National Research University)», Russian Federation, 286123, Donetsk People's Republic, Makeyevka, Chervonogvardeisky district, Derzhavina str., 2, e-mail: n.y.malova@donnasa.ru

Abstract. This study substantiates the need for resource-saving solutions in the construction and housing and utilities sectors. It presents key concepts in the field of energy conservation in accordance with the strategic documents of the Russian Federation. The concept of the state's energy policy is outlined. The main reasons for the low level of energy efficiency in construction and housing and communal services are formulated. The expediency of using neural network technologies to improve energy efficiency is argued. The characteristics of the innovative components of artificial neural networks are given. The species and type classification of neural networks is considered. Options for the application of neural network solutions in construction and housing and communal services are proposed. The predicted effects of the introduction and use of neural networks in the practice of management companies, resource-supplying organisations, state and municipal urban management systems are indicated; the possibility of optimising design solutions in construction is proven. The main obstacles to the mass implementation of neural networks are identified.

Keywords: construction, housing and communal services, energy policy, energy efficiency, energy conservation, energy losses, neural network technologies.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Kalustyan, Ya.V., Malova, N.Yu. (2025). Improving energy efficiency in construction and housing and communal services: problems and prospects for the application of neural networks. Public administration and law, 4(08), 102-115.

Введение

В настоящее время вопросы энергосбережения остаются актуальными для всего мирового сообщества. Несмотря на текущий уровень развития технологий, во многих отраслях народного хозяйства используется устаревшее оборудование, способы и методы организации производства; топ-менеджмент не в достаточной степени мотивирует персонал реализовывать энерго- и ресурсосберегающие мероприятия на местах. Отрасли строительства и жилищно-коммунального хозяйства не являются исключением и остро нуждаются в более интенсивном внедрении энергоэкономных решений.

В жилищно-коммунальном хозяйстве и строительстве высокий уровень ресурсо- и энергозатрат обусловлен значительным износом коммунальных сетей, физическим и моральным износом жилищ-

ного фонда, недостаточными объёмами финансирования ремонтных и восстановительных мероприятий, неэффективными механизмами управления МКД. По данным регионального центра общественного контроля «ЖКХ контроль», износ сетей в РФ составляет порядка 60-70 %, а обновляется не более 2 % ежегодно при минимально требуемом уровне – 4 % [1]. Также стоит отметить и низкую степень потребительской ответственности населения в сфере ЖКХ.

С целью повышения энергоэффективности строительства жилых зданий, с 2016 г. обязательным для вводимых в эксплуатацию домов является соответствие установленным классам энергоэффективности.

Сложившаяся в отраслях строительства и ЖКХ ситуация требует максимально эффективных методов решения. Ответом на подобный вызов в современном мире может стать применение нейросетевых технологий.

Цель исследования

Обозначить проблемы и перспективы применения нейросетевых технологий для повышения энергоэффективности сферы строительства и жилищно-коммунального хозяйства в условиях цифровой экономики.

Материалы и методы исследования

Информационная база – научно-исследовательские труды отечественных и зарубежных учёных, занимающихся изучением данной проблематики; документы стратегического планирования и нормативные правовые акты Российской Федерации.

В работе использовались такие методы исследования, как: аналитический, сравнительный анализ, системный подход.

Результаты исследования и их обсуждение

Основная терминологическая база в сфере энергосбережения закреплена в Федеральном Законе РФ «Об энергосбережении и повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (№ 261 – ФЗ ред. от 23.07.2025) (таблица 1).

Таблица 1. Определение ключевых понятий в сфере энергосбережения [2]
Table 1. Definition of key concepts in the field of energy saving [2]

Термин	Определение
Энергоресурс	«носитель энергии, энергия которого используется или может быть использована при осуществлении хозяйственной и иной деятельности, а также вид энергии (атомная, тепловая, электрическая, электромагнитная энергия или другой вид энергии)» [2]
Энергоэффективность	«характеристики, отражающие отношение полезного эффекта от использования энергетических ресурсов к затратам энергетических ресурсов, произведённым в целях получения такого эффекта, применительно к продукции, технологическому процессу, юридическому лицу, индивидуальному предпринимателю» [2]
Энергосбережение	«реализация организационных, правовых, технических, технологических, экономических и иных мер, направленных на уменьшение объёма используемых энергетических ресурсов при сохранении соответствующего полезного эффекта от их использования (в том числе объёма произведённой продукции, выполненных работ, оказанных услуг)» [2]
Класс энергоэффективности	«характеристика продукции, отражающая её энергетическую эффективность» [2]
Энергетическое обследование	«сбор и обработка информации об использовании энергетических ресурсов в целях получения достоверной информации об объёме используемых энергетических ресурсов, о показателях энергетической эффективности, выявления возможностей энергосбережения и повышения энергетической эффективности с отражением полученных результатов в энергетическом паспорте» [2]

Отметим, что значимое повышение энергетической и ресурсной эффективности в строительстве и жилищно-коммунальном хозяйстве – одна из целей, поставленных президентом России на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года [3].

Цели, задачи, механизмы, внутренние и внешние вызовы, основы государственной энергетической политики и этапы её реализации нашли своё отражение в Энергетической стратегии России до 2030 г. [4] (рисунок 1).

Рисунок 1. Энергетическая политика государства [4]
Figure 1. Energy policy of the state [4

Необходимо отметить, что энергоэффективность выступает основополагающим фактором качественного развития и эффективного реформирования сферы строительства и жилищно-коммунального хозяйства. Как уже отмечалось ранее, для данных отраслей остро стоят вопросы снижения уровня энергопотерь.

Голикова Г.Р. в своём диссертационном исследовании предлагает определять энергосбережение в ЖКХ как триединую систему энергосбережения производителей-поставщиков, распределителей и потребителей энергии. В ЖКХ сосредоточено примерно 25 % потенциала энергосбережения. К примеру, основываясь на имеющихся в открытом доступе данных (официальная статистика ПАО «Россети»), в ЖКХ теряется в среднем 8,5-8,6 % электроэнергии [5] (таблица 2).

Таблица 2. Основные показатели электроэнергетики [5]
Table 2. The main indicators of the electric power industry [5]

Показатель	2022	2023	2024 (план)
Отпуск электроэнергии в сеть (млн кВт·ч)	864,856	874,808	883,119
Отпуск электроэнергии из сети (млн кВт·ч)	789,743	799,120	807,512
Абсолютные потери (млн кВт·ч)	75,113	75,689	75,607
Уровень потерь (%)	8,69	8,65	8,56

Основываясь на информации, видно, что относительный уровень потерь электроэнергии снижается, а абсолютные потери остаются стабильными. По данным отчёта, наибольшие потери характерны для тех регионов РФ, где инфраструктура характеризуется более высоким уровнем устаревания [5].

Отображённые в таблице данные наглядно демонстрируют положительную динамику в снижении относительного уровня потерь электроэнергии в сети, хотя абсолютные значения потерь остаются значительными. Это свидетельствует о необходимости работы по повышению энергоэффективности и модернизации энергетической инфраструктуры [5].

Современные реалии таковы, что общие потери энергии в ЖКХ достаточно велики, причины кроются в основном в низком уровне культуры ресурсопотребления, недостаточно высоком качестве строительных работ, ошибках при проектировании, устаревшем оборудовании и технологиях [5].

Согласно классификации, построенной в соответствии с ГОСТ Р 54862-20116, выделяются 4 класса зданий, отличающихся по энергоэффективности:

– класс D присваивается для объектов, в которых отсутствует необходимость использования системы автоматизации и управления зданиями (BACS) для управления энергоэффективностью (здания относятся к числу неэнергоэффективных, при проектировании не учтены системы автоматизации зданий, методы управления инженерными системами);

– класс С соответствует объектам, в которых используются упрощённые BACS (данный класс зданий считается «стандартным» или единичным, последующие классы по характеристикам отталкиваются от него);

– класс В установлен для объектов, в которых используются усовершенствованные BACS и некоторые определённые функции технического управления зданиями (ТВМ), – это «повышенный» класс энергоэффективных объектов;

– класс А ориентирован на объекты, в которых используются энергетически высокоэффективные BACS и ТВМ (самый «высокий» класс из существующих по энергоэффективности объекта) [5].

Среди основных причин критической ситуации, сложившейся в сфере ЖКХ, по мнению авторов, являются следующие:

1. Неудовлетворительная теплоизоляция ограждающих конструкций: через стены, окна, кровлю и подвалы теряется до 40-60 % тепловой энергии, затрачиваемой на отопление; тепловизионное обследование жилищного фонда консистентно выявляет многочисленные «мостики холода»; устаревшие инженерные системы: использование неизолированных труб стояков и полотенцесушителей в квартирах приводит к отоплению нежилых помещений (подъездов, технических шахт).

2. Экономические и управленческие барьеры, к которым можно отнести дефицит инвестиций и «ловушка низких тарифов». Высокая стоимость модернизации и ограниченность тарифных источников доходов ресурсоснабжающих организаций и управляющих компаний не позволяют финансировать масштабное обновление. По предварительным экспертным оценкам, для достижения целевых показателей к 2030 году требуется привлечь дополнительно не менее 1 трлн рублей инвестиций.

3. Низкая дисциплина эксплуатации и отсутствие мониторинга. Отсутствие комплексных систем диспетчеризации и автоматизированных систем коммерческого учёта электроэнергии не позволяет оперативно выявлять и локализовывать потери.

4. Утечки в системах водоснабжения и канализации: изношенные трубопроводы приводят к потерям около 17 % подаваемой воды, а в некоторых городах этот показатель достигает 30-40 %; на подкачку и транспортировку воды тратится до 7 % всей электроэнергии в ЖКХ, и её потери усугубляют общие энергозатраты.

5. Потери во внутридомовых сетях: неудовлетворительное состояние электропроводки, систем освещения в местах общего пользования и инженерных систем многоквартирных домов приводит к дополнительным 5-7 % потерь электроэнергии; неэффективные насосы и электродвигатели в системах центрального отопления и водоснабжения потребляют на 20-30 % больше энергии, чем современные аналоги.

6. Неэффективная регулировка и устаревшее оборудование котельных. Низкий КПД многих котельных, отсутствие автоматической погодной регулировки приводит к избыточному теплоснабжению зданий и потерям 15-20 % топлива.

7. Недостаточный уровень оснащения МКД приборами теплового учёта. В среднем по России реальное теплопотребление зданий в 1,5-2 раза превышает нормативное.

Российский строительный сектор также сталкивается с достаточно серьёзными вызовами в области энергосбережения. Энергоёмкость российского строительного рынка вдвое выше среднемирового показателя. Несмотря на активные попытки законодательного нормативного регулирования и реализуемых практических мер, по уровню энергоэффективности Россия находится на 186-м месте из 193 в глобальном рейтинге [6; 7].

Можно выделить такие основные проблемы в строительной отрасли.

1. Недостаточное использование вторичного сырья в производстве таких товаров, как цемент, кирпичи и др.

2. Использование застройщиками дешёвых материалов, не отвечающих современным требованиям экологичности и энергоэффективности.

3. Высокий уровень выброса парниковых газов в процессе функционирования строительных предприятий.

4. Отсутствие системного подхода к организации жизненного цикла зданий.

5. Использование морально устаревших технологий в вентилировании, системах терморегуляции.

6. Низкая ответственность застройщиков и инвесторов, не желающих вкладывать дополнительные средства на использование энергоэффективных материалов, технологий, оборудования.

7. Неэффективные механизмы государственной поддержки «зелёного» строительства, что не позволяет снизить общие энергетические затраты отрасли.

Внедрение современных технологических и программных решений в сфере энергосбережения позволяет сократить энергопотребление зданий до 80 % в рамках всего их жизненного цикла. Согласно прогнозам экспертов, конвергенция научно-технического прогресса и совершенствования регуляторной политики создаст предпосылки для увеличения показателя энергоэффективности зданий в совокупности на 40 % в период до 2040 года по отношению к 2017 году. На рисунке 2 отражены ключевые направления реализации потенциала энергосбережения.

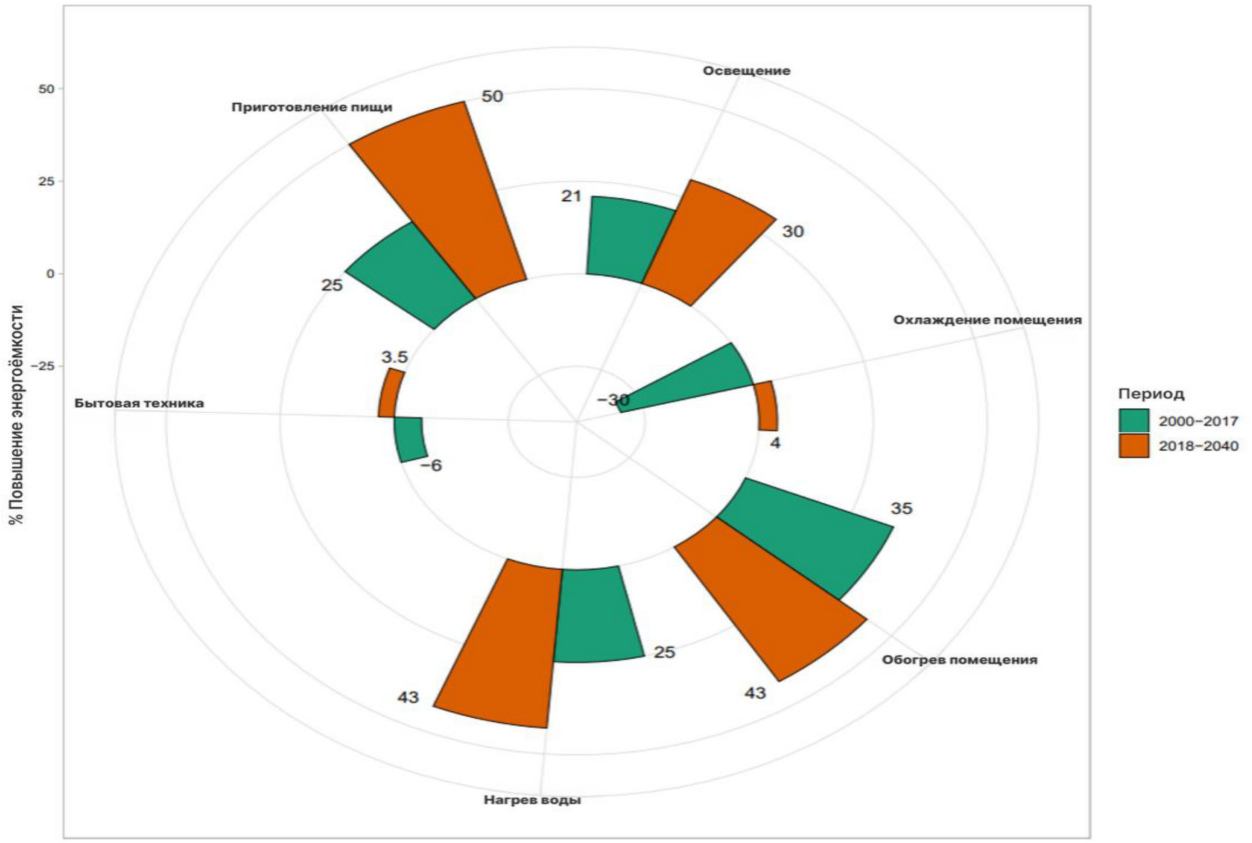

Рисунок 2. Потенциал энергосбережения в жилых домах [18]
Figure 2. Energy saving potential in residential buildings [18]

Одним из основных инструментов решения проблем энергоэффективности в разных отраслях народного хозяйства в современном цифровом мире являются нейросетевые модели.

Возникновение технологии искусственных нейронных сетей приходится на середину XX века. Её основоположниками являются Уоррен Маккаллок и Уолтер Питтс, которые разработали первую математическую модель нейрона (1943 г.), заложив теоретический фундамент для последующих исследований. Знаковым достижением стала перцептронная архитектура (фундаментальная концепция в истории искусственного интеллекта, положившая начало всем современным нейронным сетям) Фрэнка Розенблатта, разработанная им в 1958 г.). Она продемонстрировала принципиальную возможность машинного обучения распознаванию образов. Но следует отметить, что сдерживающим фактором её развития в то время выступил ограниченный вычислительный потенциал (таблица 3).

Таблица 3. Инновационные составляющие ИНС [9]
Table 3. Innovative components of the ANN [9]

Составляющая искусственной нейронной сети	Характеристика
Многопроцессорная	«Нейронная сеть, имитируя структуру и свойства нервной системы живых организмов, состоит из большого числа простых вычислительных элементов (нейронов, процессов) и обладает более сложным поведением по сравнению с возможностями каждого отдельного нейрона. Нейросеть получает на входе набор входных сигналов и выдаёт соответствующий им ответ (выходные сигналы), являющийся решением задачи» [9]
Математическая	«Нейронные сети являются вычислительной системой с огромным числом параллельно функционирующих простых процессоров с множеством связей. Данная составляющая связана с вычислительными особенностями построения нейронной сети: выбор сетевой структуры, определение характера связи между нейронами, количество слоёв, получение выходных параметров и т. п.» [9]
Информационная	«Нейронная сеть обладает способностью обобщать полученную информацию, т. е. давать правильные ответы при предъявлении «незнакомых», зашумленных, противоречивых данных. Параллельная обработка информации одновременно всеми нейронами определяет огромный потенциал и широкие прикладные возможности нейронного анализа» [9]
Технологическая	«Нейросетевое моделирование неразрывно связано с современными компьютерными и информационными технологиями. На практике нейронные сети реализуются в двух видах: в виде программных продуктов и аппаратных устройств (специализированных нейрочипов и плат расширений)» [9]
Субъективная	«Применение компьютерной техники способствует уменьшению влияния человеческого фактора (субъективности) на принятые решения» [9]
Экономическая	«С помощью нейронных сетей можно эффективно анализировать, классифицировать, управлять и с высокой точностью прогнозировать социально-экономические процессы и финансовые операции. Способность к моделированию нелинейных процессов, работа с зашумленными данными и адаптивность дают возможности применять нейронные сети для решения широкого класса задач. В последние несколько лет на основе нейронных сетей было разработано много программных систем для применения в таких вопросах, как операции на товарном рынке, оценка вероятности банкротства, оценка кредитоспособности, контроль за инвестициями, размещение займов и т. п.» [9]
Экологическая	«Нейронные сети способны в реальном масштабе времени идентифицировать опасные загрязняющие вещества в воздушных и жидких средах. Для этого используется так называемый «электронный нос». Прототипы электронного носа могут быть широко применены при контроле и идентификации токсичных выбросов в атмосферу; анализе топливных смесей; обнаружении выбросов масляных смесей; исследовании качества, в том числе и запаха, артезианских вод; для контроля качества воздуха и т. п.» [9]

Продолжение табл. 3
Continuation of table 3

Составляющая искусственной нейронной сети	Характеристика
Педагогическая	«Нейронная сеть обучается решению задачи на некотором «учебнике» – наборе ситуаций, каждая из которых описывает значения входных сигналов нейросети и требуемый при этих входных сигналах ответ. «Учебник» задаёт набор эталонных ситуаций с известными решениями, а сеть при обучении сама находит зависимости между входными сигналами и требуемыми ответами. Обученная нейросеть может обобщать (интерполировать и экстраполировать) полученный навык решения и выдавать прогноз для новых значений входных сигналов, не вошедших в «учебник»» [9]
Адаптационная	«Нейронные сети могут быстро адаптироваться к окружающей среде. В неё могут быть включены дополнительные нейроны, если исходная не способна обеспечить решение задачи с нужной точностью. Также могут быть исключены лишние нейроны и связи между ними, если исходная избыточна для решения задачи. Нейросеть может сама выделить наиболее информативные для задачи входные сигналы, отбросить неинформативные, шумовые сигналы и в итоге повысить надёжность решения. При этом нейронная сеть не делает предварительного полного забывания ранее сформированных навыков, ускоряя таким образом своё дообучение после коррекции размеров» [9]

Стремительное развитие исследований в данной сфере пришлось на 1980-1990-х гг., чему способствовало теоретическое обоснование алгоритма обратного распространения ошибки и преодолению ограничений Минского [8]. Экономически целесообразным использование нейросетевых моделей стало после определённого накопления массива данных. Современный этап (с 2010 г.) характеризуется стремительным ростом производительности вычислительных систем.

Выделяют следующие типы нейронных сетей:

- перцептроны – простые сети для классификации данных, например, распознают цифры на картинках;

- свёрточные сети (CNN) – работают с изображениями и видео, находят объекты и паттерны, например, распознают лица;

- рекуррентные сети (RNN) – анализируют последовательности, например, текст или временные ряды. Используются для перевода, генерации текста и речи;

- генеративные сети (GAN) – создают новые данные по образцу: картинки, музыку или текст. Состоят из генератора и дискриминатора, которые учатся вместе;

- полносвязные сети – когда каждый нейрон соединён с другими. Применяются для прогнозов и анализа числовых данных» [15; 16].

Трендом XXI века, несомненно, можно считать конвергенцию нейросетевых архитектур с технологиями интернета вещей (IoT) и концепцией цифровых двойников, что формирует основу для интеллектуального управления городской инфраструктурой, жилищным и коммунальным сектором (таблица 4).

Таблица 4. Варианты применения нейросетей в строительстве и ЖКХ
Table 4. Application options for neural networks in construction and housing and communal services

Направление / Стадия	Конкретные задачи нейросетей	Достигаемый эффект и технологии
Проектирование и строительство	Прогнозирование энергопотребления объекта до начала строительства	Точность прогноза с помощью LSTM-сетей (long short-term memory) (тип рекуррентной нейронной сети). Снижение риска превышения бюджета и сроков
	Генеративный дизайн и интеграция с технологиями информационного моделирования	Оптимизация формы здания, инженерных систем для минимизации энергозатрат
	Контроль качества и безопасности на стройплощадке	Компьютерное зрение снижает травматизм на 15-30 %
Эксплуатация	Оптимизация работы инженерных систем (отопление, вентиляция, кондиционирование)	Экономия энергии до 37 % за счёт адаптивного управления на основе прогнозов
	Предиктивное (предсказательное) обслуживание оборудования	Снижение аварийности и затрат на ремонты до 5 %
	Обнаружение и предотвращение потерь ресурсов (утечки воды, тепла)	Снижение потерь в сетях на 11 % в год
	Автоматизация работы с клиентами и управление спросом	Снижение потребления энергии на 8 % за счёт информирования

По данным, представленным на официальном сайте Росатома [19], применение цифровых решений в отрасли жилищно-коммунального хозяйства позволит: на 90 % ликвидировать дисбаланс в системе; на 20 % повысить надёжность работы системы; на 20 % сократить количество повторных повреждений; на 17 % снизить затраты на электроэнергию; на 15 % снизить время реагирования; на 10 % снизить время устранения повреждений; на 95 % повысить качество оперативного контроля; на 50 % сократить время реагирования на неэффективные режимы; на 45 % повысить производительность труда; на 20 % сократить трудозатраты сотрудников; на 10 % сократить расходы на материальные ресурсы [19].

Перспективы развития связаны с преодолением системных вызовов – разработки энергоэффективных алгоритмов и создания адаптивных систем, устойчивых к динамике внешней среды.

Выводы

Нейросети – это не просто инструмент, а ключевой элемент для перехода к устойчивому, «зелёному» и умному строительству и эффективному ЖКХ.

Нейросетевые технологии трансформируются из инструментария решения частных задач в инфраструктурный элемент цифровой экономики, определяющий конкурентоспособность на макро- и микроуровне.

В условиях цифровой экономики и реализации государственных стратегических задач повышения энергоэффективности, применение нейронных сетей представляет собой один из наиболее перспективных инструментов реформирования жилищно-коммунального хозяйства и строительной отрасли.

В сфере управления жизненным циклом объектов недвижимости важное значение имеют технологии предиктивного анализа. Нейросети способны с высокой точностью прогнозировать выход из строя критических элементов инженерных систем, что позволяет перейти от планово-предупредительного ремонта, характеризующегося избыточными или, напротив, недостаточными затратами, к ремонту по фактическому состоянию.

Наиболее весомый экономический эффект от применения нейросетей в ЖКХ связан с оптимизацией энергопотребления. Например, интеллектуальные системы на основе нейросетей, интегрированные с автоматизированными системами управления технологическими процессами котельных, позволяют в режиме реального времени адаптировать параметры теплоносителя к погодным условиям, теплопотерям зданий и фактическому профилю потребления. Согласно экспертным оценкам, подобные решения способны значительно снизить энергозатраты.

Основными препятствиями на пути массового внедрения нейросетевых технологий остаются высокие первоначальные инвестиции, дефицит квалифицированных кадров и необходимость обеспечения кибербезопасности критической инфраструктуры. Нивелирование данных проблем возможно за счёт проведения массовой разъяснительной работы среди заинтересованных конрагентов, реализации мотивационных и стимулирующих мероприятий.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Тарифы за ЖКУ растут быстрее, чем траты на ремонт инфраструктуры. URL: https://newizv.ru/news/2025-10-08/fas-kommunalschiki-sobrali-s-naroda-lishnie-30-mlrd-kuda-idut-nashi-dengi-za-zhkh-438018?ysclid=mieh691a4439964814.

2. Российская Федерация. Законы. Об энергосбережении и повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный Закон № 261-ФЗ: текст с изменениями и дополнениями на 23.07.2025: принят Государственной Думой 11 ноября 2009 года: одобрен Советом Федерации 18 ноября 2009 года. URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=500643&ysclid=miek4j4raz36327938.

3. Дом.РФ: число строящихся энергоэффективных домов выросло на 14 %. URL: https://дом.рф/media/news/dom-rf-chislo-stroyashchikhsya-energoeffektivnykh-domov-vyroslo-na-14/.

4. Энергетическая стратегия России до 2030 г. (утверждённая Распоряжением Правительства РФ от 13 ноября 2009 г. № 1715-р.). URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/96681/?ysclid=miekj1qtza401968744.

5. Малова Н.Ю., Калустян Я.В. Роль и значение энергосбережения в системе управления жилищно-коммунальным хозяйством // Южный урбанистический форум: сборник материалов конференций в 4-х частях (Севастополь, 14-16 мая 2025 г.) / Севастопольский государственный университет, Институт развития города; гл. ред. Ю.П. Майданевич [и др]. Севастополь: СевГУ, 2025. 457 с. URL: https://lib.sevsu.ru/xmlui/handle/123456789/11906.

6. Зудилин А.Ю. Способы увеличения энергоэффективности и сокращения сроков строительства в России: тенденции и прогнозы // Вестник науки. 2024. № 1(70). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-uvelicheniya-energoeffektivnosti-i-sokrascheniya-srokov-stroitelstva-v-rossii-tendentsii-i-prognozy.

7. Устойчивое строительство: как уменьшить нагрузку на энергосистему и ЖКХ. URL: https://www.rbc.ru/industries/news/690dae449a79471f9fc0a462.
8. Возможности и ограничения перцептронов. URL: https://cybernetics.fandom.com/ru/wiki/Возможности_и_ограничения_перцептронов.
9. Каменев А.С., Королёв С.Ю., Сокотущенко В.Н. Нейромоделирование как инструмент интеллектуализации энергоинформационных сетей / под ред. В.В. Бушуева. Москва: ИЦ «Энергия», 2012. 124 с. URL: http://guies.ru/editions/docs/neiro.pdf.
10. Сикулер Д.В. Ресурсы, предоставляющие данные для машинного обучения и проверки технологий искусственного интеллекта // Информационные и математические технологии в науке и управлении. 2021. № 2(22). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/resursy-predostavlyayuschie-dannye-dlya-mashinnogo-obucheniya-i-proverki-tehnologiy-iskusstvennogo-intellekta. DOI:10.38028/ESI.2021.22.2.004.
11. Какие бывают нейросети и чем YandexGPT, Google Gemini, ChatGPT и GigaChat от Сбера отличаются друг от друга. URL: https://habr.com/ru/companies/x-com/articles/852456/.
12. Силова Ю.А., Пояркова Е.И., Попов А.А. Модификация функциональных возможностей портала «ГИС ЖКХ» для решения актуальных проблем big data в сфере ЖКХ // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 12-3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/modifikatsiya-funktsionalnyh-vozmozhnostey-portala-gis-zhkh-dlya-resheniya-aktualnyh-problem-big-data-v-sfere-zhkh. DOI:10.24412/2411-0450-2021-12-3-66-72.
13. Иванов С.А., Никольский К.Ю., Радченко Г.И., Соколинский Л.Б., Цымблер М.Л. Концепция построения цифрового двойника города // Вестник ЮУрГУ. Серия: Вычислительная математика и информатика. 2020. № 4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-postroeniya-tsifrovogo-dvoynika-goroda. DOI: 10.14529/cmse200401.
14. Что такое нейросеть и как она работает. URL: https://career.hh.ru/article/chto-takoe-nejroset-i-kak-ona-rabotaet.
15. Бурханова С.И. Искусственный интеллект и нейронные сети: Ключевое направление развития современных технологий // Строительство и образование. 2025. № 1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-i-neyronnye-seti-klyuchevoe-napravlenie-razvitiya-sovremennyh-tehnologiy.
16. Родин О.А., Кленова Т.В. Возможности и перспективы использования нейросетевых технологий в развитии городского хозяйства // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 5-3 (99). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-i-perspektivy-ispolzovaniya-neyrosetevyh-tehnologiy-v-razvitii-gorodskogo-hozyaystva. DOI:10.24412/2411-0450-2023-5-3-78-80.
17. Tahir Mahmood, Muhammad Asif. Prediction of Energy Efficiency for Residential Buildings Using Supervised Machine Learning Algorithms // Energies. 2024. 17(19), 4965. URL: https://www.mdpi.com/1996-1073/17/19/4965. https://doi.org/10.3390/en17194965.
18. Официальный сайт. Росатом. Инфраструктурные решения: URL: https://rir.rosatom.ru/activities/tsifrovye-tekhnologii/dlya-goroda-i-regiona/tsifrovoe-resursosnabzhenie-detail/.
19. Цифровые технологии помогают экономить ресурсы в ЖКХ. URL: https://www.vedomosti.ru/esg/ecology/columns/2025/05/14/1110064-tsifrovie-tehnologii-pomogayut-ekonomit-resursi-v-zhkh.

Информация об авторах

Яна Валентиновна Калустян – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики, экспертизы и управления недвижимостью
Наталия Юрьевна Малова – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики, экспертизы и управления недвижимостью

REFERENCES

1. Housing and utility rates are rising faster than infrastructure repair costs. URL: https://newizv.ru/news/2025-10-08/fas-kommunalschiki-sobrali-s-naroda-lishnie-30-mlrd-kuda-idut-nashi-dengi-za-zhkh-438018?ysclid=mieh691a4439964814. (In Russ.)
2. Russian Federation. Laws. On energy saving and improving energy efficiency and on amendments to certain legislative acts of the Russian Federation: Federal Law No. 261-FZ: text with amendments and additions as of July 23, 2025: adopted by the State Duma on November 11, 2009: approved by the Federation Council on November 18, 2009. URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=500643&ysclid=miek4j4raz36327938. (In Russ.)
3. Dom.RF: The number of energy-efficient homes under construction has increased by 14 %. URL: https://дом.рф/media/news/dom-rf-chislo-stroyashchikhsya-energoeffektivnykh-domov-vyroslo-na-14/. (In Russ.)
4. Energy Strategy of Russia until 2030 (approved by the RF Government Decree of November 13, 2009 No. 1715-r). URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/96681/?ysclid=miekj1qtza401968744. (In Russ.)
5. Malova, N.Yu., Kalustyan, Ya.V. (2025). The Role and Significance of Energy Saving in the Housing and Utilities Management System // Southern Urban Forum: Collection of Conference Materials in 4 Parts (Sevastopol, May 14-16, 2025) / Sevastopol State University, Urban Development Institute; ed.-in-chief Yu. P. Maidanevich [et al.]. Sevastopol: SevSU. 457 p. URL: https://lib.sevsu.ru/xmlui/handle/123456789/11906. (In Russ.)
6. Zudilin, A.Yu. (2024). Ways to Increase Energy Efficiency and Reduce Construction Time in Russia: Trends and Forecasts // Science Bulletin. No. 1(70). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-uvelicheniya-energoeffektivnosti-i-sokrascheniya-srokov-stroitelstva-v-rossii-tendentsii-i-prognozy. (In Russ.)
7. Sustainable Construction: How to Reduce the Load on the Power Grid and Housing and Utilities. URL: https://www.rbc.ru/industries/news/690dae449a79471f9fc0a462. (In Russ.)
8. Capabilities and Limitations of Perceptrons. URL: https://cybernetics.fandom.com/ru/wiki/Возможности_и_зоржения_перцептронов. (In Russ.)
9. Kamenev, A.S., Korolev, S.Yu., Sokotushchenko, V.N. Neuromodeling as a Tool for Intellectualizing Energy and Information Networks / Ed. by V.V. Bushuev – Moscow: IC "Energia", 2012. 124 p. URL: http://guies.ru/editions/docs/neiro.pdf. (In Russ.)
10. Sikuler, D.V. (2021). Resources Providing Data for Machine Learning and Validation of Artificial Intelligence Technologies // Information and Mathematical Technologies in Science and Management. No. 2(22). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/resursy-predostavlyayuschie-dannye-dlya-mashinnogo-obucheniya-i-proverki-tehnologiy-iskusstvennogo-intellekta. DOI: 10.38028/ESI.2021.22.2.004. (In Russ.)
11. What Types of Neural Networks Are There and How YandexGPT, Google Gemini, ChatGPT, and Sber's GigaChat Differ from Each Other. URL: https://habr.com/ru/companies/x-com/articles/852456/. (In Russ.)
12. Silova, Yu.A., Poyarkova, E.I., Popov, A.A. (2021). Modification of the functional capabilities of the GIS Housing and Public Utilities portal to solve current big data problems in the housing and public utilities sector // Economy and Business: Theory and Practice. No. 12-3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/modifikatsiya-funktsionalnyh-vozmozhnostey-portala-gis-zhkh-dlya-resheniya-aktualnyh-problem-big-data-v-sfere-zhkh. DOI: 10.24412/2411-0450-2021-12-3-66-72. (In Russ.)
13. Ivanov, S.A., Nikolsky, K.Yu., Radchenko, G.I., Sokolinsky, L.B., Tsymbler, M.L. (2020). Concept of building a digital twin of a city // Bulletin of SUSU. Series: Computational Mathematics and Informatics. No. 4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-postroeniya-tsifrovogo-dvoynika-goroda. DOI: 10.14529/cmse200401. (In Russ.)
14. What is a neural network and how does it work? URL: https://career.hh.ru/article/chto-takoe-nejroset-i-kak-ona-rabotaet. (In Russ.)
15. Burkhanova, S.I. (2025). Artificial intelligence and neural networks: A key direction in the development of modern technologies // Construction and education. No. 1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-i-neyronnye-seti-klyuchevoe-napravlenie-razvitiya-sovremennyh-tehnologiy. (In Russ.)

16. Rodin, O.A., Klenova, T.V. (2023). Possibilities and Prospects of Using Neural Network Technologies in Urban Development // Economy and Business: Theory and Practice. No. 5-3(99). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-i-perspektivy-ispolzovaniya-neyrosetevyh-tehnologiy-v-razvitii-gorodskogo-hozyaystva. DOI: 10.24412/2411-0450-2023-5-3-78-80. (In Russ.)
17. Tahir, Mahmood, Muhammad, Asif. (2024). Prediction of Energy Efficiency for Residential Buildings Using Supervised Machine Learning Algorithms // Energies. № 17(19), 4965. URL: https://www.mdpi.com/1996-1073/17/19/4965. https://doi.org/10.3390/en17194965.
18. Official website. Rosatom. Infrastructure solutions. URL: https://rir.rosatom.ru/activities/tsifrovye-tekhnologii/dlya-goroda-i-regiona/tsifrovoe-resursosnabzhenie-detail/. (In Russ.)
19. Digital technologies help save resources in the housing and communal services. URL: https://www.vedomosti.ru/esg/ecology/columns/2025/05/14/1110064-tsifrovie-tehnologii-pomogayut-ekonomit-resursi-v-zhkh. (In Russ.)

Information about the authors
Yana V. Kalustyan – Ph. D. (Economics), Associate Professor, Department of Economics, Expertise and Real Estate Management
Nataliia Yu. Malova – Ph. D. (Economics), Associate Professor, Department of Economics, Expertise and Real Estate Management

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.
Поступила в редакцию (Reserved) 02.09.2025
Поступила после рецензирования 11.10.2025
Принята к публикации (Accepted) 09.12.2025

UDC [35.08:316.472.4]:004.738 НАС 5.2.6. Management
JEL: H83, M15, O33

SPECIFICS OF USING SOCIAL MEDIA IN THE ACTIVITIES OF GOVERNMENT AGENCIES AND CIVIL SERVANTS

Larisa Borisovna Kostrovets[1],
Evgeniya Igorevna Fomenko[2]

[1]Donetsk Institute of Management – branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., e-mail: kostrovets-lb@ranepa.ru, https://orcid.org/0009-0003-0170-9468
[2]Donetsk Institute of Management – branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., e-mail: fomenko-ei@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0001-8913-0861

Abstract. In the contemporary global context, social media have evolved beyond mere venues for personal communication, transforming into a potent instrument for institutional communication and stakeholder engagement. This article explores the unique aspects of social media use by government agencies and their employees. It analyzes how digital platforms are reshaping traditional modalities of interaction between governance and the public, thereby unlocking new opportunities to enhance transparency, expediency, and information accessibility. The study examines both the advantages and the inherent challenges associated with the presence of state structures in the online sphere. Particular emphasis is placed on matters concerning the formation of a positive institutional image, the prompt response to citizen inquiries, and the effective dissemination of socially significant information. Such risks as the potential for disinformation, the need to comply with ethical standards and legal restrictions, and information security issues are also explored. The article offers practical recommendations for developing a coherent strategy for government agency presence on social networks, emphasizing the critical need to tailor content to the specific characteristics of each platform and its designated target audience. The investigation of this aspect is paramount for augmenting the efficacy of public administration and fortifying citizen confidence in governing institutions amidst contemporary challenges.

Keywords: social media, government agencies, civil servants, citizen engagement, online platforms, effective communications.
Financing information: this research received no external funding.
For citation: Kostrovets, L.B., Fomenko, E.I. (2025). Specifics of using social media in the activities of government agencies and civil servants. Public Administration and Law, 4(08). 116-127.

УДК [35.08:316.472.4]:004.738
JEL: H83, M15, O33

ВАК 5.2.6. Менеджмент

СПЕЦИФИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ И ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

Лариса Борисовна Костровец[1],
Евгения Игоревна Фоменко[2]

[1]Донецкий институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: kostrovets-lb@ranepa.ru, https://orcid.org/0009-0003-0170-9468

[2]Донецкий институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: fomenko-ei@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0001-8913-0861

Аннотация. В современном мире социальные сети перестали быть просто площадкой для личного общения, превратившись в мощный инструмент коммуникации и взаимодействия. Данная статья посвящена исследованию уникальных особенностей применения социальных сетей в работе государственных органов и их сотрудников. В ней проводится анализ того, как цифровые платформы трансформируют традиционные методы взаимодействия власти и общества, открывая новые возможности для повышения прозрачности, оперативности и доступности информации. В работе рассматриваются как преимущества, так и вызовы, связанные с присутствием государственных структур в онлайн-пространстве. Особое внимание уделяется вопросам формирования позитивного имиджа, оперативного реагирования на запросы граждан, а также эффективного распространения социально значимой информации. Статья предлагает практические рекомендации по выстраиванию грамотной стратегии присутствия государственных органов в социальных сетях, подчёркивая важность адаптации контента к специфике каждой платформы и целевой аудитории. Изучение данного аспекта является ключевым для повышения эффективности государственного управления и укрепления доверия граждан к институтам власти в условиях современных вызовов.

Ключевые слова: социальные сети, государственные органы, государственные служащие, взаимодействие с гражданами, онлайн-платформы, эффективные коммуникации.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Kostrovets L.B., Fomenko E.I. Specifics of using social media in the activities of government agencies and civil servants. Государственное управление и право. 2025. № 4(08). С. 116-127.

Introduction

Currently, information technologies are rapidly advancing, accompanied by the active digitalization of public processes. This development directly impacts the relevance of the role of social media in the activities of government agencies and civil servants [17, p. 84]. However, not all representatives of state structures perceive social networks as an effective instrument for public interaction. Furthermore, not all entities implement contemporary approaches or methodologies on online platforms, or they experience difficulties in content formulation, which ultimately affects the quality of published information and, consequently, leads to a low level of public trust in the activities of government agencies.

Research objective

To determine the specifics of the

use of social media by government agencies and civil servants aimed at enhancing the efficiency of their communication with citizens, shaping public opinion, and ensuring prompt responses to the current needs of society.

Research methodology

The research employed a combination of theoretical methods (systematization, analysis, and synthesis) and empirical methods (comparison, observation, and content analysis).

Results and discussion

Currently, the interaction between government agencies and their employees with citizens via social networks is regulated by legislation. The primary regulatory instruments are represented by the following documents:

Federal Law No. 8-FZ dated February 9, 2009, "On Ensuring Access to Information about Activities of Government Bodies and Local Authorities", mandates that government agencies establish and maintain official pages on social networks for the purpose of disseminating information regarding their operations [14].

Federal Law No. 79-FZ dated July 27, 2004 (as amended on September 29, 2025), "On the State Civil Service of the Russian Federation", specifically Article 20.2, obligates civil servants to submit information regarding the placement of data on the "Internet" information and telecommunication network [12]. Pursuant to this article, citizens applying for a civil service position are required to report all social network accounts active within the three calendar years preceding their application date. Furthermore, currently employed civil servants must submit annual reports detailing their internet activity, except in instances where publicly accessible information was posted in the execution of their official duties.

Federal Law No. 59-FZ dated May 2, 2006, "On the Procedure for Considering Citizens' Appeals in the Russian Federation" [13], stipulates the methods for directing citizens' appeals, as well as the requirements imposed on their content.

Decree of the Government of the Russian Federation No. 2560 dated December 31, 2022 [16], approves the regulations governing the posting of information by state bodies on their official pages, the process for accessing this information, and user interaction protocols.

Decree of the Government of the Russian Federation No. 2523-r dated September 2, 2022 [15], is related to the obligation of government agencies, local government authorities, subordinate organizations and courts to maintain official accounts on social networks. According to this document, starting from December 1, 2022, government agencies were required to create and manage official pages on social media platforms "VKontakte" and "Odnoklassniki". This requirement was introduced to implement amendments to the Federal Law "On Ensuring Access to Information about Activities of Government Bodies and Local Authorities" [14]. The document aims at providing citizens with access to complete and reliable information about the activities of government authorities.

It is important to note that the use of social media by government agencies and civil servants has a predominantly positive orientation. For example, social networks make it possible to implement the principles of transparency and openness through informing the public about decisions made, plans, and results of activities in an accessible and convenient form [1, p. 200]. Online platforms are focused on receiving feedback in the form of reviews, suggestions, and comments from citizens, which provides an opportunity to take into account their

needs and expectations. Social media contribute to the rapid identification and subsequent resolution of difficulties and problems faced by the population. Such interaction between citizens and representatives of federal and municipal services is an effective tool for engaging residents in expressing active civic positions and initiating public discussions. In addition, active maintenance of social networks and transparent reflection of the activities of public authorities and officials directly affects the level of trust towards them.

However, notwithstanding the objectively positive aspects associated with the management of social networks by government agencies and civil servants, there exists a constellation of challenges stemming from the specific operational nature of state institutions:

1. Personnel allocation deficit: Typically, the organizational structure lacks a dedicated position for fulfilling this function. This deficit results in a high workload intensity for the employee who is additionally tasked with managing the official page (or channel) of the organization/ institution [20, p. 68].

2. Inadequate incentive structure: There is a low level of formal remuneration or reward (if any is provided) relative to the time, effort, and energy expended by the employee.

3. Deficiency in content creation expertise: State budgetary organizations and officials frequently encounter challenges related to the insufficiency of specialized skills among SMM personnel required for producing high-quality content and effectively developing the institutional brand. A common difficulty lies in the appropriate framing of informational topics (news items). Despite the abundance of such topics inherent to government agencies, their transformation into finalized publications necessitates specific competencies. For instance, the creation of content in formats such as infographics or brief instructional guides, alongside the curation of factual data, demands particular expertise from the specialist [9, p. 988].

4. Elevated accountability in social media management: The allowance of an error or the dissemination of unsuitable material, including photographic or video content, carries the potential to negatively impact the entire organization, its leadership, and/or specific officials.

5. Resource constraints in account maintenance and development: There is a demonstrable lack of allocated resources concerning the funding necessary for the ongoing maintenance and strategic growth of social media accounts.

6. Stringent content regulation and mandated disclosures: There is a necessity to post information regarding the agency's activities and those of subordinate organizations on the official page. This includes, but is not limited to, event announcements, reports on accomplished work, commentary on current issues and challenges, and requisite contact data.

7. Mandatory pre-publication approval and top-down directives: All published material is subject to mandatory clearance by superior management. Furthermore, personnel must adhere to directives issued "from above," even if these directives conflict with the established channel orientation or the interests of the target audience. This often requires integrating unscheduled content into the feed while preserving the core meaning of the message and justifying the communication strategy employed.

8. Imperative for continuous monitoring and tool adaptation: There is a requirement for constant auditing and monitoring to facilitate

the adoption of novel methods and tools for social media management. Simultaneously, this monitoring must ensure the preclusion of prohibited or provocative information posted by subscribers on the official channels of the government body.

9. Instability in public feedback mechanisms: Generally, comments and user reactions are either disabled or severely restricted, which suggests an organizational inability within government structures to respond adequately to criticism. Difficulties in handling citizen appeals arise because a clear operational algorithm for the "Question-Answer-Action" format is absent, and there is a lack of control or filtering mechanisms for duplicate submissions [4, pp. 854-855].

10. Difficulty in performance evaluation: Assessing the effectiveness of implemented initiatives (or disseminated information) is challenging due to the complexity in defining objective and quantifiable metrics.

The enumerated aspects, among others, appear to reflect the inherent specificity and goal orientation required for the effective management of social networks by public servants, rather than constituting independent, intractable problems. Integrating these specific characteristics into the operational practice of government agencies and their personnel will facilitate the advancement of citizen communication, bolster trust in governing institutions, and contribute to the cultivation of a more transparent and open information environment. This approach does not only ensure the efficient conveyance of official information but also permits a responsive reaction to public inquiries and sentiments, thereby establishing the crucial two-way dialogue necessary for modern public administration.

For the effective management of social networks, it is crucial for government agencies and civil servants to incorporate the development of a strategic framework for the authority's social media presence into their operational practice [2, pp. 29-30]. This process can be delineated into the following key stages:

1. Development of a unified action plan is characterized by the requirement that the strategy must constitute a comprehensive plan oriented toward resolving specific mandates and achieving established objectives.

2. Goal and objective definition focuses on the precise articulation of what is to be accomplished through the organization's presence on social networks.

3. Target audience identification involves establishing a clear understanding of precisely whom the government authority seeks to communicate with, and whose interests the disseminated information is intended to serve.

4. Content plan formulation constitutes the development of a detailed schedule and specification of publications that align with both the audience's interests and the overarching strategic goals [7, pp. 68-69].

In the direct implementation of the outlined strategy, the following actions are mandatory:

considering the experience of "competitors" or analogous institutions/organizations and their content to facilitate the implementation of positive practices and minimize potential negative repercussions;

systematically tracking and regulating the process to ensure prompt responses to comments, as well as to materials or publications containing impermissible content;

analyzing and evaluating key performance indicators (KPIs) that demonstrate the extent of the achieved (partially achieved / unmet)

results.

Furthermore, for the effective management of social networks, government bodies must adhere to specific communication protocols, employing a distinct style and language in their publications:

information must be concise, unambiguous, precise, and objective;

the use of a cordial, simple, and transparent style of publication is encouraged;

short sentences should be employed; complex topics must be segmented across multiple publications;

it is inadvisable to complicate information comprehension (requiring the avoidance of complex terminology and bureaucratic circumlocutions) [8, p. 3].

Attention must also be paid to the regularity of posting, the promptness of responses to citizen comments and messages, and the adaptation of content to the specific nature of each digital platform.

Equally significant is the orientation toward visual content. In this context, this refers to the deployment of both static content (such as images, infographics, and various information cards) and dynamic content (including video clips, video messages ("stories" / "rounds" / "reels", clips), etc.) [11, p. 61]. Furthermore, attention must be paid to interactive formats, such as polls, quizzes, and live broadcasts, which contribute to audience engagement and stimulate active participation in the dialogue [5, p. 76].

It is also essential to ensure format diversity to reach the broadest possible audience and satisfy the varied preferences users have for information consumption. However, the use of existing online trends, various forms and tools of artificial intelligence, and rapidly spreading internet memes must be approached with caution. Such elements hold the potential both to attract an audience to the official public page and to inflict irreparable harm. It is important to remember that any information published through official channels must undergo rigorous verification for authenticity and legal compliance to preclude the dissemination of disinformation or provocative materials. The competent application of modern digital communication channels requires not only creativity but also a profound understanding of the target audience, its interests and values, as well as the ability to anticipate the potential risks and consequences of every action taken.

The personal image of a public servant remains as important today as it has always been. To highlight their activities, many representatives of state and municipal authorities maintain their own channels on social networks and messengers, primarily in Telegram, VKontakte, Odnoklassniki, with Max gaining popularity recently.

A personal image is a fundamental element for creating a positive perception of an official, which is directly linked to his professional activity and position held. The significance of the personal image also manifests itself through its direct impact on citizens' trust in the relevant authority. Key aspects of the personal image are presented below.

1. Inseparable connection with workplace. By highlighting their work performance, achievements, or ongoing projects, a civil servant shapes the organizational image of the institution they represent, thus reinforcing society's confidence in governmental bodies.

2. The image of a civil servant being formed should be easily perceived and understandable for all categories of citizens.

3. Maintenance and distribution of one's image occur through various open-access communication platforms.

4. High demands are placed upon

officials. High expectations from the general public influence the image that officials project.

5. Regular and constructive interaction with citizens is an essential condition for maintaining a positive personal image [3, p. 41-44].

It is important to note that sometimes public servants focus more on presenting their personal image rather than their professional one on their social media pages. The main difference between them lies primarily in their objectives: the professional image aims to create an impression that emphasizes individuality and links a person to a specific organization or field of expertise; whereas the personal image constructs perceptions about an individual within the context of their private relationships.

Thus, the specific features of using social media in the activities of government agencies and public servants at present determine the following recommendations for managing social network accounts:

1. Managing social networks of government agencies and public servants should aim to deliver complete and reliable information about their activities to citizens in clear and accessible ways.

2. It is necessary to search for and select specialists responsible for community management and regular content publication.

3. Systematic efforts should be made regarding content planning creation, timely response to changes in both external and internal environments.

4. The primary goal should be to generate unique content and maximize the spread of messages related to the implementation of projects concerning the activities of a particular government agency or region.

5. In order to reach a wide audience and elicit responses, distinctive approaches and formats should be found and utilized to establish effective dialogue and maintain feedback loops with citizens, including leveraging available tools such as articles, stories, polls, storylines, text broadcasts, flash mobs, etc.

6. Comments should be systematically moderated (removing spam, inappropriate comments, preventing posts containing prohibited information).

7. Monitoring the activity of similar government agencies' and public servants' social networks should be conducted regularly to gain positive experience and apply it subsequently in practice.

8. Analyzing the effectiveness of monitoring social networks among workers of government agencies by defining key indicators and metrics should be carried out.

9. Up-to-date and useful information should be maintained, accurate and sought-after data should be promptly published during crisis periods.

10. Recommended security measures should be used to protect official accounts against hacking or misuse.

Conclusion

In today's world, the effective presence of government bodies and officials on social networks is crucial for enhancing governance quality and building citizen trust in power structures. A well-thought-out strategy that takes into account both advantages and potential risks will allow full usage of digital platforms to achieve these vital goals. Open dialogue, prompt response to requests, and transparency in decision-making processes communicated through these channels shape a new paradigm of interaction, where feedback becomes an integral part of administrative procedures, and citizens become active participants in shaping their social environment.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Бабаева А.А. Органы государственной власти в социальных сетях: анализ аккаунтов Правительства Москвы // Вестник Московского университета. Серия 10. Журналистика. 2021. № 3. С. 198-215. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/organy-gosudarstvennoy-vlasti-v-sotsialnyh-setyah-analiz-akkauntov-pravitelstva-moskvy/viewer.

2. Будникова Н.С. Информационная открытость государства в России: органы исполнительной власти в социальных сетях // Социодинамика. 2023. № 6. С. 22-33. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnaya-otkrytost-gosudarstva-v-rossii-organy-ispolnitelnoy-vlasti-v-sotsialnyh-setyah/viewer.

3. Гуляева Е.Е. Идентичность и идентификация личности в условиях цифровизации // Социальные новации и социальные науки. 2024. № 4(17). С. 37-51. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/identichnost-i-identifikatsiya-lichnosti-v-usloviyah-tsifrovizatsii/viewer.

4. Гуреева А.Н., Киреева П.А. Особенности медиакоммуникации молодёжи с государством в социальных сетях // Журнал СФУ. Гуманитарные науки. 2023. № 5. С. 841-857. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-mediakommunikatsii-molodezhi-s-gosudarstvom-v-sotsialnyh-setyah/viewer.

5. Евлоев А.М. Цифровые массмедиа и государственное управление: правовое регулирование и вызовы дезинформации // Общество: политика, экономика, право. 2025. № 8. С. 71-78. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-massmedia-i-gosudarstvennoe-upravlenie-pravovoe-regulirovanie-i-vyzovy-dezinformatsii/viewer.

6. Карцхия А.А. Правовые аспекты регулирования информационной среды // Правовая информатика. 2025. № 1. С. 19-31. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/pravovye-aspekty-regulirovaniya-informatsionnoy-sredy/viewer.

7. Костюнина Д.В. Значение контент-плана в работе администратора государственных пабликов // Учёные заметки ТОГУ. 2024. № 4. С. 67-69. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/znachenie-kontent-plana-v-rabote-administratora-gosudarstvennyh-pablikov/viewer.

8. Кузина Н.А., Фролова Н.М. Платформы обратной связи как технология эффективного взаимодействия органов власти и населения // Огарёв-Online. 2023. № 6(191). С. 1-5. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/platformy-obratnoy-svyazi-kak-tehnologiya-effektivnogo-vzaimodeystviya-organov-vlasti-i-naseleniya/viewer.

9. Куприянова Д.М. Популяризация и модернизация социальных сетей в сфере деятельности органов власти // Вестник науки. 2024. № 12(81). С. 983-990. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/populyarizatsiya-i-modernizatsiya-sotsialnyh-setey-v-sfere-deyatelnosti-organov-vlasti/viewer.

10. Куприянова Д.М. Проблема использования социальных сетей как госпаблик // Вестник науки. 2024. Т. 2, № 12(81). С. 991-997. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problema-ispolzovaniya-sotsialnyh-setey-kak-gospablik/viewer.

11. Мариева Е.А. Трендовые клипы в коммерческом и государственном секторах медиапространства // Знак: проблемное поле медиаобразования. 2025. № 3(57). С. 60-74. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/trendovye-klipy-v-kommercheskom-i-gosudarstvennom-sektorah-mediaprostranstva/viewer.

12. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ // СПС КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/.

13. О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации: Федеральный закон от 02.05.2006 № 59-ФЗ // СПС КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_59999/.

14. Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления: Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ // Президент России: сайт. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/28858.

15. Об определении «ВКонтакте» и «Одноклассники» в качестве информационных систем и (или) программ для электронных вычислительных машин, используемых государственными органами, в том числе судами, Судебным департаментом при Верховном Суде Российской Федерации, включая управления Судебного департамента при Верховном Суде Российской Федерации в субъектах Российской Федерации, а также органами местного самоуправления, организациями, подведомственными государственным органам и органам местного самоуправления, для создания официальных страниц: распоряжение Правительства РФ от 02.09.2022 № 2523-р // СПС КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_425889/.
16. Об утверждении Правил размещения государственными органами, органами местного самоуправления и подведомственными организациями информации на своих официальных страницах, получения доступа к информации, размещаемой на официальных страницах, и осуществления взаимодействия с пользователями информацией на официальных страницах с использованием инфраструктуры, обеспечивающей информационно-технологическое взаимодействие информационных систем, используемых для предоставления государственных и муниципальных услуг и исполнения государственных и муниципальных функций в электронной форме, предусмотренной Федеральным законом «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», и Правил взаимодействия официальных сайтов и официальных страниц с федеральной государственной информационной системой «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)», включая требования, предъявляемые к такому взаимодействию: постановление Правительства РФ от 31.12.2022 № 2560 // СПС КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436904/.
17. Рослякова М.В. Социальные сети в профессиональной деятельности государственных служащих: российская практика и зарубежный опыт // Социодинамика. 2019. № 9. С. 82-99. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-seti-v-professionalnoy-deyatelnosti-gosudarstvennyh-sluzhaschih-rossiyskaya-praktika-i-zarubezhnyy-opyt/viewer.
18. Рычихина Э.Н., Боровикова А.М., Нескородева Е.П. Мониторинг социальных сетей в информационном сопровождении государственного управления // Мир науки. Социология, филология, культурология. 2022. Т. 13, № 4. URL: https://sfk-mn.ru/PDF/64SCSK422.pdf.
19. Слипченко В.А. Официальные аккаунты государственных органов и организаций в социальных сетях как инструмент выстраивания коммуникации между государством и населением (на примере госпабликов) // Молодой учёный. 2025. № 24(575). С. 174-179. URL: https://moluch.ru/archive/575/126624.
20. Червова Н.В. Проблемы использования государственными структурами социальных медиа для коммуникации с населением // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2024. № 8. С. 67-70. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-ispolzovaniya-gosudarstvennymi-strukturami-sotsialnyh-media-dlya-kommunikatsii-s-naseleniem/viewer.

Информация об авторах

Лариса Борисовна Костровец – доктор экономических наук, доцент, директор Донецкого филиала РАНХиГС
Евгения Игоревна Фоменко – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры теории управления и государственного администрирования

REFERENCES

1. Babaeva, A.A. (2021). State Authorities in Social Media: Analysis of Moscow Government Accounts. Herald of Moscow University. Series 10. Journalism, 3, 198-215. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/organy-gosudarstvennoy-vlasti-v-sotsialnyh-setyah-analiz-akkauntov-pravitelstva-moskvy/viewer. (In Russ.)
2. Budnikova, N.S. (2023). Information Openness of the State in Russia: Executive Authorities in Social Media. Sociodynamics, 6, 22-33. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnaya-otkrytost-gosudarstva-v-rossii-organy-ispolnitelnoy-vlasti-v-sotsialnyh-setyah/viewer. (In Russ.)
3. Gulyaeva, E.E. (2024). Identity and Personal Identification in the Context of Digitalization. Social Innovations and Social Sciences, 4(17), 37-51. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/identichnost-i-identifikatsiya-lichnosti-v-usloviyah-tsifrovizatsii/viewer. (In Russ.)
4. Gureeva, A.N., & Kireeva, P.A. (2023). Features of Youth Media Communication with the State in Social Media. Journal of SFU. Humanities & Social Sciences, 5, 841-857. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-mediakommunikatsii-molodezhi-s-gosudarstvom-v-sotsialnyh-setyah/viewer. (In Russ.)
5. Evloev, A.M. (2025). Digital Mass Media and Public Administration: Legal Regulation and Disinformation Challenges. Society: Politics, Economics, Law, 8, 71-78. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-massmedia-i-gosudarstvennoe-upravlenie-pravovoe-regulirovanie-i-vyzovy-dezinformatsii/viewer. (In Russ.)
6. Kartsikhia, A.A. (2025). Legal Aspects of Information Environment Regulation. Legal Informatics, 1, 19-31. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/pravovye-aspekty-regulirovaniya-informatsionnoy-sredy/viewer. (In Russ.)
7. Kostyunina, D.V. (2024). The Importance of a Content Plan in the Work of a Government Page Administrator. Scholarly Notes of TOGU, 4, 67-69. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/znachenie-kontent-plana-v-rabote-administratora-gosudarstvennyh-pablikov/viewer. (In Russ.)
8. Kuzina, N.A., & Frolova, N.M. (2023). Feedback Platforms as a Technology for Effective Interaction Between Authorities and the Population. Ogaryov-Online, 6(191), 1-5. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/platformy-obratnoy-svyazi-kak-tehnologiya-effektivnogo-vzaimodeystviya-organov-vlasti-i-naseleniya/viewer. (In Russ.)
9. Kupriyanova, D.M. (2024). Popularization and Modernization of Social Media in the Sphere of Activity of Government Bodies. Science Bulletin, 12(81), 983-990. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/populyarizatsiya-i-modernizatsiya-sotsialnyh-setey-v-sfere-deyatelnosti-organov-vlasti/viewer. (In Russ.)
10. Kupriyanova, D.M. (2024). The Problem of Using Social Media as Government Pages. Science Bulletin, 2(12)(81), 991-997. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problema-ispolzovaniya-sotsialnyh-setey-kak-gospablik/viewer. (In Russ.)
11. Marieva, E.A. (2025). Trending Clips in the Commercial and Government Sectors of the Media Space. Znak: Problem Field of Media Education, 3(57), 60-74. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/trendovye-klipy-v-kommercheskom-i-gosudarstvennom-sektorah-mediaprostranstva/viewer. (In Russ.)
12. On the State Civil Service of the Russian Federation: Federal Law No. 79-FZ of July 27, 2004. ConsultantPlus Legal Reference System. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/. (In Russ.)
13. On the Procedure for Considering Appeals of Citizens of the Russian Federation: Federal Law No. 59-FZ of May 2, 2006. ConsultantPlus Legal Reference System. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_59999/. (In Russ.)
14. On Ensuring Access to Information on the Activities of State Bodies and Local Self-Government Bodies: Federal Law No. 8-FZ of February 9, 2009. President of Russia: Official Website. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/28858. (In Russ.)

15. On Designating VKontakte and Odnoklassniki as Information Systems and/or Software for Electronic Computers Used by State Bodies, Including Courts, the Judicial Department at the Supreme Court of the Russian Federation, Including Departments of the Judicial Department at the Supreme Court of the Russian Federation in Constituent Entities of the Russian Federation, as well as by Local Self-Government Bodies, Organizations Subordinate to State Bodies and Local Self-Government Bodies for Creating Official Pages: Decree of the Government of the Russian Federation No. 2523-r of September 2, 2022. ConsultantPlus Legal Reference System. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_425889/. (In Russ.)
16. On Approval of the Rules for Placement by State Bodies, Local Self-Government Bodies and Subordinate Organizations of Information on Their Official Pages, Access to Information Placed on Official Pages, and Interaction with Information Users on Official Pages Using the Infrastructure Ensuring Information and Technological Interaction of Information Systems Used for Providing State and Municipal Services and Performing State and Municipal Functions in Electronic Form, Provided for by the Federal Law "On Organizing the Provision of State and Municipal Services", and the Rules for Interaction of Official Websites and Official Pages with the Federal State Information System "Unified Portal of State and Municipal Services (Functions)", Including Requirements for Such Interaction: Decree of the Government of the Russian Federation No. 2560 of December 31, 2022. ConsultantPlus Legal Reference System. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436904/. (In Russ.)
17. Roslyakova, M.V. (2019). Social Media in the Professional Activities of Civil Servants: Russian Practice and Foreign Experience. Sociodynamics, 9, 82-99. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-seti-v-professionalnoy-deyatelnosti-gosudarstvennyh-sluzhaschih-rossiyskaya-praktika-i-zarubezhnyy-opyt/viewer. (In Russ.)
18. Rychikhina, E.N., Borovikova, A.M., & Neskorodeva, E.P. (2022). Monitoring of Social Media in Information Support of Public Administration. World of Science. Sociology, Philology, Cultural Studies, 13(4). URL: https://sfk-mn.ru/PDF/64SCSK422.pdf. (In Russ.)
19. Slipchenko, V.A. (2025). Official Accounts of State Bodies and Organizations in Social Media as a Tool for Building Communication Between the State and the Population (Using the Example of Government Pages). Young Scientist, 24(575), 174-179. URL: https://moluch.ru/archive/575/126624. (In Russ.)
20. Chervova, N.V. (2024). Problems of Using Social Media by Government Structures for Communication with the Population. Humanities, Socio-Economic and Social Sciences, 8, 67-70. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-ispolzovaniya-gosudarstvennymi-strukturami-sotsialnyh-media-dlya-kommunikatsii-s-naseleniem/viewer. (In Russ.)

Information about the authors
Larisa B. Kostrovets – Doctor of Economics, Associate Professor, Director of the Donetsk Branch of RANEPA
Evgeniya I. Fomenko – Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management Theory 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.
Поступила в редакцию (Reserved) 04.09.2025
Поступила после рецензирования 11.11.2025
Принята к публикации (Accepted) 09.12.2025

УДК 35.08: 331.10
JEL: H83, M12, M53, O15

ВАК 5.2.7. Государственное и муниципальное управление

ВОЗМОЖНОСТИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ: ДАННЫЕ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Ольга Борисовна Ярош[1],
Светлана Анатольевна Нестеренко[2]

[1]Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Мелитопольский государственный университет», 272312, Российская Федерация, Запорожская область, г.о. Мелитополь, г. Мелитополь, пр-т Богдана Хмельницкого, д. 18; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского», 295007, Российская Федерация, Республика Крым, г. Симферополь, просп. Академика Вернадского, д. 4, e-mail: iarosh.olga.cfu@gmail.com

[2]Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Мелитопольский государственный университет», 272312, Российская Федерация, Запорожская область, г.о. Мелитополь, 272312, Запорожская область, г. Мелитополь, ул. Ленина 10.

Аннотация. Статья посвящена исследованию возможностей повышения эффективности управления персоналом в системе государственной службы в условиях цифровой трансформации. Проведено социологическое исследование среди государственных служащих Запорожской области, охватившее 54 респондента. *Целью* стало выявление уровня мотивации сотрудников, анализа факторов, влияющих на привлечение и удержание кадров, а также определение наиболее результативных методов стимулирования и оценки их деятельности. *Результаты опроса* показали, что ключевыми мотивирующими факторами для государственных служащих остаются конкурентная заработная плата, карьерный рост и социальные гарантии. При этом значимую роль играют профессионализм и личные качества кандидатов, тогда как конкурсные процедуры воспринимаются как менее эффективные. Среди предпочтительных методов обучения выделяются наставничество и стажировки, что подчёркивает необходимость развития института профессиональной адаптации. Особое внимание в работе уделено проблемам низкой мотивации, текучести кадров, недостаточной системности переподготовки и слабой ориентации образовательных программ на реальные потребности служащих. В статье акцентируется необходимость внедрения современных HR-технологий, цифровых профилей и аналитических систем для мониторинга эффективности персонала. Отмечается, что успешное развитие кадровой политики требует гибких и адаптивных моделей управления, учитывающих различия в мотивации сотрудников разного стажа и возраста, а также обеспечивающих прозрачность оценки и возможности профессионального роста.

Ключевые слова: государственная служба, управление персоналом, мотивация, кадровая политика, цифровизация, профессиональное развитие, HR-технологии.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено в соответствии с темой научного исследования FRRS-2023-0036 «Концепция формирования конкурентоспособности предприятий новых территорий Российской Федерации».

Для цитирования: Ярош О.Б., Нестеренко С.А. Возможности эффективного управления персоналом в органах государственной службы: данные эмпирического исследования // Государственное управление и право. 2025. № 4(08). С. 127-140.

UDC 35.08: 331.10
JEL: H83, M12, M53, O15

HAC 5.2.7. Public and municipal administration

OPPORTUNITIES FOR EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT IN PUBLIC SER-VICE BODIES: EVIDENCE FROM AN EMPIRICAL STUDY

Olga Borisovna Yarosh[1],
Svetlana Anatolyevna Nesterenko[2]

[1]Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Melitopol State University», 272312, Russian Federation, Zaporozhye region, Melitopol, 18, Bogdan Khmelnitsky Ave.; Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education «V.I. Vernadsky Crimean Federal University», 295007, Russian Federation, Republic of Crimea, Simferopol, 4, Akademik Vernadskiy ave., e-mail: iarosh.olga.cfu@gmail.com
[2]Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Melitopol State University», 272312, Russian Federation, Zaporozhye region, Melitopol, 10, Lenina str

Abstract. The article explores the possibilities of improving the efficiency of personnel management in the public service system under conditions of digital transformation. The authors conducted a sociological survey among 54 civil servants in the Zaporizhzhia region. The aim was to identify the level of employee motivation, analyze the factors influencing recruitment and retention, and determine the most effective methods of stimulation and performance evaluation. The survey results revealed that the key motivating factors for civil servants remain competitive salaries, career growth, and social guarantees. At the same time, professionalism and personal qualities of candidates play a significant role, while competitive procedures are perceived as less effective. Among the preferred forms of training, mentoring and internships were highlighted, emphasizing the need to strengthen professional adaptation mechanisms. Special attention is given to the problems of low motivation, staff turnover, insufficient systematic retraining, and the weak alignment of educational programs with the real needs of civil servants. The authors stress the necessity of implementing modern HR technologies, digital profiles, and analytical systems for personnel performance monitoring. It is concluded that the successful development of personnel policy requires flexible and adaptive management models that consider differences in motivation among employees of various ages and lengths of service, while ensuring transparency of evaluation and opportunities for professional growth.

Keywords: public service, personnel management, motivation, personnel policy, digitalization, professional development, HR technologies.

Financing information: this research was conducted as part of the scientific research project FRRS-2023-0036 "The Concept of Forming the Competitiveness of Enterprises in the New Territories of the Russian Federation".

For citation: Yarosh, O.B., Nesterenko, S.A. (2025). Opportunities for effective personnel management in public service bodies: evidence from an empirical study. Public Administration and Law, 4(08), 127-140.

Введение

Управление персоналом в системе государственной службе играет важную роль в обеспечении эффективного государственного управления. С учётом современных цифровых реалий появляются новые задачи в части усиления требований к качеству предоставляемых госуслуг. Эти факторы требуют пересмотра устоявшихся подходов к кадровой работе и к эффективности управления персоналом в государственных органах власти. При этом возникает вопрос о готовности самих работников государственной службы к восприятию нововведений в сфере цифровизации кадровой деятельности.

Большая часть научных подхо-

дов к решению проблем управления персоналом сосредоточена на оценке сверху-вниз, когда применяются формально-бюрократические процедуры при оценке эффективности самой кадровой работы. Часто в литературе указывается на тот факт, что необходим переход от протекционизма к отбору по профессиональным компетенциям за счёт формирования прозрачных процедур проведения конкурсов и аттестаций [2]. При этом кадровое планирование сталкивается с рядом проблем: возникают дисбалансы кадрового состава (старение кадров при оттоке молодёжи), дефицит специалистов с новыми компетенциями [6] (например, цифровыми навыками), слабая преемственность в управленческих кадрах. Во многом они возникают из-за инертности решений и организационных сложностей в системе госслужбы.

Основополагающим документом в области управления персоналом является Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», он затрагивает различные аспекты управления персоналом, в части требований к образованию, квалификации и опыту работы государственных служащих. К важнейшей нормативно-правовой базе, регулирующей сферу кадровой политики, следует отнести Указы Президента РФ также № 110 от 01.02.2005 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации», а также № 112 от 01.02.2005 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» и № 601 от 07.05.2012 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [14]. Данные документы устанавливают требования к стажу и определяют системы мотивации и поощрения сотрудников государственной службы. Однако остаются вопросы к оценке эффективности работы самими служащими для понимания сложностей, с которыми они сталкиваются.

Цель исследования

Для выявления проблем работы и возможностей эффективного развития кадровой службы нами предлагается провести оценку снизу-вверх среди госслужащих, что являлось целью данного исследования. Среди основных задач, поставленных в данной работе:

- выявление уровня мотивации государственных служащих, оценка эффективности методов стимулирования;

- обоснование необходимых изменений в подходах к управлению персоналом в системе государственной службы.

Методы исследования

Для выявления уровня мотивации и эффективности работы государственной службы было проведено социологические исследование среди 54 сотрудников государственной службы, работающих в Запорожской области. Опрос проводился с сохранением анонимности, представленные результаты приведены в деперсонифицированном виде. Использовался метод случайной выборки. Согласованность данных анкетирования обеспечивалась проведением статистических тестов, в частности Альфа Кронбаха, и составила 0,86, что является достаточно высоким показателям релевантности эмпирических данных целям исследования. Вопросы были разбиты на 3 группы:

1) социально-демографические показатели выборки;

2) анализ мотивации сотрудников и наиболее эффективных на их взгляд методов повышения эффективности управления персоналом в

системе госслужбы;

3) оценка эффективности деятельности на основе основных показателей результативности.

Полученные эмпирические данные были обработаны методами описательной статистики, выявленные частотные закономерности визуализированы в графическом виде.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ данных проведённого опроса показывает ситуацию такой, какой её представляют сами работники государственной (муниципальной) службы Запорожской области, представленные показатели отражают выборочные характеристики качества условий труда, мнений по их оптимизации и предложений, связанных с улучшением системы управления её адаптации в переходных условиях.

Среди опрошенных большая часть имела стаж работы в системе госслужбы в диапазонах 1-3 года (38,9 %) и менее 1 года (29,6 %). Вероятно, это можно объяснить новыми для жителей региона условиями работы, задачами и принципами функционирования системы государственной службы в России. В связи с чем крайне необходимо внедрение программ адаптации и наставничества, а также повышения квалификации. Результаты опроса сотрудников о наиболее эффективных методах адаптации госслужащих приведены на рисунке 1.

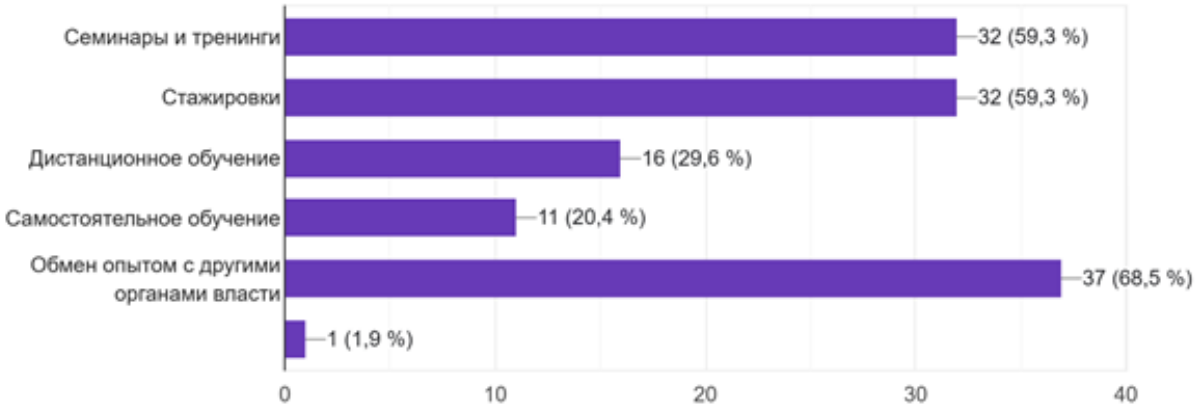

Рисунок 1. Предпочитаемые формы обучения и развития для сотрудников органов государственной службы
Figure 1. Preferred forms of training and development for public service employees

Самым эффективным методом обучения и развития является, по мнению сотрудников, обмен опытом между госорганами (68,5 %), семинары и стажировки востребованы в 59,3 % случаях, а дистанционное обучение (29,6 %) и самообразование (20,4 %) воспринимаются достаточно критично. Вероятно, низкие показатели связаны с последствиями пандемии: многие сотрудники устали от онлайн-форматов, а самостоятельное обучение без наставничества [3; 19] часто требует высокой мотивации, которая в условиях стресса и неопределённости зачастую снижается. Это могло повлиять на восприятие эффективности подобных методов. При этом непрерывное профессиональное образование является основой для улучшения компетенций и базой для продвижения по должностной лестнице, это отмечается в трудах В. Черепанова [20]. Однако, по мнению государственных служащих, критическое восприятие программ повышения квалификации связано

с их формальным характером и не всегда высоким качеством содержания курсов, несовпадением с реальными потребностями госслужащих и применением устаревших методов обучения, особенно в части значительного количества теоретических материалов по сравнению с анализом и разбором практических кейсов. Кроме этого, наблюдается дефицит цифровых компетенций, знаний в области проектного управления и коммуникационных навыков, а также кибербезопасности. На эти проблемы указывается также и в работе В. Кайсаровой [10] по изучению практик российского и зарубежного опыта [17, С. 1], системы государственной службы. К числу основных проблем можно отнести также отсутствие системности в переподготовке и повышении квалификации. Несмотря на формальные требования прохождения данных программ раз в три года, на практике не существует системы отслеживания результатов индивидуального прогресса сотрудников после прохождения ими обучения, нет системы оценки изменений как результата квалификационных усилий. Кроме этого, среди проблем стоит отметить слабую ориентацию программ на личный потенциал, в части разработки адресных программ подготовки служащих разного ранга в зависимости от индивидуальной мотивации и талантов.

По нашим данным, наиболее эффективно обучение воспринимается в рамках развития института наставничества и стажировок в других регионах, что также подтверждается и в работе [8], а также министерствах, при этом эффективность обучения всегда зависит от мотивации и личных качеств соискателей соответствующих должностей (рисунок 2). При отборе кандидатов на госслужбу ценится профессионализм (72,2 %) и личные качества (68,5 %). Опыт в 59,3 % указывается, что он важнее образования (42,6 %).

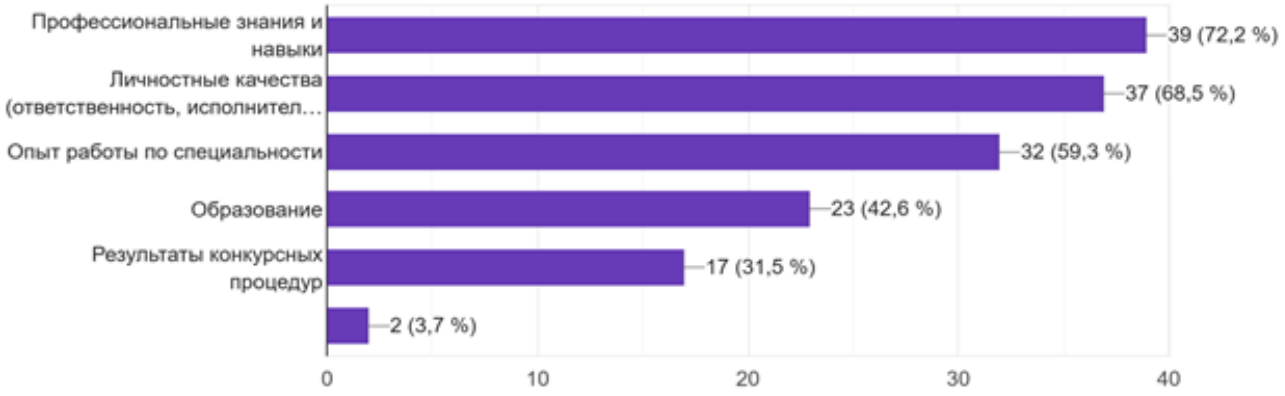

Рисунок 2. Оценка наиболее важных факторов при отборе на работу
Figure 2. Assessment of the most important factors in recruitment

Конкурсные процедуры в 31,5 % случаев указывались на последнем месте, что может указывать на их недостаточную эффективность. По всей видимости, приоритет профессионализма и личных качеств при отборе кандидатов подтверждает, что работодатели ищут не только квалифицированных, но и надёжных сотрудников. Интересный факт заключается в том, что конкурсные процедуры выглядят менее значимыми. Это согласуется с необходимостью реформирования системы подбора кадров [5].

В результате нашего исследования также анализировались основные факторы, которые влияют на привлечение кадров в систему государственной службы, они приведены на рисунке 3.

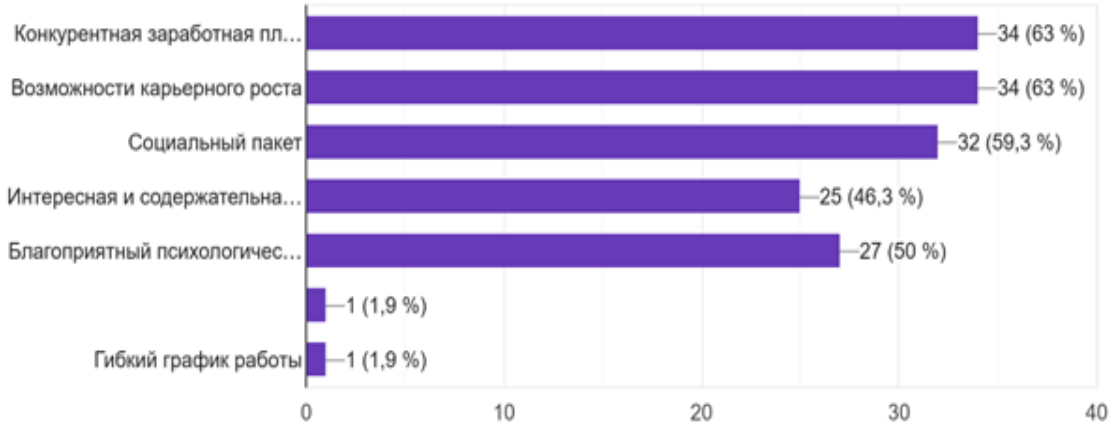

Рисунок 3. Факторы, способствующие привлечению квалифицированных кадров в работу системы государственной службы
Figure 3. Factors contributing to the attraction of qualified personnel to the public service system

Традиционно мотивация персонала на государственной службе рассматривается [15] как сочетание материальных и нематериальных стимулов, побуждающих сотрудников эффективно исполнять свои обязанности. Так, результаты исследования показывают, что наибольшее значение респонденты придают конкурентной заработной плате и возможностям карьерного роста – в 63 % случаев данные факторы были выбраны как наиболее важные. Социальный пакет, включающий медицинское страхование, отпуска и другие гарантии, был отмечен в 59,3 % эпизодов. Также почти половина опрошенных отмечают благоприятный психологический климат и 46,3 % интересную работу. Для многих особую важность составляет фактор не только материального вознаграждения, но и возможности карьерного роста, а также комфортная атмосфера в коллективе, а гибкий график (1,9 %) почти не влияет на выбор, что объясняется тем, что в госслужбе такой формат редко доступен, поэтому сотрудники не рассматривают его как значимый для себя фактор.

Исследования последних лет [4] указывают на тот факт, что существует и ряд демотивирующих факторов, снижающих вовлечённость работников к эффективной работе (рисунок 4). К основным проблемам мотивации госслужащих относят: невысокую заработную плату в государственном секторе. Так, отток квалифицированных кадров в коммерческие структуры во многом обусловлен именно дисбалансом между нагрузкой и оплатой на госслужбе. Данную проблему можно отчасти компенсировать дополнительным нематериальным стимулированием, таким как публичное признание достижений, гибкий график, моральное поощрение, однако мотивационный диалог между сотрудниками и руководством обычно выстраивается слабо.

Основные сложности – это низкая мотивация (53,7 %) и текучесть кадров (51,9 %). Требуется пересмотр системы стимулирования и карьерного продвижения, чтобы создать более привлекательные условия работы.

Кроме этого, респонденты в ходе исследования отмечали, что вертикальное повышение по службе в системе государственной службы затруднено из-за ограниченного числа должностей, а ротация и горизонтальное перемещение развиты слабо. Это приводит к тому, что через несколько лет работы снижается интерес. Данные проблемы подтверждаются в ряде исследований [11; 20], где указывается также на

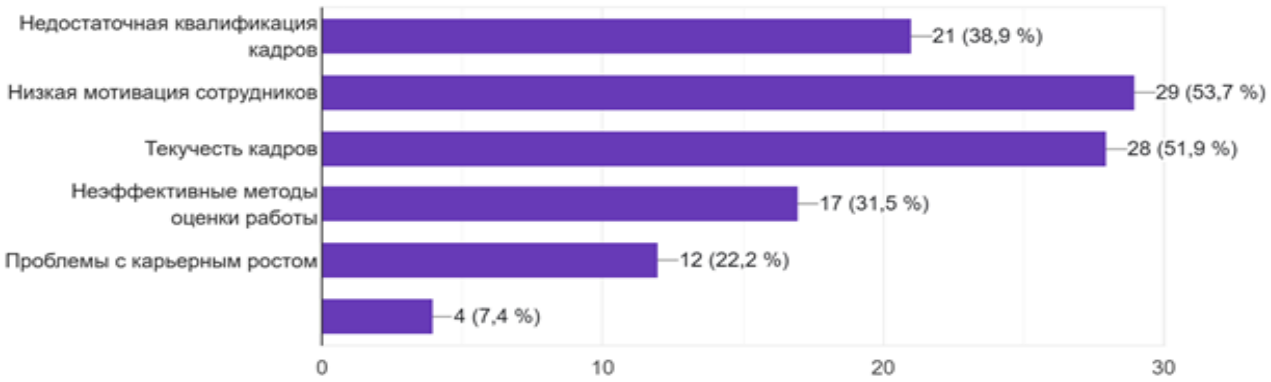

Рисунок 4. Оценка проблем в управлении персоналом в системе госслужбы
Figure 4. Assessment of problems in personnel management in the public service system

то, что жёсткая регламентация деятельности, избыточная бюрократия могут снижать инициативность работников, что тесно связано с организационной культурой на госслужбе, где порой доминирует формализм.

В этой связи видится необходимость более глубокого понимания ценностных ориентаций и мотивов разных госслужащих разных возрастов. Ведь то, что мотивирует молодёжь (самореализация), может отличаться от ценностей старших поколений (стабильность, статус), и систему стимулирования следует адаптировать под эти различия.

Результаты нашего исследования показывают, что почти каждый третий сотрудник недоволен качеством оценки своей работы, что усугубляет ситуацию, поэтому важно наладить прозрачный и справедливый процесс оценки.

Нормативное регулирование профессионального развития также находится в стадии развития. Несмотря на существование Федерального закона № 79-ФЗ о госслужбе, указаний Минтруда о приоритетных направлениях обучения, отсутствует единый стандарт компетенций для разных категорий государственных служащих, на базе которого можно было бы выстроить программу развития на годы вперёд. При этом в последних указаниях, выпущенных в марте 2025 г., Минтруда России утвердило перечень из 13 приоритетных направлений для госслужащих, где определяются приоритеты в соответствующем обучении. Для работников госслужбы они выстраиваются в несколько другом порядке (рисунок 5).

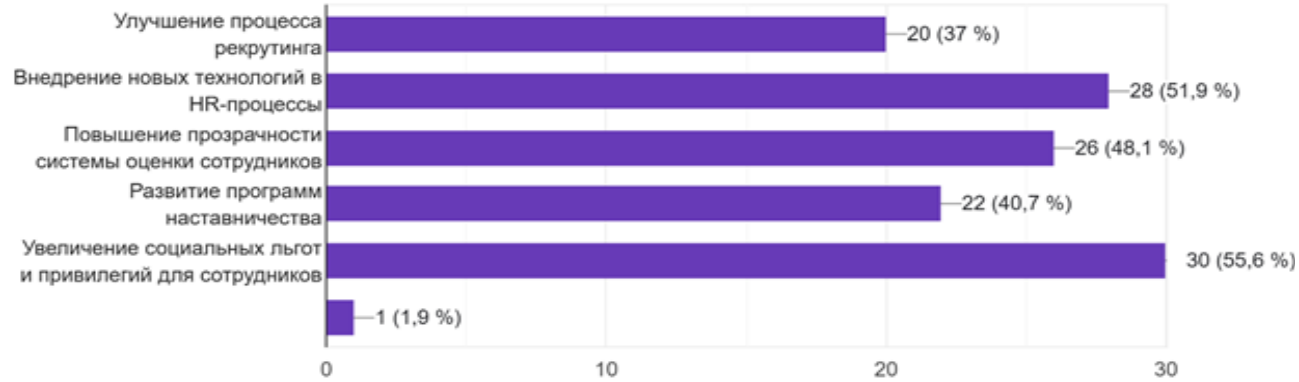

Рисунок 5. Отмеченные служащими необходимые изменения в системе управления персонала
Figure 5. Necessary changes in the personnel management system as indicated by civil servants

Главными запросами среди опрошенных стало увеличение социальных льгот (55,6 %), также многие хотят автоматизации HR-процессов (51,9 %) и прозрачности в оценке сотрудников (48,1 %). Это указывает на тот факт, что сотрудники ожидают реализации более современных и удобных процессов управления. Прозрачность в оценке сотрудников также может повысить доверие к системе управления.

Вопрос внедрения современных HR-технологий в госуправлении затрагивает все аспекты государственного управления, в том числе и кадровую сферу. Под данными технологиями подразумеваются [13] внедрение систем электронного документооборота кадров, автоматизированных систем подбора и отбора персонала, электронных порталов для обучения и развития служащих, аналитических панелей для мониторинга кадровых показателей и пр. [9]. При этом в работе С. Мартыновой [13] указывается на тот факт, что, несмотря на глобальный тренд цифровой трансформации госуправления, в настоящее время существует дефицит современных технологий управления кадрами в государственном секторе. Многие органы власти всё ещё используют устаревшие или разрозненные программы для работы с персоналом, что затрудняет эффективное управление. Для решения данной проблем в отдельных работах предлагаются [13] платформенные и экосистемные подходы в HR. Они должны обеспечивать единое информационное пространство для всех участников взаимодействия. В частности, каждый государственный служащий мог бы иметь цифровой профиль в системе, содержащий информацию о его навыках, достижениях, результатах аттестаций, траектории карьерного роста [11]. Руководители могли бы на основе данных профилей подбирать команды под задачи, планировать замену кадров, а кандидаты на госслужбу – подавать заявки и проходить тестирования онлайн.

В настоящее время существует несколько элементов таких систем, в частности Единый портал вакансий государственной службы, платформы дистанционного обучения, но пока эти инструменты разрозненны и работают обособленно друг от друга.

Проблема удержания кадров на госслужбе связана с изучением наиболее эффективных методов управления персоналом. Их анализ приведён на рисунке 6.

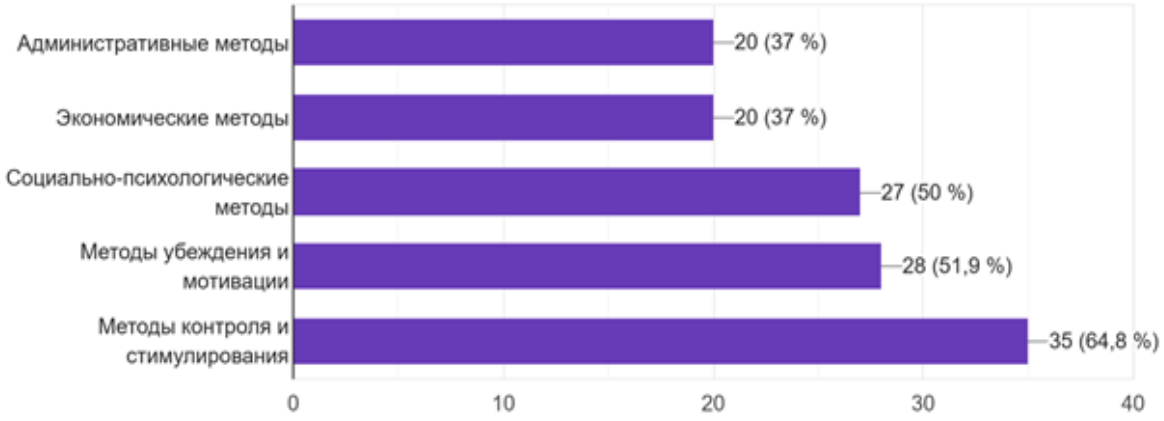

Рисунок 6. Наиболее эффективные, по мнению госслужащих, методы управления персоналом
Figure 6. The most effective personnel management methods according to civil servants

Среди методов управления персоналом лучше зарекомендовали себя методы контроля и стимулирования (64,8 %), а также социально-психологические методы (50 %). Административные и экономические подходы менее популярны, на них приходится по 37 %. При этом в ходе опроса выяснилось, что сотрудники одновременно хотят: чётких правил и измеримых показателей (64,8 %), и мягких методов управления и мотивации 51,9 % и 50 % соответственно. Устаревшие административные модели работают объективно плохо. Поиск ответа на вопрос об оценке эффективности деятельности государственных служащих лежит в плоскости критериев, которые позволяют это оценить. Анализ публикаций [7] в этой сфере указывает, что действующая система устарела и зачастую не адаптирована к специфике конкретных государственных. Многие показатели устанавливаются «сверху» и носят бюрократический характер, не будучи напрямую связаны с реальными результатами работы. Сами государственные служащие полагают, что наиболее эффективными могут быть следующие критерии (рисунок 7).

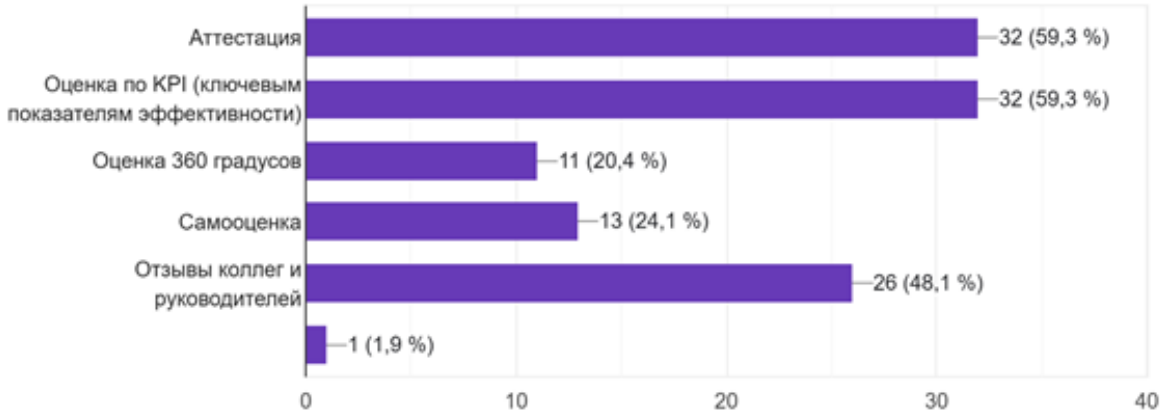

Рисунок 7. Наиболее целесообразные инструменты оценки эффективности работы госслужащих
Figure 7. The most appropriate tools for evaluating civil servants' performance

Данная диаграмма показывает, что сотрудники чаще всего доверяют классическим методам эффективности: аттестации и оценке по ключевым показателям (по 59,3 %). Почти половина опрошенных, около 48,1 %, полагают, что важны отзывы коллег и руководителей, а это в свою очередь показывает, что мнение коллектива и руководства играет значимую роль, менее популярны самооценка (24,1 %) и оценка 360 градусов (20,4 %). Новые подходы пока внедряются слабо, хотя в ряде работ [7] предлагается новая система, включающая инновационность, адаптивность, результативность. В рамках цифровизации [18] разрабатываются внедрение электронных систем мониторинга и оценки, позволяющие отслеживать выполнение KPI в режиме реального времени, собирать статистику по работе каждого подразделения и сотрудника. Перспективным направлением является оценка эффективности командной работы в системе госслужбы, поскольку результаты работы многих госорганов носят командный характер. При этом основной проблемой является по-прежнему фрагментация систем управления персоналом.

Выводы

В результате проведённого исследования можно выделить сле-

дующие корреляционные связи, наблюдающиеся при оценке факторов при отборе кандидатов между профессиональными знаниями и опытом работы, а также личностными качествами [16]. Респонденты, которые указывали, что в организации есть условия для развития, заметно реже указывают на необходимость «увеличения социальных льгот», наблюдается сильная отрицательная корреляция R = –0,89 между данными параметрами. Предпочтение обмена опытом как формы обучения связано с высокой значимостью развития карьеры как фактора мотивации R = 0,53. Выбор аттестации как формы контроля положительно связан с выбором KPI как инструмента оценки эффективности R = 0,53, а упоминание развития карьеры как фактора мотивации также сильно связано с акцентом на профессиональные качества кандидатов R = 0,52. Таким образом, можно прийти к выводам, что государственные служащие, ценящие развитие и карьерный рост, одновременно ориентированы на профессиональные знания и современные формы обучения, такие как обмен опытом, тренинги, а те работники, кто доволен условиями для развития, меньше акцентируют внимание на социальных льготах – для них важнее возможности роста. При этом поддержка формальной оценки (аттестация, KPI) указывается теми, кто ожидает более строгий контроль своей деятельности.

С точки зрения анализа взаимосвязей между сроком работы в системе государственной службы, то прослеживаются следующие тенденции. Факторы мотивации разнятся. Так, работники, осуществляющие свою деятельность менее 1 года, большее внимания уделяют карьерному росту (12 %) и развитию (17 %), у тех кто работает 1-3 года базовым приоритетом является уровень зарплат (2 8%), срок службы 3-5 лет смещает акцент на признании заслуг (21 %) и соцгарантиях (27 %), а трудящиеся 5-10 лет значимыми факторами выделяют признание (30 %) и зарплату (20 %), более 10 лет и выше ценят интересную работу (18 %) и возможности развития (18 %), а зарплату выделяют как менее значимый фактор (9 %). Таким образом, видно, что стаж прямо пропорционален значимости нематериальных факторов, среди которых интерес, признание, развитие, а зарплата важнее для новых сотрудников. Предпочитаемые методы управления персоналом сотрудниками государственной службы Запорожской области также имеют дифференциацию в зависимости от стажа работы [12]. Так, менее 1 года – чаще выбирают убеждение и мотивацию в 25 % случаев и соц.-психологические методы в 25 % как наиболее предпочитаемые, 1-3 года – доминируют методы контроля и стимулирования (33 %), а 3-5 лет – указывают на необходимость комбинации методов убеждения (27 %) и соц.-психологических методов (27 %), при этом 5-10 лет – предпочитают баланс между контролем и стимулированием (27 %) и экономическими методами (27 %), а более 10 лет – делают явный упор на контроль и стимулирование (43 %) и экономические методы стимулирования (29 %). Таким образом, можно отметить, что в условиях переходного периода важна гибкость кадровой политики, необходимость разработки адаптивных моделей, позволяющих усиливать мотивацию государственных служащих и стимулировать их быстро перестраиваться под новые задачи.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Асанова М.К., Рахимжанова Р.А., Мусина С.Т. [и др.]. The impact of Digitalization on human resources and labor relations // Вестник Казахского университета экономики, финансов и международной торговли. 2023. № 3(52). DOI 10.52260/2304-7216.2023.3(52).8.

2. Бурдюгова О.В., Куценко Е.И., Кандаленцева К.А. Кадровая политика и механизм её реализации в органах государственной власти // Вопросы экономики и права. 2024. № 3(189). С. 114-121.

3. Бусыгина М.С. Наставничество как форма адаптации молодых специалистов государственной гражданской службы: внедрение новых технологий // ЭГО: Экономика. Государство. Общество. 2023. № 1(50). С. 4-10.

4. Бячкова Н.Б. Проблемы трудовой мотивации государственных служащих // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 2. С. 205-212.

5. Веас И.Д.С. Подбор персонала и управление в сфере государственного и муниципального управления // Московский экономический журнал. 2022. Т. 7, № 2. DOI 10.55186/2413046X_2022_7_2_117.

6. Воскресенская О.А. Модель профессиональных компетенций специалистов кадровых служб в системе государственной и муниципальной службы как основа для отбора и профессионального развития // Лидерство и менеджмент. 2024. Т. 11, № 3. С. 981-1004. DOI 10.18334/lim.11.3.121765.

7. Жигун Л.А., Симутова Д.В. Модернизация системы оценки критериев роста эффективности профессиональной служебной деятельности государственных служащих // Вестник Евразийской науки. 2021. Т. 13. № 1. URL: https://esj.today/PDF/29ECVN121.pdf.

8. Заборовская С.Г. Организация внутриорганизационного обучения в системе гражданской и муниципальной службы // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2025. № 1(181). С. 136-140. DOI 10.34773/EU.2025.1.23.

9. Зеленцова С.Ю., Кауфман Н.Ю. Кадровые службы в системе управления персоналом органов государственной и муниципальной власти // Регион: системы, экономика, управление. 2019. № 2(45). С. 42-46.

10. Кайсарова В.П., Винокурова М.Ю. Профессиональное развитие цифровых компетенций современных государственных служащих: российский и зарубежный опыт // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. № 88. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-razvitie-tsifrovyh-kompetentsiy-sovremennyh-gosudarstvennyh-sluzhaschih-rossiyskiy-i-zarubezhnyy-opyt.

11. Конобеева А.Б. Совершенствование управления карьерой персонала в органах государственной и муниципальной службы // Маркетинг и логистика. 2023. № 2(46). С. 26-35.

12. Кутузова К.К. Факторы профессионального выгорания служащих налоговых органов РФ // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2022. № 12(76). С. 376-380.

13. Мартынова С.Э., Богатырёва Т.Г. Цифровые HR-платформы и экосистемы в государственном управлении // Среднерусский вестник общественных наук. 2023. Т. 18. № 3. С. 108-130.

14. Миронова И.И. Базовые кадровые технологии в системе государственной гражданской службы // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2020. № 163. С. 290-302. DOI 10.21515/1990-4665-163-025.

15. Мудрова Е.Б., Смородина К.М., Танина А.В. Учёт современных мотивационных теорий в системе мотивации государственных служащих // Бизнес. Образование. Право. 2022. № 3(60). С. 106-113. DOI 10.25683/VOLBI.2022.60.347.

16. Салахова В.Б., Кидинов А.В. Оценка профессиональных и личностных качеств государственных гражданских служащих // Учёные записки Российского государственного социального университета. 2023. Т. 22, № 2(167). С. 15-26. DOI 10.17922/2071-5323-2023-22-2-15-26.

17. Сариева Д.С. Правила приёма на государственную службу в зарубежных странах // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 1-2(52). С. 177-182. DOI 10.24411/2500-1000-2021-1158.

18. Смирнов Т.В. Особенности формирования кадрового потенциала государственной службы в условиях цифровизации экономики // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12, № 2. С. 447-464. DOI 10.18334/lim.12.2.122677. EDN ETBVWJ.
19. Федяинова Е.Р. Кадровый менеджмент в реализации функций Федеральной таможенной службы // Наукосфера. 2023. № 3-2. С. 334-337.
20. Черепанов В.В. Профессиональное развитие государственных гражданских служащих: тенденции и приоритеты // Административное право и процесс. 2021. № 5. С. 45-52.

Информация об авторах
Ольга Борисовна Ярош – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента ФГБОУ ВО «Мелитопольский государственный университет; профессор кафедры маркетинга, торгового и таможенного дела ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им В.И. Вернадского»
Светлана Анатольевна Нестеренко – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента ФГБОУ ВО «Мелитопольский государственный университет

REFERENCES

1. Asanova, M.K., Rakhimzhanova, R.A., Musina, S.T., et al. (2023). The impact of digitalization on human resources and labor relations. Bulletin of Kazakh University of Economics, Finance and International Trade, (3)52. https://doi.org/10.52260/2304-7216.2023.3(52).8. (In Russ.)
2. Burdyugova, O.V., Kutsenko, E.I., & Kandalentseva, K.A. (2024). Personnel policy and the mechanism of its implementation in public authorities. Issues of Economics and Law, 3(189), 114-121. (In Russ.)
3. Busygina, M.S. (2023). Mentoring as a form of adaptation of young specialists of the state civil service: introduction of new technologies. EGO: Economics. State. Society, 1(50), 4-10. (In Russ.)
4. Byachkova, N.B. (2024). Problems of labor motivation of civil servants. Journal of Monetary Economics and Management, 2, 205-212. (In Russ.)
5. Veas, I.D.S. (2022). Recruitment and management in the field of state and municipal administration. Moscow Economic Journal, 7(2). https://doi.org/10.55186/2413046X_2022_7_2_117. (In Russ.)
6. Voskresenskaya, O.A. (2024). A model of professional competencies of personnel service specialists in the system of state and municipal service as a basis for selection and professional development. Leadership and Management, 11(3), 981-1004. https://doi.org/10.18334/lim.11.3.121765. (In Russ.)
7. Zhigun, L.A., & Simutova, D.V. (2021). Modernization of the evaluation system of criteria for increasing the efficiency of civil servants' professional activities. Bulletin of Eurasian Science, 13(1). Retrieved from https://esj.today/PDF/29ECVN121.pdf. (In Russ.)
8. Zaborovskaya, S.G. (2025). Organization of intra-organizational training in the system of civil and municipal service. Economics and Management: Scientific and Practical Journal, 1(181), 136-140. https://doi.org/10.34773/EU.2025.1.23. (In Russ.)
9. Zelentsova, S.Yu., & Kaufman, N.Yu. (2019). Personnel services in the personnel management system of state and municipal authorities. Region: Systems, Economics, Management, 2(45), 42-46. (In Russ.)
10. Kaisarova, V.P., & Vinokurova, M.Yu. (2021). Professional development of digital competencies of modern civil servants: Russian and foreign experience. Public Administration. Electronic Bulletin, 88. Retrieved from https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-razvitie-tsifrovyh-kompetentsiy-sovremennyh-gosudarstvennyh-sluzhaschih-rossiyskiy-i-zarubezhnyy-opyt. (In Russ.)
11. Konobeeva, A.B. (2023). Improving career management of personnel in state and municipal service bodies. Marketing and Logistics, 2(46), 26-35. (In Russ.)
12. Kutuzova, K.K. (2022). Factors of professional burnout of employees of the tax authorities of the Russian Federation. Scythian: Issues of Student Science, 12(76), 376-380. (In Russ.)

13. Martynova, S.E., & Bogatyreva, T.G. (2023). Digital HR platforms and ecosystems in public administration. Central Russian Bulletin of Social Sciences, 18(3), 108-130. (In Russ.)
14. Mironova, I.I. (2020). Basic personnel technologies in the system of civil service. Polythematic Online Scientific Journal of Kuban State Agrarian University, 163, 290-302. https://doi.org/10.21515/1990-4665-163-025. (In Russ.)
15. Mudrova, E.B., Smorodina, K.M., & Tanina, A.V. (2022). Accounting for modern motivational theories in the motivation system of civil servants. Business. Education. Law, 3(60), 106-113. https://doi.org/10.25683/VOLBI.2022.60.347. (In Russ.)
16. Salakhova, V.B., & Kidinov, A.V. (2023). Assessment of professional and personal qualities of civil servants. Scientific Notes of the Russian State Social University, 22(2), 15-26. https://doi.org/10.17922/2071-5323-2023-22-2-15-26. (In Russ.)
17. Sariyeva, D.S. (2021). Rules for admission to the civil service in foreign countries. International Journal of Humanities and Natural Sciences, 1-2(52), 177-182. https://doi.org/10.24411/2500-1000-2021-1158. (In Russ.)
18. Smirnov, T.V. (2025). Features of the formation of human resources of the civil service in the context of digitalization of the economy. Leadership and Management, 12(2), 447-464. https://doi.org/10.18334/lim.12.2.122677. (In Russ.)
19. Fedyainova, E.R. (2023). Personnel management in the implementation of the functions of the Federal Customs Service. Naucosfera, 3-2, 334-337. (In Russ.)
20. Cherepanov, V.V. (2021). Professional development of civil servants: trends and priorities. Administrative Law and Process, 5, 45-52. (In Russ.)

Information about the authors
Olga B. Yarosh – Doctor of Economics, Professor at the Department of Management, Melitopol State University; Professor at the Department of Marketing, Trade and Customs Affairs, V.I. Ver-nadsky Crimean Federal University
Svetlana A. Nesterenko – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Manage-ment, Melitopol 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 of interests.
Поступила в редакцию (Reserved) 15.09.2025
Поступила после рецензирования 11.11.2025
Принята к публикации (Accepted) 09.12.2025

УДК 35.08:37.018.4
JEL: M53

ВАК 5.2.7. Государственное и муниципальное управление

ПРЕОДОЛЕНИЕ РАЗРЫВА МЕЖДУ ЗНАНИЕМ И ДЕЙСТВИЕМ: ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ 4C/ID ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ НАВЫКОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Елена Геннадиевна Литвак

Донецкий институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: alttt@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-9123-5053

Аннотация. Статья посвящена решению ключевой методической проблемы в обучении государственных служащих: разрыву между теоретическими знаниями и их применением в сложных, аутентичных профессиональных ситуациях. Несмотря на декларируемый переход к компетентностному подходу, доминирующие методы обучения остаются знаниево-ориентированными. Цель исследования – предложить и апробировать методический инструмент, позволяющий преодолеть этот разрыв, – четырёхкомпонентную модель педагогического дизайна (4C/ID). На примере проектирования учебных кейсов для ключевых компетенций («Разработка государственных программ», «Урегулирование конфликта интересов») проведён сравнительный анализ с традиционными методами обучения. Результаты демонстрируют, что модель 4C/ID обеспечивает систематическое формирование способности к интеграции знаний, цифровых и «мягких» навыков для решения целостных профессиональных задач, гарантируя тем самым эффективный перенос обученности в практику. Выводы работы заключаются в обосновании перспективности модели 4C/ID для модернизации системы подготовки госкадров, а также в постановке задачи разработки специализированного ИТ-решения, адекватного методологическому потенциалу модели. Научная новизна исследования заключается в адаптации международно-признанной модели педагогического дизайна для контекста российского государственного управления.

Ключевые слова: государственное управление, подготовка кадров, модель 4C/ID, комплексные компетенции, учебное проектирование, дальний перенос, система управления обучением (LMS).

Информация о финансировании: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Разработка научно-методических основ эффективного управления и выбора рациональной стратегии инновационного развития современных открытых систем» (регистрационный номер НИОКТР 124012900539-6) за счёт субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2025 год.

Для цитирования: Литвак Е.Г. Преодоление разрыва между знанием и действием: применение модели 4C/ID для формирования навыков принятия решений в государственном управлении. Государственное управление и право. 2025. № 4(08). С. 140-152.

UDC 35.08:37.018.4
JEL: M53

HAC 5.2.7. Public and municipal administration

OVERCOMING THE GAP BETWEEN KNOWLEDGE AND ACTION: APPLYING THE 4C/ID FRAMEWORK TO DEVELOP DECISION-MAKING SKILLS IN PUBLIC ADMINISTRATION

Elena Gennadievna Litvak

Donetsk Institute of Management – branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., e-mail: alttt@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-9123-5053

Abstract. This article addresses a key methodological challenge in civil servant training: the gap between theoretical knowledge and its application in complex, authentic professional situations. Despite the declared shift toward a competency-based approach, dominant teaching methods remain knowledge-oriented. The aim of the study is to propose and test a methodological tool for bridging this gap – a four-component instructional design (4C/ID) model. Using the design of training cases for key competencies ("Development of Government Programs" and "Resolving Conflicts of Interest"), a comparative analysis with traditional teaching methods is conducted. The results demonstrate that the 4C/ID model systematically develops the ability to integrate knowledge, digital, and soft skills to solve holistic professional problems, thereby ensuring the effective transfer of training to practice. The study's conclusions include a substantiation of the 4C/ID model's potential for modernizing the civil servant training system and the formulation of the task of developing a specialized IT solution commensurate with the model's methodological potential. The scientific novelty of the study lies in the adaptation of an internationally recognized model of pedagogical design to the context of Russian public administration.

Keywords: public administration, personnel training, 4C/ID framework, integrated competencies, educational design, far transfer, learning management system (LMS).

Financing information: the research was carried out within the framework of the fundamental research work «Development of scientific and methodological foundations for effective management and the choice of a rational strategy for the innovative development of modern open systems» (R&D registration number 124012900539-6) at the expense of subsidies for financial support of the state task for the provision of public services (performance of works) for 2025.

For citation: Litvak, E.G. (2025). Overcoming the gap between knowledge and action: applying the 4c/id framework to develop decision-making skills in public administration. Public Administration and Law, 4(08), 140-152.

Введение

Современная система государственного управления сталкивается с необходимостью оперативно реагировать на комплексные вызовы, что предъявляет повышенные требования к компетенциям государственных служащих. В ответ на это образовательные и профессиональные стандарты всё чаще формулируются в терминах компетентностного подхода, ориентированного на способность решать практические задачи. Однако реальный учебный процесс в организациях, осуществляющих подготовку и повышение квалификации госслужащих, в значительной степени продолжает опираться на традиционные, знаниево-ориентированные методики, такие как лекции и семинары, воспроизводящие знаниевую парадигму [1-6; 8].

Таким образом, на сегодняшний день ключевой вызов заключается не в отсутствии методологического

консенсуса о целях обучения (которые сместились в сторону формирования компетенций), а в острой нехватке эффективных методических инструментов, адекватных этим новым целям. Возникает методический кризис: декларируя формирование практических компетенций, система использует средства, предназначенные для передачи теоретических знаний. Это приводит к устойчивому разрыву между обучением и практикой, когда слушатели, успешно освоившие программу, оказываются не готовы интегрировать полученные знания, навыки и личностные качества для решения целостных профессиональных задач.

В качестве методической основы, способной преодолеть данный разрыв, в мире зарекомендовала себя четырёхкомпонентная модель педагогического дизайна (Four-Component Instructional Design Model, 4C/ID), разработанная Й. ван Мерриенбуром [9-16]. Данная модель предлагает систематический подход к проектированию обучения сложным компетенциям, основанный на использовании целостных учебных задач как основы учебного процесса. Несмотря на свою доказанную эффективность в медицинском [11; 12], инженерном [14; 15] и корпоративном образовании [16], потенциал модели 4C/ID в контексте государственного управления остаётся практически нераскрытым.

Интерес к данному подходу у российских педагогов возник сравнительно недавно. Однако уже есть научные работы, где показан реальный опыт применения 4C/ID в России [17-19].

Цель и задачи исследования

Цель данной работы – обосновать и продемонстрировать на модельных кейсах возможность применения фреймворка 4C/ID для проектирования практико-ориентированного обучения госслужащих.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Провести анализ ключевых компетенций госслужащих на предмет их соответствия принципам модели 4C/ID.
2. Разработать проекты учебных кейсов для выбранных компетенций («Разработка государственных программ», «Урегулирование конфликта интересов») на основе модели 4C/ID.
3. Провести сравнительный анализ предложенной методики с традиционными подходами к обучению.
4. Выявить и систематизировать преимущества, ограничения и условия успешной реализации подхода на практике.

Научная новизна исследования заключается в переносе международно-признанной модели педагогического дизайна в специфический контекст российского государственного управления и в постановке задачи разработки адекватных ей специализированных ИТ-решений, которые в настоящее время на рынке образовательных технологий отсутствуют.

Структура статьи: работа включает обзор исследований о проблемах обучения государственных служащий в Российской Федерации, обзор модели 4C/ID и её потенциальной роли в разрешении методического кризиса, описание методов и результатов проектирования учебных кейсов, сравнительный анализ, обсуждение ограничений и перспектив внедрения модели.

Методы исследования

Для проведения данного исследования и достижения поставленной цели был применён комплекс взаимодополняющих методов.

В качестве теоретических методов использовались:

– системный анализ – исполь-

зован для изучения модели 4C/ID как целостной системы, выявления взаимосвязей между её компонентами и их проекции на процесс обучения госслужащих;

– сравнительно-сопоставительный анализ – применён для проведения детального сравнения традиционного (знаниево-ориентированного) и инновационного (4C/ID) подходов к обучению по ключевым критериям;

– анализ литературных источников и вторичных данных – проведён для критического осмысления отечественных и зарубежных публикаций по проблемам подготовки госслужащих, теории модели 4C/ID.

В качестве методов эмпирического исследования и проектирования использовались:

– метод изучения кейсов – выступил основным инструментом эмпирической части работы. Разработаны и детально описаны два репрезентативных кейса, иллюстрирующих применение модели 4C/ID для формирования конкретных комплексных компетенций государственных служащих:

кейс «Разработка и мониторинг государственных программ»;

кейс «Урегулирование конфликта интересов и сложных этических дилемм»;

– метод педагогического проектирования – использован в качестве основного инструмента для преобразования теоретических принципов 4C/ID в практические схемы обучения.

На заключительном этапе был использован синтез полученных данных для формулирования обобщающих выводов, практических рекомендаций и выявления перспективных направлений для дальнейших исследований.

Результаты исследования и их обсуждение

Ряд исследований показывает, что традиционные программы повышения квалификации для государственных служащих неэффективны для формирования сложных компетенций, потому что они являются ориентированными на передачу знаний в отрыве от реальной практики. Существует разрыв между теоретическими знаниями госслужащих и их способностью решать комплексные, неструктурированные проблемы.

М.Ю. Барышников прямо указывает, что образовательные программы, которые проходят госслужащие, часто не оказывают никакого последующего влияния на качество их дальнейшей работы, что обусловлено разрывом между реальными потребностями госорганов и содержанием программ обучения [1, с. 232].

По мнению А.С. Костина, одной из ключевых проблем современной системы подготовки и повышения квалификации государственных служащих остаётся её формализм. Обучение носит декларативный характер, а программы реализуются для отчётности, без учёта реальных профессиональных запросов государственных структур и самих слушателей [2].

К аналогичным выводам о недостаточной ориентации образовательных программ на нужды организаций-нанимателей и их декларативном характере приходят и другие эксперты [3; 4].

В ряде работ сделана попытка ответить на вопрос, какие меры помогут улучшить ситуацию с подготовкой и переподготовкой государственных служащих в России. Наиболее глубокий анализ приведён в статье [4], где проведено сравнение квалификационного и компетентностного подхода. Автор приходит к выводу, что современная система обучения тяготеет к квалификационному подходу, который не является достаточным для

изменения профессионального поведения в конкретных ситуациях. В качестве решения проблемы предлагается переход к комплексному подходу, который учитывает сильные стороны как квалификационного, так и компетентностного подхода [4].

Косвенно к подобному выводу приходит и Л.В. Кожевникова, утверждая, что необходим баланс между технологической стороной подготовки и «мягкими навыками» госслужащих, такими как творческая направленность, критичность, умение выстраивать стратегию, способностью понять нужды клиента [5]. Фактически, это утверждение о том, что должно происходить обучение компетенциям, а не просто знаниям и навыкам.

К аналогичным выводам приходит М.А. Чепухалина, подчёркивая, что лицам, ответственным за эффективное функционирование системы государственного управления необходимы сложные навыки работы в сложной неопределённой среде [6, с. 63].

Таким образом, актуален вопрос преодоления разрыва между знанием и действием при обучении государственных служащих. Ответ на этот вопрос лежит не столько в плоскости правовых, организационных и управленческих механизмов, сколько в плоскости методов обучения.

В когнитивной психологии выделяются понятия ближнего и дальнего переноса [7]. Под ближним переносом понимается применение навыка в условиях, идентичных учебным, решение задачи по шаблону. Этого результата вполне могут достигать и традиционные обучающие курсы. Под дальним переносом подразумевается применение знаний и принципов в новой незнакомой ситуации. Именно в этом и состоит реальная работа госслужащего (разработка программ под уникальные условия, разрешение конфликта, которого не было в учебнике). Многочисленные исследования в когнитивной психологии доказывают, что дальний перенос крайне слабо формируется через пассивное слушание лекций и решение типовых задач [9; 10; 13].

Косвенно эта же мысль подтверждается в работе [8]. Авторами было проведено исследование, которое позволяет оценить удовлетворённость самих государственных служащих системой обучения. Исследование показало, что государственные гражданские служащие наиболее эффективным методом обучения считают метод кейсов [8, с. 52]. По сути, это также свидетельствует в пользу необходимости переориентировать обучение на методы, которые обеспечивают лучший дальний перенос знаний в практику и компетентностный подход.

Обзор модели 4C/ID. Модель 4C/ID состоит из четырёх ключевых компонентов, каждый из которых имеет под собой теоретическую основу [9]:

1. Аутентичные задачи профессиональной деятельности. Представляют собой целостные, реальные профессиональные проблемы, организованные в порядке возрастания сложности. Задачи являются ядром модели и обеспечивают интеграцию навыков, знаний и умений на практике. Для управления степенью когнитивной нагрузки обучающемуся в процессе обучения предоставляется поддержка, которая постепенно уменьшается.

2. Вспомогательная информация. Состоит из ментальных моделей и когнитивных стратегий.

Под ментальной моделью понимается декларативное знание, которое представляет собой сеть взаимосвязанных фактов, понятий и принципов, описывающих определённую область реальности.

Когнитивная стратегия – это процедурное знание, которое представляет собой последовательность шагов, интегрирующих необходимые навыки и знания для достижения цели.

Вспомогательная информация объясняет, как решаются задачи определённого класса. Она должна усваиваться постепенно в процессе работы над учебными заданиями.

3. Своевременная информация. Описывает, как выполнять рутинные шаги. Представляет собой точно сформулированные инструкции, когнитивные правила или процедуры. Своевременная информация направлена на овладение повторяющимися навыками и предоставляется в тот момент, когда должна быть использована.

4. Частичная практика. Предназначена для автоматизации навыков, которые могут быть доведены до автоматизма.

Навыки в рамках 4C/ID предлагается делить на три категории: повторяющиеся, неповторяющиеся и автоматизируемые.

Неповторяющиеся навыки – это навыки, для которых нет всегда эффективной процедуры. Каждое применение требует адаптации, анализа контекста и принятия решения. Для повторяющихся навыков такая процедура существует и может быть чётко формализована.

Автоматизируемые навыки – это подмножество повторяющихся навыков, выполнение которых можно и нужно довести до автоматизма. Если для повторяющихся и неповторяющихся навыков достаточно своевременной информации, то для автоматизируемых навыков нужна дополнительная концентрированная практика.

Следует заметить, что одной из проблем компетентностного подхода в обучении некоторые эксперты считают размытость определения понятия «компетенция» [4, с. 215; 20, с. 8]. Зачастую понятия «компетенция» и «навык» используют на уровне синонимов, что является некорректным. Модель 4C/ID структурирована с таким уровнем формализации, что позволяет дать очень точное определение понятию «профессиональная компетенция».

Профессиональной компетенцией будем называть умение применять когнитивную стратегию эксперта при решении аутентичной задачи профессиональной деятельности.

Отдельно стоит коснуться обучения цифровым навыкам. В современной системе государственного управления цифровые навыки утратили характер автономных компетенций и превратились в интегрированные компоненты сложных профессиональных задач. Модель 4C/ID, в силу своего целостного и ориентированного на реальную деятельность подхода, является оптимальной не для обучения отдельным цифровым навыкам, а для обучения профессиональной деятельности в цифровой среде. Она позволяет естественным образом вплетать работу с данными, цифровыми платформами и инструментами анализа в контекст решения актуальных задач госслужащего.

Сравнительный анализ традиционного подхода к обучению и подхода на основе 4C/ID приведён в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительный анализ традиционного подхода к обучению и подхода на основе 4C/ID
Table 1. Comparative analysis of the traditional approach to training and the 4C/ID approach

Критерий сравнения	Традиционный (знаниево-ориентированный) подход	Подход на основе модели 4C/ID
1. Основная цель обучения	Передача и усвоение теоретических знаний, фактов, нормативных актов	Формирование профессиональной компетенции – способности решать комплексные задачи в реальных условиях
2. Организационный принцип	По дисциплинам или темам (например, «Основы госуправления», «Бюджетное право»)	По целостным профессиональным задачам (например, «Разработка госпрограммы», «Урегулирование конфликта»)
3. Роль обучающегося	Пассивный получатель информации	Активный практик, работающий в смоделированной профессиональной среде
4. Методы и форматы	Лекции, семинары по обсуждению теории, тесты на запоминание	Аутентичные задачи (кейсы, симуляции, проекты), тренажёры для отработки навыков, своевременные подсказки в процессе решения
5. Контекст обучения	Абстрактный, оторванный от реальной практики. Знания даются «впрок»	Приближённый к реальности (контекстуализированный). Обучение происходит через деятельность, максимально похожую на будущую работу
6. Обратная связь	Финальная оценка (зачёт/незачёт) по результатам теста. Отсроченная и обобщённая	Непрерывная и конкретная в процессе решения задач. Показывает, как улучшить именно процесс деятельности, а не просто указывает на ошибку в ответе
7. Интеграция цифровых навыков	Выделены в отдельные курсы («Цифровая грамотность», «Работа в Excel»)	Естественно вплетены в решение задач. Например, навык работы с данными отрабатывается при анализе эффективности программы, кибербезопасность – при разрешении этической дилеммы
8. Оценка эффективности	Количество прослушанных часов, результаты итоговых тестов на знание	Качество выполнения комплексной задачи (например, защита проекта программы), способность перенести навык в новую ситуацию (дальний перенос)
9. Сильные стороны	Эффективен для массовой передачи унифицированных знаний. Легко масштабируется	Эффективен для обучения решению нестандартных задач, развивает гибкость мышления и адаптивность
10. Слабые стороны / Риски	Формирует разрыв между знанием и действием. Не готовит к реальным сложным ситуациям. Низкая мотивация слушателей	Высокая трудоёмкость разработки курсов. Требует высокой квалификации преподавателей и методистов. Сложность стандартизации оценки

Методология и модельные кейсы. Для более детального понимания модели рассмотрим два кейса обучения, которые структурированы на основе 4C/ID. Данные кейсы, конечно, не являются завершённой программой курса, но позволяют проиллюстрировать структуру подхода к обучению (таблица 2).

Кейс 1. Компетенция: «Урегулирование конфликта интересов и сложных этических дилемм».

Данная компетенция является критически важной в вопросах, связанных с противодействием коррупции и принятием непопулярных, но правомерных решений.

Таблица 2. Моделирование разработки курса по обучению компетенции «Урегулирование конфликта интересов и сложных этических дилемм» на основе 4C/ID
Table 2. Modeling the development of a course on the competence "Resolving conflicts of interest and complex ethical dilemmas" based on 4C/ID

Аутентичная задача	Вы – начальник отдела. К вам обратился родственник с просьбой ускорить рассмотрение заявления его компании на получение госуслуги, обойдя общую очередь. Компания соответствует всем формальным критериям. Ваши действия? (Сценарий должен содержать ветвление в зависимости от выбора обучающегося)
Вспомогательная информация	Антикоррупционное законодательство, кодекс этики госслужащего, теории разрешения конфликтов, кейсы из реальной практики с разбором последствий разных решений
Своевременная информация	Памятки: «Порядок официального отказа в подобной просьбе», «Кому и как зафиксировать факт обращения». Инструкции: «Алгоритм проведения служебной проверки при возникновении конфликта интересов»
Частичная практика	Проанализировать предложенную ситуацию на предмет наличия признаков конфликта интересов. Составить официальный ответ на просьбу, нарушающую регламент

Отдельно рассмотрим цифровые навыки, которые необходимо учесть в данном кейсе.

1. Навык работы с конфиденциальной информацией. Данный навык состоит в понимание рисков утечки данных, умение работать с конфиденциальными документами в цифровой среде, использование средств шифрования и безопасных каналов связи. Поэтому в блок «своевременная информация» необходимо добавить чек-лист «Безопасная отправка документов» и инструкцию по использованию электронной цифровой подписи.

В сценарии с родственником частью задачи может быть необходимость корректно зафиксировать обращение в служебной системе, чтобы обезопасить себя, и не использовать для общения личные мессенджеры.

2. Цифровая грамотность в коммуникации. На практике данный навык означает понимание, что переписка по email в корпоративном чате является официальным документом и может быть использована как доказательство. В контексте 4C/ID данный навык нужно учесть как часть учебной задачи в симуляции: обучающийся должен выбрать правильный канал для ответа на сомнительную просьбу (официальный email, а не WhatsApp).

Кейс 2. Компетенция: «Разработка, реализация и мониторинг государственных программ» (таблица 3).

Таблица 3. Моделирование разработки курса по обучению компетенции «Разработка, реализация и мониторинг государственных программ» на основе 4C/ID
Table 3. Modeling the development of a course on the competence "Development, implementation, and monitoring of government programs" based on 4C/ID

Аутентичная задача	Вам поручено разработать и запустить программу поддержки малого бизнеса в моногороде с убывающим градообразующим предприятием. Бюджет ограничен. Необходимо предусмотреть этапы, показатели результативности, механизмы взаимодействия с бизнес-сообществом и администрацией города
Вспомогательная информация	Теория публичного управления, методология логического матричного планирования, основы бюджетирования, ориентированного на результат, лучшие практики аналогичных программ, законодательная база
Своевременная информация	Шаблоны: чек-листы для анализа стейкхолдеров, шаблоны паспортов программ, формы для расчёта бюджета. Инструкции: «Как провести форсайт-сессию для выявления приоритетов развития?», «Алгоритм согласования документации между департаментами»
Частичная практика	Рассчитать бюджет программы по заданным параметрам. Провести SWOT-анализ конкретного моногорода по предоставленным данным. Составить отчёт о выполнении показателей на основе вводных данных

Отдельно рассмотрим цифровые навыки, которые необходимо учесть в данном кейсе.

1. Работа с данными. Данный навык предполагает умение собирать, анализировать и визуализировать данные для обоснования программы и оценки её эффективности. В контексте 4C/ID это означает не просто «пройти курс по Power BI», а превращается в своевременную информацию и частичную практику внутри большой цели.

Упражнение частичной практики: рассчитать ключевые демографические и экономические показатели для целевого региона, используя открытые данные Росстата.

Своевременная информация: шаблон-памятка «Как построить сводную таблицу в Excel для анализа бюджетных заявок» или «Как создать интерактивный дашборд в DataLens/Tableau для мониторинга показателей программы».

Усложнённая учебная задача: на основе набора открытых данных (например, о количестве малых и средних предприятий в регионе, уровне безработицы, бюджетных расходах) принять решение о приоритетном направлении поддержки и визуализировать своё решение для руководителя.

2. Использование специализированного программного обеспечения и цифровых платформ.

В данном кейсе это может быть работа в системах электронного бюджетирования (например, «Электронный бюджет» в РФ), системах межведомственного электронного документооборота, GIS-системах для территориального планирования.

В контексте 4C/ID данный навык потребует своевременной информации в виде алгоритма подачи заявки в систему и часть учебной задачи (реальная работа с интерфейсом системы в симуляции).

Обсуждение результатов проектирования. Проведённое моделирование учебных курсов на основе 4C/ID и их сравнительный анализ с традиционным подходом позволяют утверждать, что данная модель предлагает системное решение проблемы формирования комплексных компетенций у государственных служащих.

Как показали представленные кейсы (таблица 1 и таблица 2), принцип аутентичных учебных задач позволяет интегрировать разрозненные знания из финансового права, проектного управления и анализа данных в единую деятельность, тем самым преодолевая дисциплинарную разобщённость традиционного подхода.

Однако широкое использование модели 4C/ID в обучении госслужащих влечёт ряд рисков и сложностей. Детальная проработка учебных задач и поддержки требует значительных временных и экспертных ресурсов. Роль преподавателя смещается от лектора к дизайнеру образовательных траекторий и тьютору, что требует переподготовки преподавателей. Для полноценной реализации обучающих курсов на основе 4C/ID (особенно симуляций и ветвящихся сценариев) требуются системы управления обучением (LMS), в которые модель 4C/ID встроена как основная логика проектирования курсов. Такие LMS на сегодняшний день на рынке образовательных технологий отсутствуют.

Возможно, на первом этапе внедрения 4C/ID целесообразно фокусироваться не на полной перестройке курсов, а на разработке отдельных интенсивных модулей для ключевых компетенций, аналогичных рассмотренным в кейсах.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на изучение следующих вопросов и проверку гипотез:

– разработка отраслевых стандартов и шаблонов учебных задач на основе 4C/ID могла бы снизить ресурсоёмкость процесса для учебных центров;

– перспективным направлением дальнейших исследований является эмпирическая проверка эффективности разработанных курсов в формате педагогического эксперимента;

– требует отдельного изучения вопрос разработки и валидации оценочных средств для измерения уровня сформированности комплексных компетенций в рамках модели 4C/ID;

– актуальной задачей является техническое задание для разработки специализированной LMS, архитектура которой поддерживала бы принципы 4C/ID.

Выводы

Внедрение модели 4C/ID в систему подготовки государственных служащих теоретически обосновано её ориентацией на формирование комплексных профессиональных компетенций. Прогнозируемым результатом является повышение эффективности дальнего переноса сформированных умений в реальную профессиональную деятельность, что, в свою очередь, приведёт к снижению когнитивной нагрузки и количества операционных ошибок в нестандартных ситуациях и минимизации периода адаптации при вхождении в новую должность или решении новых задач.

Проведённый анализ выявил ряд методологических и инфраструктурных вызовов, сопряжённых с практическим внедрением модели 4C/ID в системе подготовки государственных служащих. К числу ключевых ограничений относятся:

– высокая ресурсоёмкость проектирования и разработки учебных курсов, требующая значительных временных и кадровых затрат;

– необходимость масштабной предварительной подготовки профессорско-преподавательского состава и тьюторского корпуса методологии 4C/ID для обеспечения аутентичной реализации модели;

– повышенные требования к технологической инфраструктуре, в частности, к функционалу LMS, которые должны поддерживать сложные сценарии практико-ориентированного и адаптивного обучения.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Барышников М.Ю. Проблемы и перспективы подготовки кадров государственной гражданской службы // Прогрессивная экономика. 2024. № 8 С. 225-235. DOI: 10.54861/27131211_2024_8_225.

2. Костин А.С. Системы обучения государственных служащих: проблемы и пути их решения // Гуманитарный научный журнал. 2025. № 5-1. С. 514-519. DOI: 10.24412/2078-9661-2025-5-1-29. EDN: DMRRWK.

3. Кремер К.И., Мамистова Е.А., Филоненко Н.В. Обучение государственных служащих как направление развития их профессиональных компетенций // Современная экономика: проблемы и решения. 2023. № 9(165). С. 79-94. DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2023/9/79-94.

4. Зайцева Т.В. Квалификационный и компетентностный подходы на государственной гражданской службе: квалификация как базис, компетенция как цель // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 107. С. 206-222. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-107-2024-206-222.

5. Кожевникова Л.В. Старовойтова И.Е. Факторы модернизации системы образовательной подготовки государственных служащих в России // Образование и право. 2024. № 2. С. 365-369. DOI: 10.24412/2076-1503-2024-2-365-369.

6. Чепухалина М.А. Ключевые компетенции государственного служащего будущего (коллективный портрет служащего нового времени) // Инновации и инвестиции. 2022. № 1. С. 60-64. EDN: QNPZEE.

7. Bransford J.D., Brown A.L., & Cocking R.R. (Eds.) (2000). How people learn: Brain, mind, experience, and school. National Academy Press. 385 p.

8. Скворцова Л.И., Воробьёва И.Н., Иванов И.А., Казакова О.А., Симоненко Е.Н., Юкляевская О.В. Результаты исследования особенностей профессионального развития и обучения государственных гражданских служащих // Управление трансформацией социально-экономического пространства территорий: тенденции, проблемы, перспективы. Материалы научно-практической конференции. 2018. Вологда: Вологодский филиал РАНХиГС. С. 45-57. EDN: XNPIGL.

9. Ван Мериенбур Й., Киршнер П.А. Десять шагов комплексного обучения: Четырёхкомпонентная модель дизайна обучения. 2023. 454 с.

10. Costa J.M., Miranda G.L., Melo M. (2021). Four-component instructional design (4C/ID) model: a meta-analysis on use and effect // Learning Environments Research. Vol. 25. 445-463. DOI: 10.1007/s10984-021-09373-y.

11. Janssen-Noordman A.M.B., Van Merriënboer J.J.G., Van der Vleuten C.P.M., Scherpbier A.J.J.A. (2006). Design of integrated practice for learning professional competencies // Medical Teacher. No 28(5). P. 447-452.

12. Frerejean J., Van Merriënboer J.J. G., Kirschner P.A., Roex A., Aertgeerts B., Marcellis M. Designing instruction for complex learning: 4C/ID in higher education // European Journal of Education. 2019. No 54(4). P. 513-524.

13. Van Merriënboer J.J.G., Clark R.E., & de Croock M.B.M. (2002). Blueprints for complex learning: The 4C/ID-model. Educational Technology Research and Development, 50(2). 39-61.

14. Kester, L., Kirschner, P., & van Merriënboer J. (2004). Information presentation and troubleshooting in electrical circuits. International Journal of Science Education, 26(6), 239-256. https://doi.org/10. 1080/69032000072809.

15. Van Merriënboer J.J.G., & Kester L. (2005). The four-component instructional design model: Multimedia principles in environments for complex learning. In R.E. Mayer (Ed.), The Cambridge handbook of multimedia learning (pp. 71-93). Cambridge University Press.

16. Kucharuck A., Goda Y., Suzuki K. (2023). Designing an online pd program with 4C/ID from scratch // International journal of designs for learning. Vol. 4, No 2. P. 72-86
17. Лелюх А.Б., Фёдорова Е.Н. Проектирование гибридных образовательных программ с использованием модели 4C/ID // Образование и качество жизни. Образование и качество жизни. 2023. № 3. С. 13-21.
18. Другова Е.А., Ваниев А.И. Проектирование обучения с применением четырёхкомпонентной модели педагогического дизайна (4C/ID) в высшем образовании: обзор исследований // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика. 2023. Т. 20. No 4. С. 747-771. http://doi.org/10.22363/2313-1683-2023-20-4747-771.
19. Принципалова О.В. Интеграция модели 4C/ID при обучении аудированию в образовательную среду в вузе // Проблемы современного педагогического образования. 2025. № 86-1. С. 329-331
20. Алдошин М.О. Профессиональное развитие кадров государственного и муниципального управления Московской области посредством компетентностного подхода // Управление экономическими системами. 2023. № 3(43). С. 4-8.

Информация об авторе
Елена Геннадиевна Литвак – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры информационных технологий

REFERENCES

1. Baryshnikov, M.Yu. (2024). Problems and prospects of training personnel for the state civil service // Progressive Economy. No. 8. 225-235. DOI: 10.54861/27131211_2024_8_225. (In Russ)
2. Kostin, A.S. (2025). Training systems for civil servants: problems and solutions // Humanitarian scientific journal. No. 5-1. 514-519. DOI: 10.24412/2078-9661-2025-5-1-29. EDN: DMRRWK. (In Russ)
3. Kremer, K.I., Mamistova, E.A., Filonenko, N.V. (2023). Training of civil servants as a direction for developing their professional competencies // Modern Economy: Problems and Solutions. No. 9(165). 79-94. DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2023/9/79-94. (In Russ)
4. Zaitseva, T.V. (2024). Qualification and competence-based approaches in the state civil service: qualification as a basis, competence as a goal // Public administration. Electronic bulletin. No. 107. 206-222. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-107-2024-206-222. (In Russ)
5. Kozhevnikova, L.V. Starovoitova, I.E. (2024). Factors of modernization of the system of educational training of civil servants in Russia // Education and Law. No. 2. 365-369. DOI: 10.24412/2076-1503-2024-2-365-369. (In Russ)
6. Chepukhalina, M.A. (2022). Key competencies of the civil servant of the future (collective portrait of the civil servant of the new era) // Innovations and Investments. No. 1. 60-64. EDN: QNPZEE. (In Russ)
7. Bransford, J.D., Brown, A.L., & Cocking, R.R. (Eds.). (2000). How people learn: Brain, mind, experience, and school. National Academy Press. 385 p.
8. Skvortsova, L.I., Vorobyeva, I.N., Ivanov, I.A., Kazakova, O.A., Simonenko, E.N., Yuklyaevskaya, O.V. (2018). Results of the study of the features of professional development and training of state civil servants // Managing the transformation of the socio-economic space of territories: trends, problems, prospects. Materials of the scientific and practical conference. Vologda branch of RANEPA. 45-57. EDN: XNPIGL (In Russ)
9. Van Merriënboer, J.J.G., Kirschner, P.A., Frèrejean, J. (2024). Ten Steps to Complex Learning: a Systematic Approach to Four-Component Instructional Design (4th Edition). New York: Routledge. 465 p. https://doi.org/10.4324/9781003322481.
10. Costa, J.M., Miranda, G.L., Melo, M. (2021). Four-component instructional design (4C/ID) model: a meta-analysis on use and effect // Learning Environments Research. Vol. 25. 445-463. DOI: 10.1007/s10984-021-09373-y.

11. Janssen-Noordman, A.M.B., Van Merriënboer J.J.G., Van der Vleuten C.P.M., Scherpbier, A.J.J.A. (2006). Design of integrated practice for learning professional competencies // Medical Teacher. No 28(5). P. 447-452.
12. Frerejean, J., Van Merriënboer J.J.G., Kirschner, P.A., Roex, A., Aertgeerts, B., Marcellis, M. Designing instruction for complex learning: 4C/ID in higher education // European Journal of Education. 2019. No 54(4). P. 513-524.
13. Van Merriënboer, J. J. G., Clark, R. E., & de Croock, M. B. M. (2002). Blueprints for complex learning: The 4C/ID-model. Educational Technology Research and Development, 50(2). 39-61.
14. Kester, L., Kirschner, P., & van Merriënboer, J. (2004). Information presentation and troubleshooting in electrical circuits. International Journal of Science Education, 26(6), 239-256. https://doi.org/10. 1080/69032000072809.
15. Van Merriënboer, J.J.G., & Kester L. (2005). The four-component instructional design model: Multimedia principles in environments for complex learning. In R. E. Mayer (Ed.). The Cambridge handbook of multimedia learning (pp. 71-93). Cambridge University Press.
16. Kucharuck, A., Goda, Y., Suzuki, K. (2023) Designing an online pd program with 4C/ID from scratch // International journal of designs for learning. Vol. 4, No 2. P. 72-86.
17. Lelyukh, A.B., Fedorova, E.N. (2023). Designing hybrid educational programs using the 4C/ID model // Education and quality of life. Education and quality of life. No. 3. 13-21. (In Russ)
18. Drugova, E.A., Vaniev, A.I. (2023). Designing learning using the four-component model of instructional design (4C/ID) in higher education: a research review // Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Psychology and Pedagogy. Vol 20. No. 4. 747-771. http://doi.org/10.22363/2313-1683-2023-20-4747-771. (In Russ)
19. Principalova, O.V. (2025). Integration of the 4C/ID model in teaching listening in the educational environment at the university // Problems of modern pedagogical education. No. 86-1. 329-331. (In Russ)
20. Aldoshin, M.O. (2023). Professional development of personnel of state and municipal administration of the Moscow region through a competency-based approach // Management of economic systems. No. 3(43). 4-8. (In Russ)

Information about the author
Elena G. Litvak – Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Technology

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.
Поступила в редакцию (Reserved) 10.09.2025
Поступила после рецензирования 30.10.2025
Принята к публикации (Accepted) 09.12.2025

УДК 332.12:351.851:351.852
JEL: R58

ВАК 5.2.7. Государственное и муниципальное управление

О НЕОБХОДИМОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬЮ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

Дмитрий Валериевич Василенко

Донецкий институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев 163-а, e-mail: dima_vasilenko@list.ru

Аннотация. В условиях текущей сложной социально-экономической ситуации, продолжающейся интеграции Донецкой Народной Республики в экономическое пространство Российской Федерации, а также на фоне беспрецедентных вызовов, формируемых боевыми действиями, разрушенной инфраструктурой и оттоком квалифицированных кадров, вопрос повышения инвестиционной привлекательности территорий ДНР приобретает первостепенное значение. Эффективное государственное региональное управление в этой сфере является не просто желательным, а жизненно необходимым условием для обеспечения устойчивого развития Республики в средне- и долгосрочной перспективе. Усугубляющееся последствиями конфликта и переходным периодом интеграции экономика региона требует немедленных и решительных мер по стабилизации и развитию. Нынешнее состояние инвестиционной привлекательности, вероятно, не соответствует потребностям Республики.

Ключевые слова: регион, развитие, инвестиции, инвестиционная привлекательность, государственное региональное управление, переходный период.

Информация о финансировании: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Обоснование стратегических приоритетов территориального развития Донецкой Народной Республики» (регистрационный номер НИОКТР 124051300026-6) за счёт субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2025 год.

Для цитирования: Василенко Д.В. О необходимости совершенствования государственного регионального управления инвестиционной привлекательностью Донецкой Народной Республики. Государственное управление и право. 2025. № 4(08). С. 153-164.

UDC 332.12:351.851:351.852
JEL: R58

HAC 5.2.7. Public and municipal administration

ON THE NEED TO IMPROVE THE STATE REGIONAL MANAGEMENT OF THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

Dmitry Valerievich Vasilenko

Donetsk Institute of Management – branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., e-mail: dima_vasilenko@list.ru

Abstract. In the current difficult socio-economic situation, the ongoing integration of the Donetsk People's Republic into the economic space of the Russian Federation, as well as against the background of unprecedented challenges posed by the fighting, destroyed infrastructure and the outflow of qualified personnel, the issue of increasing the investment attractiveness of the territories of the DPR is of paramount importance. Effective state regional management in this area is not just desirable, but a vital condition for ensuring the sustainable development of the Republic in the medium and long term. The region's economy, aggravated by the consequences of the conflict and the transition period of integration, requires immediate and decisive stabilization and development measures. The current state of investment attractiveness probably does not meet the needs of the Republic.

Keywords: region, development, investments, investment attractiveness, state regional management, transition period.

Financing information: the study was carried out as part of the fundamental research work «Substantiation of strategic priorities of territorial development of the Donetsk People's Republic» (R&D registration number 124051300026-6) at the expense of a subsidy for financial support of the state assignment for the provision of public services (performance of works) for 2025.

For citation: Vasilenko, D.V. (2025). On the need to improve the state regional management of the investment attractiveness of the Donetsk People's Republic. Public administration and law, 4(08), 153-164.

ВВЕДЕНИЕ

Инвестиции – это главный двигатель экономического развития, создания рабочих мест, модернизации инфраструктуры и повышения уровня жизни населения. Без притока капитала невозможно преодолеть деструктивные последствия кризиса.

Повышение инвестиционной привлекательности должно быть направлено не только на центральные, но и на периферийные территории, чтобы обеспечить равномерное развитие всех территориальных образований ДНР и избежать дальнейшего углубления внутрирегиональных диспропорций [1].

Руководствуясь опытом, полученным во время предыдущих исследований, проведённых отечественными учёными, а также опытом других государств по вопросу государственного регионального управления инвестиционной привлекательностью отдельными территориями (регионами), следует применять системный подход к применимости данного подхода к Донецкой Народной Республике.

Цель исследования

Показать особенности осуществления государственного регионального управления инвестиционной привлекательностью ДНР.

Методы исследования

Во время проведения исследования применялись такие методы,

как исторический метод, анализ и синтез, а также обобщение.

Результаты исследования и их обсуждение

Первичным этапом совершенствования государственного управления в данном вопросе должен стать, прежде всего, аудит и анализ существующего положения вещей [2]. Данный вопрос является базовым и первичным, поскольку позволяет ответить на вопрос, на каком этапе находится государство именно сейчас.

В методике решения проблем (Problem Solving) предусмотрено 5 этапов для наиболее эффективного разрешения проблемной ситуации. Такими этапами выступают:

1. Выявление и постановка проблемы.

2. Разложение проблемы на составляющие и нахождение корневых причин, декомпозиция.

3. Генерация решений проблемы.

4. Отбор наиболее эффективных решений.

5. Презентация результатов.

Первый этап является ключевым в данной методике и может быть применён в исследовании государственного управления инвестиционной привлекательностью территориальных образований в Донецкой Народной Республики [3].

Изначально следует сформировать ситуацию и события (далее – Сс), которые существуют в данное время:

Сс – по состоянию на 2025 г. в ДНР сложилась сложная ситуация по вопросу государственного регионального управления инвестиционной привлекательностью отдельных территорий. Публичная статистика об инвестиционной деятельности в Республике попросту отсутствует. ДНР находится в состоянии военных действий и подвержена разрушениям. Публичные институты не являются устойчивыми и находятся в состоянии реформирования. Вхождение в состав Российской Федерации не признано на международном уровне. Импорт превалирует над экспортом. Основными экспортными позициями являются каменный уголь, металл и металлические изделия. Уровень заработных плат и жизни населения сравнительно низкие, по сравнению со «старыми» регионами РФ, уровень технологического обеспечения предприятий низкий. В структуре экономики государственный сектор (государственные предприятия и корпорации) занимает значительный объём, что свидетельствует о низкой заинтересованности частных лиц в инвестировании [4].

Следующим этапом является постановка результатов деятельности государства на сегодняшний день (далее – Р1), то есть ситуация, которая нас не устраивает. В данном и следующем этапах необходимо придерживаться принципа постановки целей SMART [5]. Данный принцип декларирует, что цели должны быть:

- конкретными – то есть сформулированными чёткими и ясными дефинициями;

- измеримыми – должны поддаваться количественному определению;

- достижимыми – должны быть выполнимыми, но требовать определённых усилий;

- релевантными – то есть соответствовать общей стратегии государства и общества;

- ограниченными во времени – то есть содержать чёткий срок исполнения [6-8].

Руководствуясь данным принципом, но принимая во внимание отсутствие публичных данных, попробуем сформулировать нынешнее состояние предмета исследования:

Р1 – по состоянию на апрель 2025 г. государственное управление инвестиционной привлекательностью территориальных образований носит бессистемный характер. Объём инвестиций в экономику точно неизвестен (общий объём инвестиций в новые регионы в 2025 г. составил порядка 350-400 млрд руб. [24]). Государственный сектор экономики достаточно масштабный. Импорт превалирует над экспортом.

Формулирование результата, к которому мы стремимся (Р2), также должно содержать такие же дефиниции и быть тождественным Р1.

Используя те же принципы, попробуем сформулировать конечную цель деятельности Р2:

Р2 – к январю 2026 г. сформировать стратегию государственного регионального управления инвестиционной привлекательностью ДНР. К 2027 г. довести ежегодный объём инвестиций до 150 млрд руб., к 2028 г. – до 200 млрд руб. К 2026 г. увеличить долю экспорта в общем торговом балансе до 60 %.

Имея сформулированные Р1 и Р2, далее следует сформировать тип проблемы.

Барбара Минто подсказывает 7 возможных типов проблемных ситуаций (рисунок 1) в управленческом консультировании и соответствующих шаблонов для постановки вопроса в общем виде (типов общего вопроса).

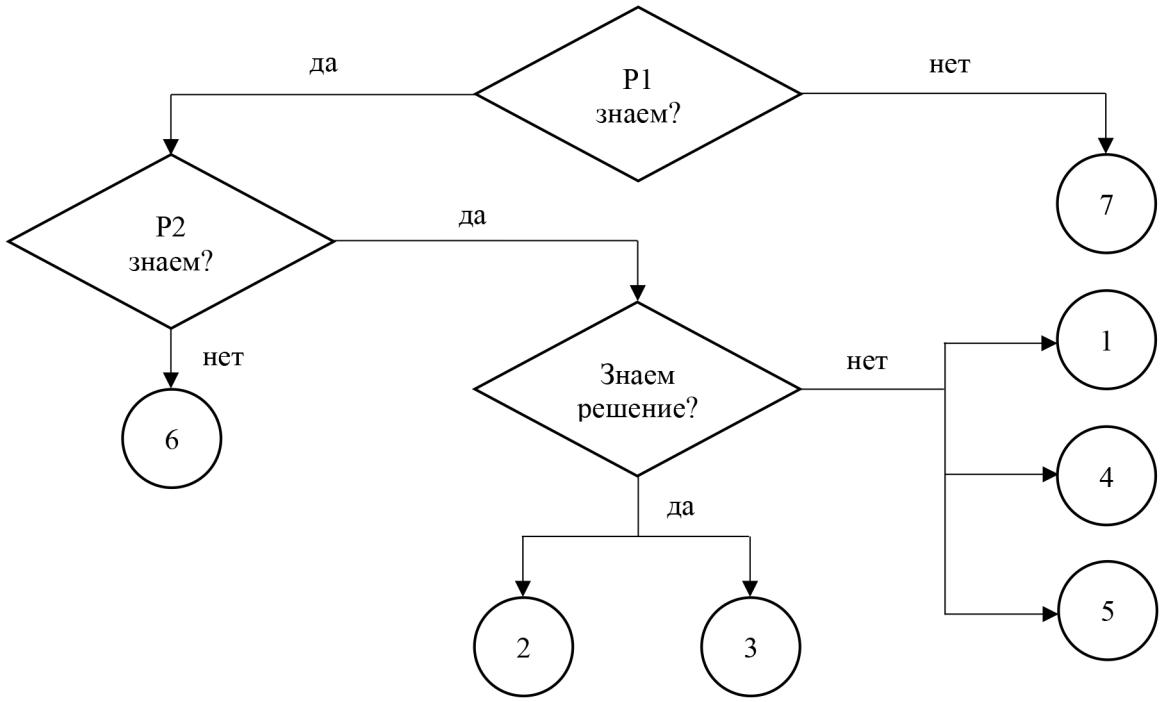

Рисунок 1. Алгоритм определения типа проблемы [5]
Figure 1. Algorithm for determining the type of problem [5]

Выбор нужного шаблона осуществляется по алгоритму через ответы на два важных вопроса по итогам начальной диагностики:

1. Известны ли и удалось ли нам точно охарактеризовать Р1 и Р2?

2. Предпринимались ли ранее попытки найти решение этой же проблемы? И с каким успехом?

Возможные типы проблемных ситуаций в виде вопросов:

1. Что следует делать?

2. Правильное ли это решение?

3. Как реализовать это решение на практике?

4. Что ещё следует предпринять теперь?

5. Какой вариант решения лучше?

6. Какими должны быть наши цели?

7. Есть ли у нас проблема?

Учитывая имеющуюся информацию, следует прийти к выводу, что в нашем случае имеет место тип проблемы № 1. Следовательно, вопросом, который мы можем поставить перед собой в дальнейшем, является вопрос: что следует сделать для перехода от P1 к P2?

Дальнейшими шагами в решении проблемы является определение ключевого вопроса, стейкхолдеров, контекста проблемы, критериев и источников информации.

Определение стейкхолдеров, то есть субъектов, являющихся заинтересованными в разрешении проблемы, имеет большое значение. С помощью такого подхода возможно понять, кто именно сможет принимать участие в разрешении проблемы. Также данный подход позволит понять какие инструменты возможно применять для разрешения проблемы [9-12].

Осуществление анализа стейкхолдеров возможно по следующей схеме:

1. Написать перечень стейкхолдеров:

- кто именно вовлечён в проблему?
- кто выиграет от её решения, а кто нет?
- кто будет принимать и реализовывать решение?

2. Определить потребности и интересы стейкхолдеров:

- насколько велик и выражен их интерес к проблеме?
- каковы их требования к процессу, вариантам и результатам её решения?

Часть ожиданий очевидна, часть – скрыта. Далее проводится фиксация известных, а также выявление скрытых путём наблюдений, анализа документов, интервью.

3. Проанализировать их уровни власти и интереса:

- велика ли у каждого власть/влияние по отношению к поставленному вопросу?
- насколько выражен их интерес к нему?
- как они соотносятся друг с другом?

Можно утверждать, что основными стейкхолдерами в вопросах роста инвестиционной привлекательности ДНР являются:

- Глава Донецкой Народной Республики;
- Правительство Донецкой Народной Республики (Председатель Правительства, Заместители и отраслевые Министры);
- Народный совет Донецкой Народной Республики;
- местные предприниматели;
- предприниматели-нерезиденты, потенциальные инвесторы;
- население Донецкой Народной Республики [13-19].

Следует принять во внимание, что у органов республиканской власти в данном вопросе наблюдается как сильный интерес, так и сильная власть по вопросу государственного регионального управления инвестиционной привлекательностью территориальных образований. Поэтому самой верной стратегией взаимодействия с данными стейкхолдерами является активное управление.

Напротив, иные стейкхолдеры не обладают сильной властью, а некоторые – предприниматели-нерезиденты – и сильным интересом. Поэтому верной стратегией взаимодействия с данными субъектами является удовлетворение ожиданиям [20].

Из описания контекста должно быть понятным, какие именно факторы внешней и внутренней среды могут считаться значимыми, и будут учитываться при решении поставленного вопроса. Это могут быть и позитивные, и негативные факторы.

В данном конкретном случае уместно использовать логику системного анализа, т. е. изучать фак-

торы на трёх уровнях: макро-, микро- и мезо-. Эти уровни выделены условно – их разделение зависит от той системы координат, в рамках которой существуют общественные отношения. Такой подход можно представить в виде матрёшки: при обдумывании контекста проблемы отталкиваемся от «текста» – формулировки Ключевого вопроса, и рассматриваем (360 градусов от субъекта, решающего проблему) тренды внешних над-уровней (макро), «соседних» – равнозначных (мезо) и (микро) – внутренних подуровней проблемы.

В данном случае контекстом является:

- макроуровень: мировое сообщество, международный рынок, страна;
- мезоуровень: соседние регионы страны, похожие регионы других стран;
- микроуровень: тренды в масштабе отдельных городов и поселений региона, фирм, домохозяйств или людей.

Прежде чем перейти к описанию критериев оценки качества итогового результата, необходимо вспомнить, что такое критерий.

Критерии – это признаки, по которым можно сделать вывод об успешности или не успешности принятого решения. Существует два вида критериев:

1. Критерии оценки качества итогового результата – как понять, что задача решена.
2. Критерии оценки качества предлагаемых решений – какие требования к искомому решению, какой ценой мы готовы обеспечить достижение решения задачи.

Критерии оценки качества итогового результата прямо указаны в Р2. Это ежегодный объём инвестиций, доля государственного сектора экономики, доля экспорта в общем торговом балансе, сроки достижения желаемого результата.

Критерии оценки качества предлагаемых решений включают в себя бюджет, сроки, репутацию, удовлетворённость и лояльность сотрудников, устойчивость, инновационность решения.

Следующим этапом является декомпозиция проблемы. Данный этап помогает разложить проблему на составляющие и найти корневые, самые базовые причины при помощи различных методик.

Например, достаточно интересной и эффективной методикой является способ «5 почему» – техника, которая используется для изучения причинно-следственных связей, лежащих в основе проблем. Основной задачей техники является поиск первопричины возникновения дефекта или проблемы с помощью повторения одного вопроса – «Почему?». Каждый последующий вопрос задаётся к ответам на предыдущий вопрос. Количество «5» подобрано эмпирическим путём и считается достаточным для нахождения решения типичных проблем [21].

Безусловно, данный подход является теоретическим и не лишён недостатков, однако он позволяет говорить, что первопричиной низкого уровня государственного регионального управления инвестиционной привлекательностью ДНР являются военные действия и период интеграции Республики в правовое поле РФ.

Не имея возможности прямо повлиять на внешнеполитические процессы, следует остановиться на общегосударственных проблемах (институты, нормативная база и прочее), руководствуясь принципом SMART (цели должны быть достижимыми).

Значительного внимания должно заслуживать совершенствование нормативно-правового регулирования государственного регионального управления инве-

стиционной привлекательностью ДНР.

Первичной целью нормативно-правового урегулирования является установление чётких и ясных так называемых «правил игры». Инвесторы должны понимать, какие условия инвестирования предполагаются в Республике, какой порядок взаимодействия государства и инвесторов и как инвестор будет способен защитить свой капитал и инвестиции [22].

Поскольку базовым нормативным правовым актом Республики является Конституция РФ и Конституция ДНР, закрепление принципа защиты инвестиций и приверженности работе по привлечению инвестиций может стать яркой демонстрацией направленности политики не только ДНР, но и РФ в целом.

Кроме того, закрепление обязательств по защите инвестиций на уровне Конституции обязует соответствовать данной норме и все другие нормативно-правовые акты, принимаемые органами власти ДНР.

Кроме закрепления принципов государственной политики в сфере инвестирования в Конституции ДНР, существенной работы требуют и иные нормативно-правовые акты (законы, постановления Правительства ДНР и указы Главы ДНР).

Так, базовым законом, регламентирующим инвестиционную деятельность и направленным на улучшение инвестиционной привлекательности, выступает Закон Донецкой Народной Республики «Об инвестиционной политике и государственной поддержке инвестиционной деятельности в Донецкой Народной Республике» (принятый Постановлением Народного Совета ДНР 17.05.2023 г.). Данный нормативный акт в соответствии с Федеральным законом от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений», а также Земельным кодексом РФ направлен на обеспечение регулирующего воздействия в сфере инвестиционной деятельности на территории Республики [23].

Одной из задач, решение которых возможно благодаря правовому полю, пределы которого регулируются данным законом, выступает регламентация понятийного аппарата по вопросам инвестиционной деятельности, поскольку без возможности «разговаривать на одном языке», создание благоприятных условий для роста инвестиционной привлекательности любой территории (Республика не является исключением) практически невозможно.

Кроме того, поскольку привлечение инвестиций являются в текущий период времени конкурентными отношениям, установление льгот и преференций для инвесторов может стать существенным преимуществом в этом вопросе. Базовыми условиями, согласно которым могут применяться льготы и преференции, должен стать объём инвестиций и сфера их применения. В зависимости от суммы инвестиций должны применяться различные послабления. Среди таких льгот можно выделить:

- льготы по подоходному налогу;
- льготы по таможенным платежам;
- обеспечение инфраструктурой, земельными участками и зданиями;
- ускоренный порядок получения разрешительной документации и другое.

Следует отметить, что при обеспечении инвестиционной привлекательности ДНР особый акцент следует сделать на проектах, развивающих инновационную и высокотехнологичную сферу. Данная отрасль экономики является хэдлайнером мировой экономики и

требует детальной работы. Учитывая существующую инфраструктуру и научный потенциал региона, данный подход обязан быть успешным.

Также с целью преодоления бюрократических препятствий необходимо создать благоприятные условия для сопровождения инвесторов со стороны других регионов РФ. Данный подход позволяет сформировать систему, при которой государство будет сопровождать и помогать инвесторам в решении всевозможных проблем, возникающих при реализации проектов. Индивидуальный подход также проявит истинную направленность политики государства и позволит повысить имидж власти в глазах инвестора.

Одним из частных случаев проявления государственной поддержки в сфере инвестиционной деятельности является относительно новый институт «инвестиционной няни». Этот подход предусматривает порядок взаимодействия инвестора и государства (Республики) в лице чётко установленного субъекта. Основными целями работы «инвестиционной няни» являются:

1. Создание стимулов для предпринимателей.

2. Коммуникация и поддержка по вопросам взаимодействия с государством.

3. Оказание аудиторских, финансовых услуг, проведение анализа бюджета, проверка расходов.

4. Проведение оценки выполнения проектов и подготовки результатов.

Для того чтобы получить сопровождение «инвестиционной няни», инвестору необходимо заключить договор с правительством, в котором зафиксированы основные положения, такие как период инвестирования, перечень и объём инвестиционных стимулов и его обязательства относительно объёма инвестиций, количества созданных рабочих мест и так далее.

Естественно, для нормативного урегулирования такого проекта необходимо внесение правок в некоторые государственные акты, в которых будут установлены основные понятия и регулирующих деятельность «инвестиционных нянь». Таким документом может выступить действующий Закон Донецкой Народной Республики № 444-IIНС от 17.05.2023г. «Об инвестиционной политике и государственной поддержке инвестиционной деятельности в Донецкой Народной Республике».

Кроме того, важным способом установления стабильности в экономике является принятие среднесрочной Стратегии развития ДНР. Данный документ является высшей демонстрацией направленности развития государства.

В таком правовом акте должны быть зафиксированы следующие вопросы:

- направление развития сферы среднего и высшего образования;
- сферы экономики, приоритетные для развития в государстве;
- показатели, планируемые к достижению;
- пути реструктуризации угольной отрасли;
- стратегии развития инфраструктуры;
- цели развития каждого территориального образования Республики и пр.

Целевой, индивидуальный, проектный метод демонстрации направленности развития не только Республики в целом, но и отдельных территориальных образований, расположенных в её границах, обязан стать обязательным в республиканской стратегии развития.

Принимая во внимание сложную социально-экономическую ситуацию, сложившуюся в сфере территориального устройства, а также продолжающийся процесс инте-

грации ДНР в экономическое и правовое пространство РФ, следует урегулировать следующие вопросы:

- оптимизация системы государственного управления на региональном и местном уровнях;
- развитие местного самоуправления;
- регулирование земельных отношений и градостроительства;
- развитие инфраструктуры и пр.

При этом особое внимание должно уделяться документам стратегического планирования, разрабатываемых на республиканском и местном уровнях. В своей совокупности они должны соответствовать проводимой общегосударственной политики, а также быть взаимоувязаны между собой.

Выводы

Таким образом, в Республике существует острая необходимость в совершенствовании государственного регионального регулирования управления инвестиционной привлекательности её территорий, поскольку повышение последней будет способствовать сбалансированному развитию всех территориальных образований ДНР в средне- и долгосрочную перспективу. А с учётом тех запросов, которые формирует местное сообщество в условиях продолжающихся боевых действий, разрушенной инфраструктуры, оттока высококвалифицированных специалистов и прочих вызовов, с которыми оно ежедневно сталкивается, справедливое перераспределение денежных потоков между всеми регионами РФ позволит преодолеть большинство кризисных моментов в социально-экономическом развитии ДНР. Совершенствование государственного регионального управления инвестиционной привлекательностью ДНР является многогранной задачей, требующей комплексного подхода. Оно должно включать в себя как разработку эффективных регуляторных механизмов и создание благоприятной инвестиционной среды, так и справедливое распределение финансовых ресурсов, направленное на восстановление, развитие и обеспечение устойчивого, сбалансированного социально-экономического прогресса всех территориальных образований Республики, с учётом реальных потребностей и запросов местного сообщества. Без этого невозможно говорить о полноценной интеграции и процветании ДНР.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Афендикова Е.Ю., Якушкина В.А. Проблемы и перспективы развития инвестиционной деятельности в Донецкой Народной Республике // Стратегии бизнеса. 2021. № 1. С. 17-21. DOI: 10.17747/2311-7184-2021-1-17-21.

2. Щербинина С.Ю. Совершенствование системы государственного управления в России // Учёные записки Тамбовского отделения РоСМУ. 2018. № 12. С. 208-211.

3. Костюченко Н.И. Проблемы государственного управления, связанные с соотношением понятий «муниципальное» и «государственное» управление // Учёные записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Юридические науки. 2019. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-gosudarstvennogo-upravleniya-svyazannye-s-sootnosheniem-ponyatiy-munitsipalnoe-i-gosudarstvennoe-upravlenie.

4. Кардашевский В.В. Соотношение понятий «Государственная служба» и «Государственное управление» // Вестник Московского университета МВД России. 2011. № 8. С. 230-234.

5. Нгуен Тхи Тху Тхыонг. Содержание понятия инвестиционной привлекательности // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2013. № 2-1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-ponyatiya-investitsionnoy-privlekatelnosti.

6. Коломыц О.Н. Формирование инвестиционной привлекательности территориальных образований // Концепт. 2016. № S6. С. 160-164.
7. Лексин И.В. Понятие территориального образования в конституционном праве // Государственное управление. Электронный вестник. 2015. № 49. С. 138-162.
8. Дамдинов Б.Д. Внутригосударственные публично-территориальные образования: теоретические аспекты // Сибирский юридический вестник. 2014. № 1. С. 22-26.
9. Тарасова О.Ю. Совершенствование стратегического механизма управления инвестиционной привлекательностью Туапсинского района // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. 2015. № 2. 53 с.
10. Колмакова И.Д., Колмакова Е.М. Инструменты активизации инвестиционной деятельности регионов // Вопросы управления. 2017. № 6(49). С. 132-137.
11. Аллахярова Э.С., Иванова Г.А., Нанакина Ю.С. Особенности государственного регулирования и стимулирования инвестиционной деятельности в зарубежной и отечественной практике // Синергия. 2017. № 2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-gosudarstvennogo-regulirovaniya-i-stimulirovaniya-investitsionnoy-deyatelnosti-v-zarubezhnoy-i-otechestvennoy-praktike.
12. Пичугин Д.В. Альтернативные методы привлечения инвестиций в нынешних реалиях российского бизнеса // Вестник науки и образования. 2018. № 1(37). С. 115-120.
13. Постановление Верховного Совета ДНР № 1-1 от 14.05.2014 года «Об утверждении Конституции Донецкой Народной Республики» / Официальный сайт Народного совета Донецкой Народной Республики. URL: https://dnrsovet.su/konstitutsiya/.
14. Постановление Совета Министров ДНР № 9-1 от 02.06.2014 года «О применении законов на территории ДНР в переходный период» // ГИС НПА ДНР. URL: https://gisnpa-dnr.ru/npa/0003-9-1-2014-06-02/.
15. Постановление Совета Министров ДНР № 23-3 от 02.12.2015 года «Об утверждении Концепции инвестиционного сотрудничества в Донецкой Народной Республике» // ГИС НПА ДНР. URL: https://pravdnr.ru/wp-content/uploads/2016/05/23-3.pdf.
16. Закон ДНР № 188-IНС от 11.08.2017 года «О государственно-частном и муниципально-частном партнёрстве» / ГИС НПА ДНР. URL: https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-gosudarstvenno-chastnom-i-munitsipalno-chastnom-partnerstve/.
17. Закон ДНР № 133-IIНС от 24.04.2020 года «О финансовой аренде (лизинге)» / ГИС НПА ДНР. URL: https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-finansovoj-arende-lizinge/.
18. Закон ДНР № 99-IНС от 25.12.2015 года «О налоговой системе» / ГИС НПА ДНР. URL: https://gisnpa-dnr.ru/npa/0002-99-ihc-20151225/.
19. Приказ Фонда государственного имущества ДНР № 891 от 05.05.2016 года «Об утверждении Порядка государственного управления бесхозяйным недвижимым имуществом» / ГИС НПА ДНР. URL: https://gisnpa-dnr.ru/npa/0107-891-20160505/.
20. Ковалёва Н.Н. Соотношение государственного регулирования и государственного управления в сфере предпринимательской деятельности // Вестник СГЮА. 2015. № 1(102). С. 25-27.
21. Курепина А.А. Влияние свободных экономических зон на инвестиционную привлекательность Донецкой Народной Республики // ЭКОНОМИНФО. 2016. № 26. С. 77-82.
22. Матюшин А.В., Стельмахова Н.В. Инструменты налогового стимулирования инноваций: опыт развитых стран и возможности их применения в Донецкой Народной Республике // Вестник Института экономических исследований. 2019. № 1(13). С. 101-111.
23. Андреева Е.Ю., Батуренко В.Э. Инвестиционные риски, сопровождающие операции с недвижимым имуществом на территории ДНР // Вестник Института экономических исследований. 2018. № 2(10). С. 120-126.

24. Хуснуллин рассказал об инвестициях в новые регионы // РИА новости недвижимость. URL: https://realty.ria.ru/20250620/husnullin-2024211919.html

Информация об авторе
Дмитрий Валериевич Василенко – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры теории управления и государственного администрирования, заведующий молодёжной лабораторией исследования территориального развития

REFERENCES

1. Afendikova, E.Yu., Yakushkina, V.A. (2021). Problems and prospects of investment activity development in the Donetsk People's Republic // Business Strategies, 1. pp. 17-21. DOI: 10.17747/2311-7184-2021-1-17-21. (In Russ.)
2. Shcherbinina, S.Y. (2018). Improving the system of public administration in Russia // Scientific Notes of the Tambov Branch of RoSMU, 12. pp. 208-211. (In Russ.)
3. Kostyuchenko, N.I. (2019). Problems of public administration related to the relationship between the concepts of «municipal» and «state» management // Scientific Notes of the V. I. Vernadsky Crimean Federal University. Legal sciences, 3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-gosudarstvennogo-upravleniya-svyazannye-s-sootnosheniem-ponyatiy-munitsipalnoe-i-gosudarstvennoe-upravlenie. (In Russ.)
4. Kardashevsky, V.V. (2011). The relationship between the concepts of «Public service» and «Public administration» // Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia, 8. pp. 230-234. (In Russ.)
5. Nguyen Thi Thu Truong (2013). The content of the concept of investment attractiveness // News of TulSU. Economic and legal sciences, 2-1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-ponyatiya-investitsionnoy-privlekatelnosti. (In Russ.)
6. Kolomyts, O.N. (2016). Formation of the investment attractiveness of territorial entities // Concept, S6. pp. 160-164. (In Russ.)
7. Leksin, I.V. (2015). The concept of territorial education in constitutional law // Public administration. Electronic bulletin, 49. pp. 138-162. (In Russ.)
8. Damdinov, B.D. (2014). Intrastate public-territorial entities: theoretical aspects // Siberian Law Bulletin, 1. pp. 22-26. (In Russ.)
9. Tarasova, O.Y. (2015). Improving the strategic mechanism for managing the investment attractiveness of the Tuapse region // APRIORI. Series: Humanities, 2. 53 p. (In Russ.)
10. Kolmakova, I.D., Kolmakova, E.M. (2017). Tools for enhancing investment activity in regions // Management issues, 6 (49). pp. 132-137. (In Russ.)
11. Allakhyarova, E.S., Ivanova, G.A., Nanakina, Yu.S. (2017). Features of state regulation and stimulation of investment activity in foreign and domestic practice // Synergy, 2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-gosudarstvennogo-regulirovaniya-i-stimulirovaniya-investitsionnoy-deyatelnosti-v-zarubezhnoy-i-otechestvennoy-praktike. (In Russ.)
12. Pichugin, D.V. (2018). Alternative methods of attracting investments in the current realities of Russian business // Bulletin of Science and Education, 1 (37). pp. 115-120. (In Russ.)
13. Resolution of the Supreme Council of the DPR No. 1-1 dated 05/14/2014 «On Approval of the Constitution of the Donetsk People's Republic» / Official website of the People's Council of the Donetsk People's Republic. URL: https://dnrsovet.su/konstitutsiya /. (In Russ.)
14. Resolution of the Council of Ministers of the DPR No. 9-1 dated 06/02/2014 «On the application of laws on the territory of the DPR during the transition period» // GIS NPA of the DPR. – URL: https://gisnpa-dnr.ru/npa/0003-9-1-2014-06-02/. (In Russ.)
15. Resolution of the Council of Ministers of the DPR No. 23-3 dated 02.12.2015 «On approval of the Concept of Investment Cooperation in the Donetsk People's Republic» // GIS NPA of the DPR. URL: https://pravdnr.ru/wp-content/uploads/2016/05/23-3.pdf. (In Russ.)
16. The Law of the DPR No. 188-IHC dated 08/11/2017 «On public-private and

municipal-private partnership» / GIS NPA of the DPR. URL: https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-gosudarstvenno-chastnom-i-munitsipalno-chastnom-partnerstve/. (In Russ.)
17. The Law of the DPR No. 133-IIHC dated 04/24/2020 «On Financial leasing» / GIS NPA of the DPR. URL: https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-finansovoj-arende-lizinge/. (In Russ.)
18. The Law of the DPR No. 99-IHC dated December 25, 2015 «On the tax system» / GIS NPA of the DPR. URL: https://gisnpa-dnr.ru/npa/0002-99-ihc-20151225/. (In Russ.)
19. Order of the State Property Fund of the DPR No. 891 dated 05.05.2016 «On approval of the Procedure for State Management of ownerless immovable property» / GIS NPA of the DPR. URL: https://gisnpa-dnr.ru/npa/0107-891-20160505/. (In Russ.)
20. Kovaleva, N.N. (2015). The relationship between state regulation and public administration in the field of entrepreneurial activity // Bulletin of the SGOA, 1 (102). pp. 25-27. (In Russ.)
21. Kurepina, A.A. (2016). The influence of free economic zones on the investment attractiveness of the Donetsk People's Republic // EKONOMINFO, 26. pp. 77-82. (In Russ.)
22. Matyushin, A.V., Stelmakhova, N.V. (2019). Instruments of tax incentives for innovation: the experience of developed countries and the possibilities of their application in the Donetsk People's Republic // Bulletin of the Institute of Economic Research, 1 (13). pp. 101-111. (In Russ.)
23. Andreeva, E.Y., Baturenko, V.E. (2018). Investment risks accompanying real estate transactions in the territory of the DPR // Bulletin of the Institute of Economic Research, 2 (10). pp. 120-126. (In Russ.)
24. Khusnullin spoke about investments in new regions // RIA novosti real estate. URL: https://realty.ria.ru/20250620/husnullin-2024211919.html. (In Russ.)

Information about the author
Dmitry V. Vasilenko – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management Theory and Public Administration, Head of the Youth Laboratory for Territorial Development Research

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.
Поступила в редакцию (Reserved): 19.09.2025
Поступила после рецензирования: 03.11.2025
Принята к публикации (Accepted): 09.12.2025

УДК 332.01
JEL: B40, R11, Q01

ВАК 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика

ТРАНСФОРМАЦИЯ ВЗГЛЯДОВ НА УСТОЙЧИВОСТЬ РЕГИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ: ИСТОРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Кристина Владимировна Шарый

Донецкий институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: orehova.kristina@mail.ru

Аннотация. Настоящее исследование посвящено анализу эволюции концепции устойчивости региональных экономических систем в условиях стремительных мировых экономических изменений. Методология исследования основана на историко-ретроспективном анализе. Были рассмотрены смены парадигм устойчивости: от античных идей равновесия и моделей Средневековья, учитывающих местные ресурсы, до концепций XX века, интегрировавших экономическую безопасность и механизмы посткризисного восстановления. На современном этапе подчёркивается междисциплинарный подход, интегрирующий экономические, социальные и экологические аспекты. Основной результат заключается в выявлении смены фокуса: от внутреннего равновесия к необходимости адаптации к внешним факторам (торговые потоки, миграция) и, наконец, к требованию синергии всех элементов устойчивого развития (социальная справедливость, экологический баланс) в XXI веке. Значимость исследования состоит в том, что исторический обзор позволяет обосновать необходимость интеграции принципов устойчивости в современную государственную политику для обеспечения долгосрочного и сбалансированного развития территорий.

Ключевые слова: региональная экономическая политика, устойчивое развитие регионов, устойчивость региональных экономических систем, исторический обзор концепции, институциональная среда, региональная экономическая устойчивость.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Шарый К.В. Трансформация взглядов на устойчивость региональных экономических систем: исторический анализ. Государственное управление и право. 2025. № 4(08). С. 165-175.

UDC 332.01
JEL: B40, R11, Q01

HAC 5.2.3. Regional and sectoral economics

TRANSFORMATION OF VIEWS ON THE SUSTAINABILITY OF REGIONAL ECONOMIC SYSTEMS: A HISTORICAL ANALYSIS

Kristina Vladimirovna Shary

Donetsk Institute of Management – branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., e-mail: orehova.kristina@mail.ru

Abstract. The present study is devoted to analyzing the evolution of the concept of resilience of regional economic systems amid rapid global economic changes. The methodology is based on a historical-retrospective analysis. Shifts in resilience paradigms were examined: from ancient ideas of equilibrium and medieval models that accounted for local resources, through 20th-century concepts integrating economic security and post-crisis recovery mechanisms. In the modern stage, a multidisciplinary approach is emphasized, integrating economic, social, and environmental dimensions. The principal finding reveals a shift of focus: initially from internal equilibrium, then toward the need to adapt to external factors (trade flows, migration), and finally to the requirement for synergy among all elements of sustainable development (social justice, ecological balance) in the 21st century. The study's significance lies in showing that a historical overview justifies the integration of resilience principles into contemporary public policy to ensure long-term, balanced territorial development.

Keywords: regional economic policy; sustainable regional development; resilience of regional economic systems; historical review of the concept; institutional environment; regional economic resilience.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Shary, K.V. (2025). Transformation of views on the sustainability of regional economic systems: a historical analysis. Public administration and law, 4(08), 165-175.

Введение

В условиях стремительных изменений, происходящих в мировой экономике, вопрос устойчивости региональных экономических систем становится всё более актуальным. Концепция устойчивости многогранна и включает в себя экономические, социальные и экологические аспекты, которые в совокупности формируют потенциал региона к адаптации к изменениям внешней и внутренней среды. Анализ эволюции представлений о категории «устойчивость» в ретроспективе предоставляет возможность глубже осознать процесс формирования подходов к данному понятию. Это позволяет отразить динамику трактовок данного феномена, а также выделить базовые детерминанты, оказывающие влияние на эффективность функционирования и развитие регионов.

Необходимость осуществления данного исследования обусловлена актуализацией проблематики устойчивости в связи с современными глобальными вызовами, среди которых можно выделить процессы глобализации, изменение климата и социально-экономические преобразования. Рассматриваемые процессы выдвигают новые требования к адаптационному потенциалу экономических систем, инициируя поиск эффективных моделей взаимодействия государства и региональных образований. В этом контексте теоретическое и практическое переосмысление сущности устойчивости

региональных систем приобретает особую значимость для разработки результативных социально-экономических стратегий.

В представленной работе будут рассмотрены основные аспекты исследуемой тематики, что позволит расширить и углубить представление об изучаемой предметной области.

Цель исследования

Целью исследования является выявление и систематизация основных этапов трансформации представлений об устойчивости региональных экономических систем, анализ причин и последствий их изменения от исторических истоков до современных теорий, а также определение влияния этих эволюционных процессов на формирование эффективных политик и стратегий устойчивого развития регионов.

Методы исследования

Для исследования эволюции концепции устойчивости региональных экономических систем использован комплексный, многопрофильный подход, основанный на историко-ретроспективном анализе и синтезе теоретических и эмпирических данных. Первоначальный этап включал систематизацию и критический обзор научной литературы, официальных документов и архивных материалов, позволяющий проследить изменения в трактовке понятия «устойчивость» от античных источников до современных публикаций. Далее была проведена сравнительная классификация ключевых парадигм устойчивого развития, основанная на контент-анализе концептуальных текстов, где выявлялись основные структурные элементы, их взаимосвязи и трансформационные механизмы.

Результаты исследования и их обсуждение

На протяжении истории, начиная с античных времён и заканчивая современным этапом, понимание устойчивости региональных экономических систем претерпело значительные изменения. Первое осознание устойчивого развития в древности было связано с идеями равновесия в сложных системах, что послужило основой для дальнейших исследований и развития новых подходов к пониманию экономических структур территорий [1].

Далее в Средние века и эпоху Возрождения акцент в исследовании экономических систем сместился на взаимодействие между людьми и природой [2], что привело к созданию экономических моделей, которые учитывают местные ресурсы и социальные характерные черты регионов (рисунок 1). Экономическая философия подчёркивала важность адаптивности регионов к изменяющимся условиям [3-6].

Теория устойчивости была переосмыслена с началом индустриализации и формирования национальных государств. Устойчивость теперь связывали не только с внутренними показателями, но и с внешними факторами, такими как миграция населения и торговые потоки [7]. Тогда же начинает развиваться концепция экономической безопасности, которая акцентирует необходимость защиты региональных интересов от внешних угроз.

XX век ознаменовался появлением новых проблем, включая экономические депрессии и мировые войны, что стимулировало активное исследование способов восстановления регионов, пострадавших от кризисных явлений. Экономисты стали уделять внимание не только количественным показателям, но и качественным характеристикам устойчивости, учитывая воздействие социальных и экологических факторов на функционирование экономических систем [8]. При этом

Рисунок 1. Схема взаимодействия элементов региональной социально-экономической системы
Figure 1. The scheme of interaction of the elements of the regional socio-economic system

устойчивые модели стали строиться на основе согласованных действий различных институтов – от органов местного самоуправления до представителей бизнес-среды [9].

В период с конца XX по начало XXI века, в эпоху глобализации и климатических изменений, вопрос устойчивости приобрёл особую значимость [10]. Современные требования к устойчивости экономических систем заключаются в их способности адаптироваться к меняющимся условиям экономической среды, что создаёт сложности при использовании традиционных методов управления. В свою очередь, современные научные исследования подчёркивают важность комплексного и междисциплинарного подхода, позволяющего глубже понимать сложные взаимосвязи между экономическими, социальными и экологическими составляющими.

В рамках сегодняшней научной парадигмы устойчивость характеризуется как свойство системы реагировать на возникающие вызовы и нестандартные ситуации [11]. Ключевыми признаками таких систем выступают гибкость, инновационность и социальная ответственность, обеспечивающие эффективное взаимодействие участников в процессе принятия решений. Многоуровневое функционирование современных экономических систем во всё большей степени ориентировано на комплексное решение проблем, что требует координации усилий различных субъектов по преодолению растущих вызовов (рисунок 2).

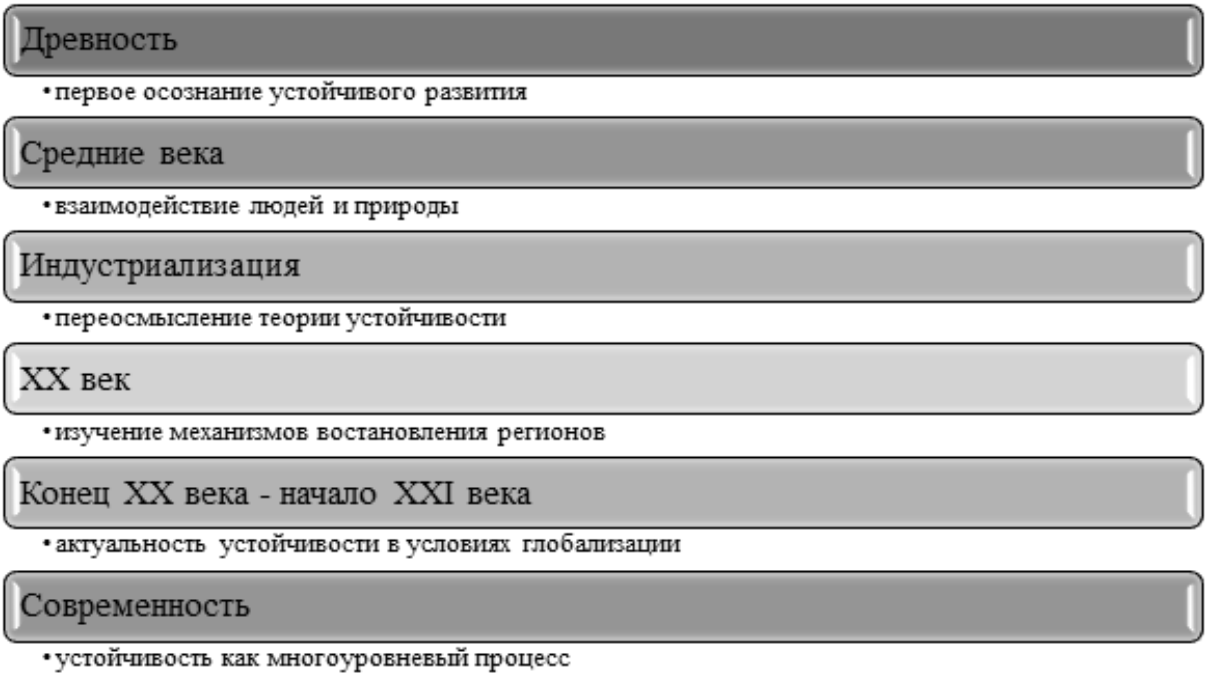

Рисунок 2. Изменения в понимании устойчивости региональных экономических систем (составлено автором на основании [1; 2; 7; 8; 10; 11])
Figure 2. Changes in the understanding of the sustainability of regional economic systems (compiled by the author on the basis of [1; 2; 7; 8; 10; 11])

Разнообразие факторов, определяющих устойчивость региональных экономических систем, включает как внутренние, так и внешние аспекты, взаимодействие которых становится критически важным в условиях глобальных изменений. К внутренним факторам можно отнести хозяйственно-экономические параметры, такие как специализация региона, уровень технологий и производительность труда. Например, в период перехода к рыночной экономике в Восточной Европе произошло резкое изменение структурных сдвигов в экономике, где регионы с развитыми высокими технологиями, как правило, демонстрировали большую устойчивость по сравнению с менее специализированными регионами [12].

Внешние факторы, такие как изменения в глобальной экономике и политической обстановке, также оказывают значительное воздействие на устойчивость региональных экономик. Например, согласно исследованиям, колебания цен на сырьевые товары способны быстро дестабилизировать экономические процессы в регионах, зависящих от их экспорта. Такой опыт продемонстрировали страны, базирующиеся на добыче полезных ископаемых, как, например, Россия в условиях падения цен на нефть [13].

Доступ к интеллектуальным ресурсам и эффективное управление региональной политикой также оказывают влияние на устойчивость. Инновации становятся важным драйвером изменения и поддержания конкурентоспособности и устойчивости. Проекты по созданию кластеров и инкубаторов показывают, что объединение ресурсов и идей приводит к устойчивости и развитию.

Таким образом, взаимодействие приведённых факторов определяет не только текущее состояние экономической системы, но и её способность к адаптации и эволюции в будущем.

В контексте обеспечения устойчивости региональных экономик анализ взаимосвязи между отраслевыми структурами и институтами

становится особенно актуальным.

Институты, действующие в регионе, представляют собой совокупность норм, правил и механизмов, влияющих на функционирование экономических структур. Эффективность этих институтов зависит от их соответствия местным экономическим условиям и историческому контексту. К примеру, сильно регулируемые отрасли могут быть плохо адаптированы к рынку, что влияет на их конкурентоспособность и устойчивость. В этом контексте важно рассматривать институты как динамичные конструкции, которые должны эволюционировать вместе с изменениями в экономической структуре региона [14].

Корректировки в институциональной структуре, включая законодательные преобразования или управленческие инициативы, способны воздействовать на конкурентоспособность отдельных отраслей. К примеру, применение передовых норм и технологических решений способно активизировать подъём продуктивности в разных экономических областях, что отражается на региональном ВВП. Тем не менее, для результативного осуществления подобных перемен требуется согласованность между правительственными органами и предпринимательским сообществом, что предполагает существование действенных механизмов сотрудничества.

Как свидетельствует прошлое, государства с развитой институциональной системой успешнее справляются с экономическими потрясениями. Их способность противостоять кризисам обусловлена умением отвечать на возникающие проблемы и приспосабливаться к переменам в окружающем мире. Существенное значение имеет и существование открытых систем надзора, которые содействуют укреплению доверия к экономическим структурам и делают регион более привлекательным для инвесторов [15-17].

Современная структура отраслей демонстрирует, что ключевые направления, включая переход на цифровые технологии и экологически ответственное развитие, приводят к необходимости преобразований не только в экономической системе, но и в принципах институционального управления. Региональным экономикам следует адаптироваться к новым моделям, принимая во внимание как локальные, так и глобальные обстоятельства, что тесно связано с развитостью региональных институтов. Синергия между институтами и хозяйственными структурами способна обеспечить более эффективное распределение ресурсов и заложить фундамент для продолжительного и стабильного прогресса.

Одним из ключевых показателей, которые отражают устойчивость экономической системы, является качество жизни населения. Оно, как правило, разнится по регионам. Москву и Санкт-Петербург характеризуют лучшие показатели в сравнении с менее развитыми территориями, что создаёт дополнительные социальные напряжения и экономические проблемы. Такие различия требуют от региональных властей не только адаптации существующих программ благоустройства, но и внедрения новых инициатив, направленных на улучшение жизни населения и его удовлетворённости [18].

Кроме того, на качество жизни непосредственно влияет доступность и качество инфраструктуры. Эффективная система транспортных и социальных услуг может значительно повысить уровень удовлетворённости жителей, способствуя таким образом положительной динамике социальной и экономической активности. Граждане, понимая зна-

чение качественных жизненных условий, начинают сами активно участвовать в процессе формирования этих условий через различные инициативы, что также требует переосмысления подходов к управлению в региональной политике.

Субъективное восприятие качества жизни всё больше становится важным фактором, способствующим устойчивости региона, так как оно определяет, как жители относятся к своей жизни и как видят будущее своего региона. Важно учитывать не только затраты на реализацию социальных программ, но и влияние этих программ на настроение населения и его удовлетворение от жизни в регионе. Региональным властям следует в первую очередь использовать инновационные методы оценки, включая анализ социально-экономической статистики и проведение социологических исследований [19].

В итоге можно сказать, что качество жизни, будучи важнейшим показателем стабильности региональной экономики, нуждается в системном и хорошо продуманном подходе. В свете общемировых проблем, включая климатические изменения и социальные трансформации, устойчивое развитие регионов достижимо лишь посредством внедрения новейших теорий и методик в сферу управления качеством жизни. Это позволит адаптироваться к переменам и укрепить социальную защищённость населения.

Всесторонний подход к социально-экономическому росту регионов предполагает не только анализ текущей ситуации, но и разработку стратегий, стимулирующих прогресс с учётом уникальных особенностей каждой территории.

Такая методология позволяет учитывать разнообразные факторы, влияющие на развитие, включая экономические, социальные, экологические и культурные аспекты. Основная цель данного подхода состоит в создании условий для устойчивого роста и повышения качества жизни населения.

Интеграция различных факторов играет важную роль в разработке эффективных стратегий. Например, социально-экономический климат региона можно определить с помощью комплексного показателя, который учитывает множество аспектов: от уровня доходов до качества инфраструктуры. Применение средних значений данных за определённые промежутки времени позволяет создавать более стабильные и точные молекулы для анализа социально-экономического состояния.

Активное взаимодействие между локальными органами власти и населением также является ключом к успешному развитию. Такой подход позволяет выявлять насущные потребности жителей и адаптировать экономические программы под реальные условия. Следует подчеркнуть, что соблюдение правовых норм и формирование понятной системы вовлечения населения в процесс принятия решений будут ключевыми элементами для реализации задач устойчивого прогресса.

Для более результативного воплощения стратегических целей важно принимать во внимание специфику конкретного региона, в том числе его географическое расположение, имеющиеся природные богатства и сложившиеся общественные структуры. Комплексные подходы к анализу позволят определить исключительные обстоятельства каждого региона, которые послужат фундаментом для разработки индивидуальных программ развития, с упором на приоритетные направления, например, туризм или передовые отрасли промышленности.

Выводы

Для обеспечения устойчивого социально-экономического развития предлагается разработка интегрированных инвестиционных проектов, ориентированных на укрепление органов местного самоуправления. Важно, чтобы подобные программы основывались на уникальных особенностях каждой территории и принимали во внимание культурные факторы, способные оказать воздействие на отношение и одобрение предлагаемых преобразований со стороны населения.

В результате внедрения данного комплексного подхода можно ожидать позитивные сдвиги в области устойчивости региональной экономики, что, в свою очередь, приведёт к повышению качества жизни и устойчивому развитию региона.

Современное представление о региональной устойчивости формируется на основе различных трендов и вызовов, включая социальные, экономические и экологические аспекты. В первую очередь это связано с влиянием Повестки дня ООН в области устойчивого развития, принятой в 2016 году, которая подтолкнула многие регионы к пересмотру своих стратегий и политик. Тем не менее, результаты исследования показывают, что степень имплементации этих целей варьируется. В некоторых регионах можно наблюдать активное использование целей устойчивого развития в качестве ориентиров, в то время как другие показывают полное игнорирование установленных принципов, что создаёт значительные различия в подходах к устойчивости.

Разработка долгосрочной государственной политики является ключевым направлением для выравнивания социально-экономической ситуации в регионах. Среди актуальных задач следует выделить необходимость учёта экологических факторов в контексте устойчивого развития. Экологическая безопасность больше не может быть вторичной по отношению к экономическим интересам; требуется интеграция всех элементов устойчивого развития, включая социальную справедливость и экосистемный баланс. Это также подразумевает формирование чётких планов и стратегий для достижения поставленных целей на всех уровнях.

Вопросы формирования умений и навыков, связанных с устойчивым подходом к экономике, будут ключевыми в контексте изменений на рынке труда. Это, в свою очередь, создаст необходимую базу для реализации комплексных региональных стратегий и поможет обеспечить высокий уровень жизни, равные возможности для всех групп населения и соблюдение экологических норм, что позволит регионам стать более устойчивыми и готовыми к будущим вызовам.

Таким образом, трансформация взглядов на устойчивость региональных экономических систем является важной задачей, требующей комплексного и многогранного подхода, который учитывает как исторические, так и современные аспекты.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Ксенофонт. Домострой / пер. С.И. Соболевского. Москва: Academia, 1936. EDN UDRCGX.
2. Гильом Тирский. История деяний в заморских землях / пер. М.А. Заборова. Москва: Наука, 1986. EDN VWMXQZ.

3. Петрушевская В.В., Дунай Д.Д. Теоретические подходы влияния инфраструктурных инвестиций на устойчивое развитие экономических систем регионов // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы IX Международной научно-практической конференции, Донецк, 05-06 июня 2025 года. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2025. С. 251-254. EDN RCIMHZ.
4. Петрушевская В.В., Дунай Д.Д. Инфраструктурные инвестиции как ключевой фактор устойчивого развития региональных экономических систем // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 10, № 5(158). С. 93-101. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.05.10.012. EDN ESSBQW.
5. Петрушевская В.В., Шарый А.Н. Регуляторная среда развития малого предпринимательства в регионе: теоретический аспект // Управленческий учёт. 2023. № 12-2. С. 991-998. DOI: 10.25806/uu12-22023991-998. EDN SATRYO.
6. Петрушевская В.В., Шарый А.Н. Методический инструментарий оценки уровня развития малого предпринимательства в экономической системе региона // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14, № 4-1. С. 503-514. EDN EAREIY.
7. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Т. 1. Москва: Издательство политической литературы, 1978. 907 с. EDN QGNNKB.
8. Исаченко А.Г. Ландшафтоведение и физико-географическое районирование: учебник для геогр. спец. вузов. Москва: Высшая школа, 1991. 366 с. ISBN 5-06-001730-9. EDN SXTQLK.
9. Сорокотягина В.Л., Акаева А.А., Кравцова А.А. Социально-экономическая характеристика Южного федерального округа и перспективы его развития // Управление городом: теория и практика. 2023. № 4(50). С. 9-14. EDN GVIHJR.
10. Медоуз Д.Х., Рандерс Д., Медоуз Б. Пределы роста. 30 лет спустя. Москва: ИКЦ «Академкнига», 2008. 342 с. ISBN 978-5-94628-266-2. EDN RWMLXS.
11. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики: учебник для вузов. 4-е изд. Москва: ГУ ВШЭ, 2004. 495 с. ISBN 5-7598-0398-3. EDN QFQZSX.
12. Попова С.А. Особенности региональной политики по обеспечению единства экономического пространства: зарубежный опыт // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество: ежегодник. Материалы VII международной научно-практической конференции. В 4-х частях, Москва, 27-29 ноября 2024 года. Москва: Издательский дом «УМЦ», 2025. С. 106-109. EDN HXLFMY.
13. Симонов С.В. Инструментарий устойчивого развития региональных экономических систем на современном этапе с учётом процессов трансформации инновационной деятельности // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 7(249). С. 80-86. EDN UNIWSU.
14. Коняхин И.Е. Теоретические аспекты устойчивости региональных экономических систем // Актуальные вопросы современной экономики. 2025. № 2. С. 105-111. EDN OSCFTH.
15. Ибрагимова З.А. Оценка развития региональных экономических систем // Финансовые исследования. 2024. Т. 25, № 1(82). С. 165-173. DOI: 10.54220/finis.1991-0525.2024.82.1.013. EDN TMAXQZ.
16. Ибрагимова З.А. Региональный потенциал: сущность и роль в обеспечении условий устойчивости региональных экономических систем // Экономические и гуманитарные науки. 2024. № 2(385). С. 112-118. DOI: 10.33979/2073-7424-2024-385-2-112-118. EDN VQKSGS.
17. Ибрагимова З.А. Теоретическое исследование устойчивости региональных экономических систем и методов её определения // Экономические и гуманитарные науки. 2023. № 8(379). С. 60-66. DOI: 10.33979/2073-7424-2023-379-8-60-66. EDN JLKQZQ.
18. Ибрагимова З.А. Исследование категориального аппарата региональных экономических систем // Экономические и гуманитарные науки. 2023. № 9(380). С. 39-49. DOI: 10.33979/2073-7424-2023-380-9-39-49. EDN PISMON.

19. Тарасова О.С. К вопросу об оценке устойчивости региональных экономических систем // Экономика. Профессия. Бизнес. 2024. № 3. С. 114-122. DOI: 10.14258/epb202445. EDN EDUOOA.

Информация об авторе
Кристина Владимировна Шарый – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов

REFERENCES

1. Xenophon. Domostroj / Trans. by S.I. Sobolevskiy. Moscow: Academia, 1936. EDN UDRCGX. (In Russ.)
2. Guillaume de Tyr (1986). History of Deeds in Overseas Lands / Trans. by M.A. Zaborov. Moscow: Science. EDN VWMXQZ. (In Russ.)
3. Petrushchevskaya, V.V., Dunay, D.D. (2025). Theoretical Approaches to the Impact of Infrastructure Investments on Sustainable Development of Regional Economic Systems. Ways to Improve the Efficiency of Public Administration Bodies in the Context of Socio-Economic Development of Territories: Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference, Donetsk, June 5-6, 2025. Donetsk Academy of Management and Public Administration. 251-254. EDN RCIMHZ. (In Russ.)
4. Petrushchevskaya, V.V., Dunay, D.D. (2025). Infrastructure Investments as a Key Factor in Sustainable Development of Regional Economic Systems. Economics and Management: Problems, Solutions, 10(5), 93-101. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.05.10.012 EDN ESSBQW. (In Russ.)
5. Petrushchevskaya, V.V., Shary, A.N. (2023). Regulatory Environment for the Development of Small Business in the Region: Theoretical Aspect. Managerial Accounting, 12(2), 991-998. https://doi.org/10.25806/uu12-22023991-998 EDN SATRYO. (In Russ.)
6. Petrushchevskaya, V.V., Sharyi, A.N. (2024). Methodological Toolkit for Assessing the Level of Small Business Development in the Regional Economic System. Economics: Yesterday, Today, Tomorrow, 14(4-1), 503-514. EDN EAREIY. (In Russ.)
7. Marx, K. (1978). Capital: A Critique of Political Economy (Vol. 1). Moscow: Publishing House of Political Literature. EDN QGNNKB. (In Russ.)
8. Isachenko, A.G. (1991). Landscape Science and Physical-Geographical Zoning: Textbook for Geographical Specialties of Universities. Moscow: Higher School. EDN SXTQLK. (In Russ.)
9. Sorokotyagina, V.L., Akaeva, A.A., Kravtsova, A.A. (2023). Socio-Economic Characteristics of the Southern Federal District and Prospects for Its Development. City Management: Theory and Practice, 4(50), 9-14. EDN GVIHJR. (In Russ.)
10. Meadows, D.H., Randers, J., Meadows, D.L. (2008). The Limits to Growth: The 30-Year Update. Moscow: IKC «Akadembook». EDN RWMLXS. (In Russ.)
11. Granberg, A.G. (2004). Fundamentals of Regional Economics: Textbook for Universities (4th ed.). Moscow: State University – Higher School of Economics. EDN QFQZSX. (In Russ.)
12. Popova, S.A. (2025). Features of Regional Policy for Ensuring the Unity of Economic Space: Foreign Experience. Greater Eurasia: Development, Security, Cooperation: Yearbook. Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference. In 4 parts, Moscow, November 27-29, 2024. Moscow: Publishing House "UMC". 106-109. EDN HXLFMY. (In Russ.)
13. Simonov, S.V. (2025). Tools for Sustainable Development of Regional Economic Systems at the Present Stage Considering the Transformation of Innovation Activities. Bulletin of Samara State University of Economics, 7(249), 80-86. EDN UNIWSU. (In Russ.)
14. Konyakhin, I.E. (2025). Theoretical Aspects of Sustainability of Regional Economic Systems. Current Issues of Modern Economics, 2, 105-111. EDN OSCFTH. (In Russ.)
15. Ibragimova, Z.A. (2024). Assessment of the Development of Regional Economic Systems. Financial Research, 25(1), 165-173. https://doi.org/10.54220/finis.1991-0525.2024.82.1.013 EDN TMAXQZ. (In Russ.)

16. Ibragimova, Z.A. (2024). Regional Potential: Essence and Role in Ensuring the Sustainability of Regional Economic Systems. Economic and Humanitarian Sciences, 2(385), 112-118. https://doi.org/10.33979/2073-7424-2024-385-2-112-118 EDN VQKSGS. (In Russ.)
17. Ibragimova, Z.A. (2023). Theoretical Study of the Sustainability of Regional Economic Systems and Methods for Its Determination. Economic and Humanitarian Sciences, 8(379), 60-66. https://doi.org/10.33979/2073-7424-2023-379-8-60-66 EDN JLKQZQ. (In Russ.)
18. Ibragimova, Z.A. (2023). Research of the Categorical Apparatus of Regional Economic Systems. Economic and Humanitarian Sciences, 9(380), 39-49. https://doi.org/10.33979/2073-7424-2023-380-9-39-49 EDN PISMON. (In Russ.)
19. Tarasova, O.S. (2024). On the Issue of Assessing the Sustainability of Regional Economic Systems. Economics. Profession. Business, 3, 114-122. https://doi.org/10.14258/epb202445 EDN EDUOOA. (In Russ.)

Information about the author
Kristina V. Shary – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Finance Department

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests
Поступила в редакцию (Reserved): 23.09.2025
Поступила после рецензирования: 12.11.2025
Принята к публикации (Accepted): 09.12.2025

УДК 338.48
JEL: Z32, R58, D13

ВАК 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СЕМЕЙНОГО ТУРИЗМА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ

Светлана Николаевна Голубничая[1], Ксения Сергеевна Казакова[2]

[1]Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 283048, Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Щорса, 31, e-mail: sg197@yandex.ru

[2]Донецкий институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: ksu_neh_ka@mail.ru

Аннотация. Настоящее исследование посвящено анализу перспектив развития семейного туризма в Донецкой Народной Республике (ДНР) как социально-экономического и культурного феномена. Авторы проводят комплексный анализ специфики и функций семейного туризма, рассматривая его в контексте рекреационного потенциала региона. В работе уточняется терминологический аппарат, приводятся классификации видов семейного туризма и осуществляется оценка ресурсной базы: демографической структуры, природно-климатических условий (включая потенциал Азовского побережья, гидрологической сети и бальнеологических ресурсов), а также состояния культурно-исторического наследия и объектов инфраструктуры. На основе проведённого анализа выявлены системные ограничивающие факторы: последствия военно-политического конфликта, дефицит и физический износ туристской инфраструктуры, экологические проблемы и слабая координация между ведомствами. С учётом анализа общероссийской практики в данной сфере и текущих тенденций внутреннего туризма авторы формулируют комплекс стратегических мер. К ним относятся совершенствование нормативно-правового регулирования, стимулирование инвестиционной активности, разработка целевых программ развития (включая лечебно-оздоровительное, культурно-познавательное и пляжное направления) и формирование эффективного механизма продвижения регионального турпродукта. В заключении обосновывается вывод о том, что реализация предложенной стратегии будет способствовать не только экономической активизации территории через рост турпотока и создание новых рабочих мест, но и выполнению социальных функций – укреплению института семьи и повышению качества жизни населения ДНР.

Ключевые слова: семейный туризм, семья, функции туризма, инфраструктура, внутренний туризм, Донецкая Народная Республика.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Голубничая С.Н., Казакова К.С. Перспективы развития семейного туризма в Донецкой Народной Республике. Государственное управление и право. 2025. № 4(08). С. 176-206.

UDC 338.48
JEL: Z32, R58, D13

HAC 5.2.3. Regional and sectoral economics

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF FAMILY TOURISM IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

Svetlana Nikolaevna Golubnichaya[1], Ksenia Sergeevna Kazakova[2]

[1]Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky», 283048, Russian Federation, Donetsk People's Republic, Donetsk, 31, Shchorsa str., e-mail: sg197@yandex.ru
[2]Donetsk Institute of Management – branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., e-mail: ksu_neh_ka@mail.ru

Abstract. This paper investigates the prospects for the development of family tourism in the Donetsk People's Republic (DPR) as a socio-economic and cultural phenomenon. The authors conduct a comprehensive analysis of the specifics and functions of family tourism within the context of the region's recreational potential. The work clarifies the terminological framework, provides classifications of types of family tourism, and assesses the resource base: demographic structure, natural and climatic conditions (including the potential of the Azov Sea coast, hydrological network, and balneological resources), as well as the state of cultural and historical heritage and infrastructure facilities. Based on this analysis, systemic limiting factors are identified: the consequences of the military-political conflict, a deficit and physical deterioration of tourism infrastructure, environmental issues, and weak inter-agency coordination. Taking into account the analysis of pan-Russian practices in these field and current trends in domestic tourism, the authors formulate a set of strategic measures. These include improving regulatory and legal frameworks, stimulating investment activity, developing targeted development programs (including health, cultural, educational, and beach tourism), and establishing an effective mechanism for promoting the regional tourism product. In conclusion, it is substantiated that the implementation of the proposed strategy will contribute not only to the economic activation of the territory through increased tourist flow and job creation but also to the fulfilment of social functions—strengthening the institution of the family and improving the quality of life for the population of the DPR.

Keywords: family tourism, family, tourism functions, infrastructure, domestic tourism, Donetsk People's Republic.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Golubnichaya, S.N., Kazakova, K.S. (2025). Prospects for the development of family tourism in the Donetsk People's Republic. Public administration and law, 4(08). 176-206.

Введение

Семейный туризм занимает особую нишу во внутреннем туристском пространстве, поскольку объединяет в себе рекреационные, воспитательные и познавательные функции. Совместные поездки способствуют укреплению института семьи, формированию нравственных ориентиров, социализации детей и гармонизации внутрисемейных отношений. Для Донецкой Народной Республики развитие этого направления имеет особое значение ввиду богатого потенциала природных, историко-культурных и рекреационных ресурсов региона.

Анализ современных исследований и публикаций показывает, что семейный туризм является относительно новой, но динамично

развивающейся формой организации досуга, выполняющей важные социальные и воспитательные задачи [1]. Его специфика заключается в том, что оздоровительные, воспитательные и культурные аспекты органично сочетаются с приобщением детей к регулярным занятиям туризмом, физической культурой и спортом.

В научной литературе чаще всего под семейным туризмом подразумеваются поездки родителей с детьми младшего возраста (до 11 лет). Однако подобное ограничение представляется не вполне обоснованным. В рамках данной работы целесообразно рассматривать семейный туризм шире – как путешествия родителей с детьми до 18 лет.

Существующие различия в трактовке понятия «семейный туризм» позволяют выделить его широкое и узкое понимание. В широком смысле семейный туризм охватывает путешествия семьи в любом составе, включая варианты без детей (например, туры молодожёнов). В узком же смысле ключевым критерием признания путешествия семейным выступает совместное участие всех членов семьи и их активное взаимодействие в процессе поездки (таблица 1). Именно данная особенность определяет принадлежность путешествия к категории семейного туризма.

Таким образом, именно наличие

Таблица 1. Определение понятия «семейный туризм»
Table 1. Definition of the concept of «family tourism»

Определение	Автор	Источник
Путешествие семьи в отличную от их места жительства местность, обязательно сопровождающееся активным взаимодействием всех членов семьи. Чаще всего, говоря о семейном туризме, по-научному подразумевается отдых родителей с детьми до 11 лет	Л.Р. Егорова	[2]
Временные путешествия семьи (с детьми или без), или группы, состоящей из нескольких семей в местность, отличную от места постоянного жительства, совершаемые в свободное время. Главной чертой семейного туризма, как и любой формы семейного досуга, является взаимодействие всех членов семьи. Именно оно позволяет определить является данное путешествие семейным или нет. Если родители на курорте предпочитают сдать детей аниматорам или няням, а сами хотят отправиться на экскурсию или пляж, то к семейному туризму это не имеет никакого отношения	Сайт «туризм и путешествия	[3]
Форма путешествий, целью которой является удовлетворение потребностей всей семьи в отдыхе и развлечении	В. Медведев	[4]
Путешествие семьи любым составом (например, молодожёны, пенсионеры, многодетные семьи и семьи, в которых один ребенок). Отличительная черта данного путешествия – это взаимодействие между всеми членами семьи, именно это взаимодействие помогает определить, является ли путешествие семейным	Н.С. Янченко	[5]

детей вносит специфику в семейный отдых, в туризме чаще всего подразумеваются именно поездки родителей с детьми.

Цель исследования

Цель статьи – выявить основные проблемы и перспективные направления развития семейного туризма в Донецкой Народной Республике, обосновать его социально-культурную и экономическую значимость и предложить меры по совершенствованию организации семейного отдыха.

Методы исследования

Для решения поставленных задач и достижения цели исследования применялся комплекс взаимодополняющих методов, основанных на принципах системного и структурно-функционального анализа. Теоретико-методологическую основу составили общенаучные методы: анализ и синтез, индукция и дедукция, систематизация и классификация, которые были применены при изучении концептуальных подходов к определению семейного туризма, анализе его функций и разработке типологии. На этапе изучения проблем развития семейного туризма в общероссийском контексте применялся метод сравнительного анализа данных, представленных в работах отечественных исследователей, а также метод контент-анализа публикаций и нормативных документов для выявления ключевых барьеров и тенденций. Основу эмпирической части исследования составили методы сбора, обработки и интерпретации количественных и качественных данных по Донецкой Народной Республике (ДНР). Сбор первичных данных осуществлялся методом анализа документов, полученных из официальных источников: статистических сборников, отчётов Министерства культуры ДНР, Министерства молодёжи, спорта и туризма ДНР, Государственного комитета по экологии и природным ресурсам ДНР, а также открытых данных с официальных интернет-ресурсов органов власти. Для оценки ресурсного потенциала применялись методы картографического анализа и географической статистики, позволившие рассчитать показатели обеспеченности (например, количество жителей на единицу рекреационного объекта – водоём, ООПТ, учреждение культуры) и определить уровень антропогенной нагрузки на особо охраняемые природные территории. Систематизация данных осуществлялась с использованием табличного метода, что обеспечило наглядность представления и сравнимость показателей по городским и муниципальным округам. Верификация и комплексная интерпретация полученных результатов проводились с применением методов структурного и сравнительного анализа, что позволило выявить региональную специфику, дисбалансы в развитии инфраструктуры и сформулировать обоснованные выводы и рекомендации, учитывающие как внутренние ресурсные ограничения, так и общие тенденции в сфере внутреннего туризма.

Результаты исследования и их обсуждение

В практической деятельности туристической отрасли семейный туризм обычно понимается в узком смысле – как совместные поездки родителей и детей. Присутствие детей придаёт этому виду туризма особые характеристики и формирует его уникальные черты. Взрослые, путешествующие без детей (например, пары), могут выбирать любые туристические предложения, однако при поездках с детьми возникают дополнительные требования к организации отдыха. Поскольку семейный туризм осуществляется в контексте семейных отношений, целесообразно подробно рассмотреть категорию «семья» (таблица 2).

Таблица 2. Определение понятия «семья» в русских толковых словарях
Table 2. Definition of the concept of "family" in Russian explanatory dictionaries

Определение	Словарь	Источник
Группа людей, состоящая из мужа, жены, детей и других близких родственников, живущих вместе	Грамота	[6]
(Семейство) совокупность близких родственников, живущих вместе	Толковый словарь В.И. Даля	[7]
Группа людей, состоящая из родителей, детей, внуков и ближних родственников, живущих вместе	Словарь Д.Н. Ушакова	[8]
Основанная на браке или кровном родстве малая группа, члены которой связаны общностью быта, взаимной моральной ответственностью и взаимопомощью. Является социальным институтом, реализующим функцию воспроизводства новых поколений	Педагогический терминологический словарь	[9]
Совокупность индивидов, связанных узами крови, брака или любви.	Философский словарь	[10]
Основанная на браке или кровном родстве малая группа, члены которой связаны общностью быта, взаимной помощью, моральной и правовой ответственностью	Энциклопедический словарь	[11]
Группа живущих вместе близких родственников	Словарь С.И. Ожегова	[12]
Группа близких родственников (муж, жена, родители, дети и т. п.), живущих вместе	Словарь Т.Ф. Ефремовой	[13]

Семейная жизнь является отражением как материальных, так и духовных аспектов. Именно в рамках семьи происходит передача традиций и ценностей от поколения к поколению; здесь человек приходит в этот мир, и именно через неё осуществляется продолжение рода. Формы и функции семьи находятся в прямой зависимости от состояния общественных отношений и уровня культурного развития социума: чем выше культурный уровень общества, тем более развитой и многогранной становится культура семьи.

В частности, структура семьи влияет на объём и вид туристского спроса. Результаты исследований доказали, что частота путешествий среди лиц, имеющих небольшую семью (один-два человека), наиболее высока. Ниже она у многодетных семей (более пяти человек) [14].

В обществе, члены которого в большинстве своём имеют небольшие семьи (семьи без детей, пожилые супружеские пары, чьи дети уже стали самостоятельными), спрос на туристские услуги увеличивается, так как семейный бюджет распределяется на меньшее количество персон или получают доход все члены семьи. В этом случае люди путешествуют чаще. Они предъявляют высокие требования к качеству отдыха и к услугам, цена для них играет, скорее, второстепенную роль [15].

Неоспорим факт, что семьи, которые путешествуют, крепче обычных. Не только любовь, но и атмосфера товарищества, заботы, общие интересы, то есть как раз то, к чему приучает туризм [16]. Семейный ту-

ризм выполняет важные социальные функции.

В ходе воспитательно-педагогической функции у детей формируется мировоззрение, повышается уровень знаний и практических навыков, что способствует развитию науки, культуры и искусства и является важнейшим фактором общественного развития. Социально-культурная функция позволяют повысить культурный уровень населения [17].

В основе познавательной функции лежит потребность в расширении знаний по различным направлениям. Совмещение отдыха с познанием жизни, истории, культуры других народов – эта задача, в которой реализуется познавательная функция [18].

Социально-коммуникативная функция ориентирована на оптимизацию организации свободного семейного времени на удовлетворение потребностей членов семьи в общении. Совместный отдых и путешествия сближают родителей и детей, супругов, делает их общение более эмоциональным. Семейный отдых даёт ни с чем несравнимый оздоровительный эффект, получаемый в результате комплексного воздействия на организм природных факторов: солнца, воздуха, воды и разнообразной двигательной активности [19].

Восстановление физических и духовных сил человека максимально способствуют полноценному отдыху семьи, даёт положительный эмоциональный настрой семье. Семейный туризм позволяет избавиться от накопившейся усталости и получить удовольствие от веселых развлечений. В этом заключается развлекательная функция [20].

Задачи семейного туризма следующие: сплочение семьи, установление эмоционального контакта, коррекция отношений детей и родителей, социализация детей, реализация семейных ценностей. Классифицировать семейный туризм сложно, он многогранен, разнообразен, так же как разнообразны семьи. По уровню организации среди различных видов семейного туризма можно выделить две большие группы:

1. Семейные туры, разработанные туроператорами, т. е. организованный семейный туризм. Этот вид предполагает минимальную творческую активность семьи при выборе маршрута. В туристическом бизнесе ориентация на семью является приоритетной, априори считается, что семейные туристы приносят хороший доход, это способствует выстраиванию особой детской индустрии развлечений и потребления [21; 22].

К сожалению, на практике часто оказывается, что взаимодействие между членами семьи не всегда является главным аспектом семейного туризма. Тем не менее, туроператоры прилагают все усилия для того, чтобы адаптировать свои предложения с учётом уникальных потребностей семейной аудитории. Они особенно акцентируют внимание на создании комфортных условий проживания, качественном питании и организации развлекательных мероприятий для детей. Важными аспектами также являются удобство транспортного сообщения и предоставление дополнительных услуг, таких как детские стульчики, коляски, кроватки и радионяни. Кроме того, разрабатываются экскурсионные маршруты, которые будут интересны и доступны для маленьких путешественников.

2. Самостоятельные путешествия. В этом случае семья самостоятельно планирует маршрут, определяет способ передвижения (поезд, самолёт, автобус, автомобиль, пеший поход, велотуризм, водный туризм). Кроме того, само-

стоятельная организация предполагает и большее взаимодействие между членами семьи на всех этапах подготовки и проведения, так как приходится совместно отвечать на массу вопросов [23].

Практика показывает, что наилучший способ организовать пешие походы с детьми – это объединение нескольких семей, связанных дружескими отношениями (обычно 3-4 семьи, в общей сложности 8-12 человек). Такое сотрудничество упрощает организацию: дети могут общаться со своими сверстниками, а взрослые совместно следят за ними и создают условия для игр и образовательных мероприятий.

Разумеется, семья может отправиться в поход и самостоятельно. В подобных случаях, в зависимости от возраста детей, наилучшей формой будет являться поход выходного дня [24]. Существенную помощь в разработке маршрута оказывают туристские путеводители, топографические карты, а также современные картографические онлайн-сервисы и навигационные системы.

Классификация основных видов семейного туризма представлена в таблице 3.

Таблица 3. Классификация видов семейного туризма
Table 3. Classification of types of family tourism

Вид	Условия	Примеры
Спокойный семейный отдых	Природные	Купание, подводный мир и рыбная ловля, прогулки по паркам. Например, коттеджный отдых в Подмосковье, загородный клуб «Белая лошадь» в Сысертском районе Свердловской области
Оздоровительные поездки	Лечебные природные ресурсы	Санаторий «Приморье» в городе Сочи, санаторий «Янган-Тау» (Башкирия), горячие источники в Тюмени
Отдых + анимация	Социально-экономические ресурсы	В Анапе активно развивается индустрия развлечений: аквапарки, водные аттракционы и т.д.
Познавательный тур	Культурно-исторические ресурсы. В том числе биосоциальные	Верхотурский кремль – единственный каменный кремль, сохранившийся на Урале, построен в 1698-1712 годах. Невьянская наклонная башня в городе Невьянске – одно из немногих в мире архитектурных сооружений с отклонением от вертикали вверху 1,8 м. Важно, чтобы поездка не стала утомительной для ребенка
Почемучка-тур	Культурно-исторические ресурсы. В том числе биосоциальные	На фабрике «Кругозор» покажут, как рождаются куклы и другие игрушки, на карандашной фабрике им. Л.Б. Красина – из чего производят карандаши

Основная задача обслуживания заключается в организации такого отдыха, который обеспечит семьям комфорт и спокойствие, а также сделает времяпрепровождение увлекательным. Туристические компании должны принимать во внимание все потенциальные трудности, связанные с особенностями семейного отдыха, при разработке предложений для семейных туров. Это включает в себя учёт физиологических особенностей детей, сбалансированный график экскурсий, наличие мероприятий с детской тематикой, возможность отдыха после обеда и организацию досуга для детей с учётом интересов их родителей.

Проблемы развития семейного туризма в России приведены в таблице 4.

Таблица 4. Проблемы семейного туризма
Table 4. Problems of family tourism

Категория	Проблемы
Средства размещения	Нет отелей среднего или эконом класса, нет детских комнат, детского меню и т. д.
Транспорт	Многие туристические направления страдают от недостаточно развитой инфраструктуры и транспортной сети, что вынуждает отдыхающих передвигаться пешком
Высокие цены	Поскольку значительная часть населения сосредоточена в Центральной России, высокие цены на авиаперелеты становятся серьёзной преградой для внутреннего туризма. К тому же, высокая стоимость транспортных услуг, как авиационных, так и железнодорожных, наряду с плохой инфраструктурой для автотуристов – низким качеством дорог, нехваткой придорожных кафе, гостиниц и стоянок, а также недостаточным количеством информационных указателей и низким уровнем сервиса – создают дополнительные трудности и приводят к завышенным ценам на услуги
Низкий уровень «культуры отдыха	В современной России «культура отдыха» ещё только зарождается. «Культура отдыха» имеет ввиду готовность туристов взаимодействовать с окружающей средой и её адекватному восприятию, а также проявление толерантности и уважение к населению и к объектам, которые посещает турист. Этот аспект касается готовности местного населения принять, встретить или просто помочь туристам, приезжающим на отдых. Не во всех регионах России местное население адекватно реагирует на приезд отдыхающих, в некоторых случаях открыто выражая своё недовольство
Отсутствие семейной программы по предоставлению туристских предложений в периоды «мёртвого сезона»	Основные потоки загрузки гостиниц приходятся на апрель, июнь, сентябрь и октябрь
Низкий уровень сервиса	Проблема низкого уровня сервиса связана также с недостатком квалифицированных кадров. Причины данной проблемы: низкая заработная плата в сфере внутреннего туризма, что вызывает отток кадров в другие отрасли; несоответствие навыков, получаемых специалистами в учебных заведениях требованиям, предъявляемым работодателями; не предоставление учреждений для повышения квалификации работников сервиса
Слабое продвижение туристского продукта внутри страны. Недостаточное использование современных технологий. Отсутствие программы поддержки туристских фирм, занимающихся семейным туризмом	В настоящее время ещё сохранилось восприятие россиянами отдыха внутри страны как непрестижного, во многих случаях данное мнение связано с отсутствием информации о возможностях отдыха в России, существующих предложениях на внутреннем рынке. Самой главной причиной является слабое и неорганизованное продвижение туристического продукта. Очень мало денежных средств выделяют на рекламу, не указывая на сильные стороны турпродукта

Несмотря на данные проблемы семейный туризм набирает популярность. Этот вид отдыха может быть любым: спортивным и оздоровительным, отдыхом на одном месте или турпоходом. Поэтому и программы такого отдыха сильно отличаются друг от друга. Набор их определяется тематикой выбранного тура. Тем не менее, присутствие среди отдыхающих маленьких детей всегда означает наличие особых требований к организации подобных туров [25-26].

В настоящее время большинство семей предпочитают отдыхать на пляжах, т. к. родители пытаются совместить приятное с полезным, т. е. и отдохнуть, и провести время с детьми. На остальные виды отдыха приходится четверть поездок (рисунок 1).

Отмечается рост спроса на наиболее бюджетные варианты организованных туров к российским курортам – на базе автобусной, либо железнодорожной перевозки. Крым остаётся наиболее бюджетным вариантом отдыха, но это касается в первую очередь тех туристов, которые готовы пожертвовать комфортом в пользу более экономичного вида отдыха. Помимо этого, поддержку отечественным курортам оказали и выросшие патриотические настроения среди россиян [27].

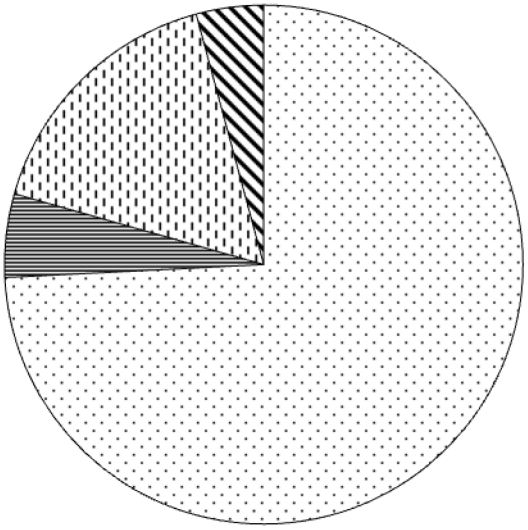

Рисунок 1. Структура семейного туризма в России
Figure 1. The structure of family tourism in Russia

Одним из ключевых ограничивающих факторов развития внутреннего туризма по-прежнему остаётся транспортная проблема. Значительная доля затрат в структуре отечественного турпродукта (до 50-70 %) приходится именно на транспортные расходы [28].

Среди наиболее востребованных направлений семейного туризма в России выделяются Сочи и Анапа. Их популярность обусловлена наличием развитой туристской инфраструктуры, благоприятным мягким климатом, а также песчаными пляжами, что делает отдых в этих городах особенно комфортным для семей с детьми [29].

Организация семейных путешествий имеет ряд особенностей. Наличие маленьких детей предполагает дополнительные требования к условиям отдыха, ориентированные на безопасность, комфорт и сохранение здоровья. При выборе тура родители учитывают не

только собственные предпочтения, но и факторы, влияющие на благополучие детей: продолжительность и удобство перелёта, уровень сервиса в семейных отелях, а также разнообразие детских развлечений [30].

Развитие семейного туризма тесно связано с состоянием инфраструктуры [34]. К сожалению, в нашей стране этому аспекту не уделяется должного внимания, что отпугивает как российских, так и иностранных туристов. Многие семьи сталкиваются с отсутствием не только развлечений для всех членов семьи, но и таких базовых услуг, как транспорт и медицинское обслуживание [31].

В России наблюдается нехватка развлекательных программ для семейного отдыха и специализированных отелей, что сказывается на интересе россиян к внутреннему туризму. Эта ситуация обусловлена тем, что руководители туристических предприятий недостаточно акцентируют внимание на повышении квалификации своих сотрудников, а также отсутствует контроль за качеством предоставляемых услуг [36].

Ценовая политика на туристические продукты для семей является одним из ключевых факторов при выборе места отдыха. Российский туристический рынок, несмотря на высокие цены, не может предложить уровень обслуживания, соответствующий ожиданиям клиентов [32].

Уровень цен, сложившийся на рынке внутреннего туризма, настолько высок, что практически не отличается от зарубежного предложения. Это во многом определяет выбор потребителей не в пользу отечественного предложения. В семейном туризме, чаще всего, нуждаются лица, обладающие низким уровнем доходов. Семейный туризм предполагает оказание государственной помощи. Многие молодые семьи, в которых работает только один человек, не имеют возможности приобрести семейные туры. Ввод социальных пособий и льгот помог бы решить эту проблему [33].

До недавнего времени считалось проблематичным поехать на отдых с детьми. Но в настоящее время, как показывает практика, семейный туризм набирает обороты: отдыхать всей семьёй становится модно, и все туристические объекты стараются подстроиться под требование семей, вследствие чего семейный отдых уже не кажется чем-то невозможным [34].

Последние годы для России стали неоднозначными. Отсутствие экономической и политической стабильности, изменение курса валют и многое другое оказало негативное влияние на спрос на туристическом рынке [35]. Однако россияне стали чаще путешествовать внутри страны, внутренний туризм вырос именно благодаря семейному туризму что, несомненно, является преимуществом Туристы отмечают, что в любой момент можно вернуться домой, если вдруг окажется, что маленьким детям не подходят климат, питание или условия проживания, к месту отдыха можно добраться автобусом, поездом или на собственной машине, разнообразие исторических и природных достопримечательностей, более подходящий климат и питание, в сравнении с экзотическими странами, отсутствие языкового барьера, необходимости оформлять визы и другие туристические формальности.

Семейный туризм в нашей стране начал активно развиваться. При изучении проблем семейного туризма выявили, что при большой значимости института семьи этому виду туризма уделяется недостаточно внимания. Как следствие, семейный туризм развивается крайне

медленно в сравнении с зарубежными странами. Для более полного отражения проблем семейного туризма перечислим рекомендации по совершенствованию развития [36].

Необходимо уделять больше внимания рекламе и продвижению семейных туров среди других видов туризма, для того чтобы повысить спрос на семейные туры. Отдыхать с семьёй становится модно, но многие жители всё также полагают, что путешествовать с детьми довольно проблематично. Для привлечения семей необходимо в рекламе делать акцент на организованные семейные туры, в которых уже учтены все особенности организации семейного отдыха. Необходимо создать интерактивный путеводитель, который ярко и привлекательно смог бы рассказать об отдыхе для всей семьи [37].

Целесообразно сотрудничать с транспортными компаниями и семейными отелями; как следствие, взаимовыгодное сотрудничество может способствовать снижению цены на организованные семейные туры [38].

Актуально строительство крупных и средних туристских объектов, представляющих интерес у семей: развлекательные парки, культурно-познавательные центры и т. д. Например, в ближайшее время планируется строительство самого крупного развлекательного парка DreamWorks в Екатеринбурге. В развлекательном парке будут находиться более 50 аттракционов для посетителей от 3 до 18 лет, 7 тематических зон с разными героями мультфильмов, полноценный ТРЦ с зоной тематической торговли и тематическими кафе, гостиница на 500 номеров, концертный зал, специализированный научный парк динозавров и многое другое. Стоит отметить, что на сегодняшний момент в нашем регионе не существует настолько крупных развлекательных парков, где бы семья могла провести совместные выходные [39-40].

Необходимо стимулирование инвестиционного процесса. Важнейшим условием развития семейного туризма является интенсивность инвестиционного процесса, который напрямую зависит от инвестиционной политики региона, направленной на создание благоприятного инвестиционного климата. Свердловская область обладает мощным туристским потенциалом, позволяющим формировать и реализовывать разнообразные семейные туры в сфере познавательного, активного, сельского, экологического, рекреационного и других видов туризма, комплексных туристских продуктов, ориентированных на семьи с различным уровнем доходов. Регионам не хватает такой же поддержки федерального уровня, какие имеют Санкт-Петербург, Москва, Сочи и другие города, которые всегда пользуются PR-поддержкой как минимум, а также финансированием, направленным на продвижение семейного отдыха [41].

В Донецкой Народной Республике также ведутся исследования возможностей развития семейного туризма [42-45].

Открытие новых музеев, создание культурно-образовательных туристических центров, улучшение инфраструктуры природных парков и развитие системы поддержки детского и социального туризма – всё это включает в себя частичное возмещение затрат для туристических операторов, которые организуют «выездные» уроки для школьников и другие подобные мероприятия. Реализация этих инициатив может значительно улучшить ситуацию в сфере семейного туризма и способствовать его активному развитию.

Туристов, отдыхающих всей семьей, в России станет больше в

течение двух лет – до половины от всего турпотока от современных 30 %. По мнению экспертов Ассоциации туроператоров России (АТОР), это связано с Годом семьи, а также вниманием государства к этой сфере [46].

Туроператоры расширят предложения именно для семейного туризма, то есть продукты будут создаваться именно под эту категорию. При этом эксперты считают, что такие туры должны субсидироваться [47].

Донецкая Народная Республика расположена на юго-западе Российской Федерации. В 2023 г. было проведено реформирование административно-территориального деления: выделено 12 городских (таблица 5) и 18 муниципальных округов [48] (таблица 6).

Таблица 5. Городские округа ДНР
Table 5. Urban districts of the DPR

№ пор.	Городской округ	Площадь, км^2	Население, тыс. человек
1	Горловка	422,00	250,04
2	Дебальцево	24,20	24,93
3	Докучаевск	160,69	22,79
4	Донецк	570,70	924,15
5	Енакиево	252,00	114,76
6	Иловайск	10,80	15,50
7	Краматорск	124,26	147,00
8	Макеевка	426,00	351,82
9	Мариуполь	244,00	280,00
10	Снежное	38,61	64,18
11	Торез	105,00	71,800
12	Харцызск	206, 90	94,88
Всего		2 585,16	2 361,85

Таблица 6. Муниципальные округа ДНР
Table 6. Municipal districts of the DPR

№ пор.	Муниципальные округа	Площадь, км2	Население, тыс. человек
1	Александровский	1010,00	18,00
2	Амвросиевский	1455,00	40,92
3	Артёмовский	1748,00	220,28
4	Великоновосёлковский	1900,00	37,78
5	Волновахский	4457,40	96,00
6	Володарский	1221,00	25,00
7	Добропольский	949,00	15,00
8	Константиновский	1172,00	17,50
9	Красноармейский	1316,00	22,50
10	Краснолиманский	1010,00	22,00
11	Кураховский	1350,00	18,22
12	Новоазовский	992,67	29,76

Продолжение табл. 6
Continuation of table 6

№ пор.	Муниципальные округа	Площадь, км2	Население, тыс. человек
13	Мангушский	794,70	25,00
14	Славянский	1342,00	151,00
15	Старобешевский	1255,00	45,90
16	Тельмановский	1340,10	14,69
17	Шахтерский	1194,00	18,32
18	Ясиноватский	809,21	42,52
Всего		25016,08	863,39

Так как городской округ Краматорск и муниципальные округа Александровский, Великоновосёлковский, Добропольский, Красноармейский, Константиновский, Краснолиманский, Кураховский. Славянский находятся на не суверенной территории в дальнейшем в работе они рассматривались.

На суверенной части ДНР по состоянию на 1 января 2025 г. проживало 2 121 453 человека [49], в том числе детей в возрасте до 6 лет – 212 145 человек, подростков (школьников) в возрасте от 7 до 17 лет – 250 331 человек, молодёжи от 18 до 29 лет – 254 574 человека, взрослых в возрасте от 30 до 60 лет – 912 225 человек, пожилых людей от 60 лет – 462 477 человек, а долгожителей Донецкой Народной Республики старше 80 лет – 29 700 человек. Возрастная структура населения ДНР представлена на рисунке 2.

В ДНР детей до 18 лет насчитывается 21,8 % (462 476 человек). Всего в Российской Федерации проживает 27,7 млн детей в возрасте до 18 лет, что составляет 18,95 %, 88 % из них проживают в семьях [50]. Среди таких семей 61,5 %, или 9,55 млн – с двумя родителями. Ещё 31,3 %, или 4,85 млн семей – одинокие матери с детьми. Оставшиеся 7,3 %, или 1,13 млн – одинокие отцы с детьми (рисунок 2).

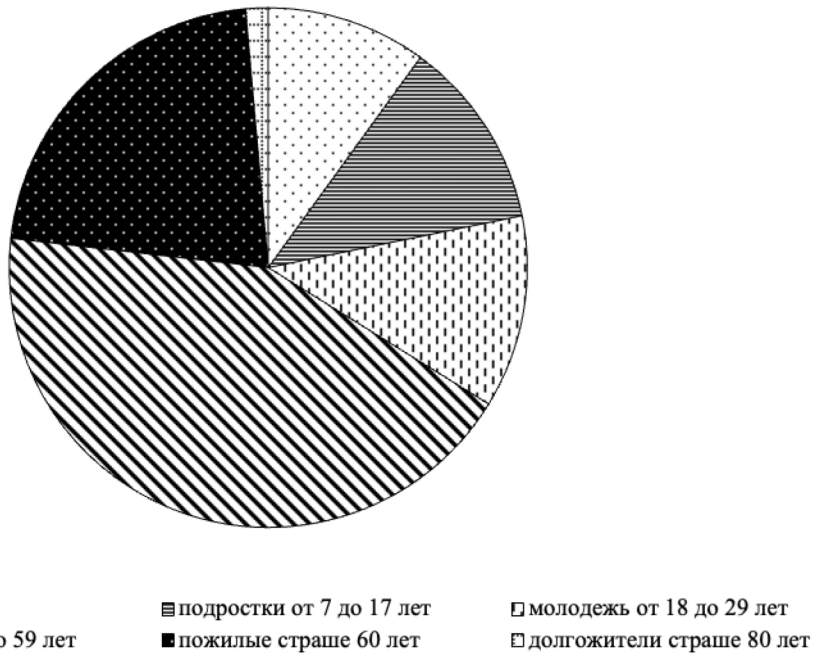

Рисунок 2. Возрастная структура населения ДНР
Figure 2. The age structure of the DPR population

Среди полных семей (с двумя родителями) чаще встречаются многодетные. Поэтому, если считать не семьи, а детей, окажется, что 65,8 % живут с двумя родителями, 28,1 % – только с матерью, 6,1 % – с отцом.

Помимо родителей и детей, в одном доме часто проживают бабушки и дедушки, тети и дяди, а также совершеннолетние дети с собственными детьми. По данным, 12 % семейных пар с детьми и 43 % одиноких родителей живут вместе с родителями одного из супругов. В таких семьях роль отсутствующего родителя зачастую выполняют бабушки и дедушки. Модель семьи «один родитель с детьми и бабушка/дедушка» занимает третье место по распространённости в России, уступая классической модели «два родителя с детьми» и модели «один родитель с детьми».

В Донецкой Народной Республике 9 739 тысяч многодетных семей, в которых воспитывается 32 тыс. детей, что составляет 7 % [51]. За 2023 г. принято более 7,4 тысячи родов, что на 6 % больше, чем годом ранее.

Природные туристские ресурсы являются важными для развития большинства видов туризма, особенно таких как рекреационно-оздоровительный, лечебный, экологический, водные виды туризма и другие активные виды туризма. Донецкий регион располагает большим природно-ресурсным потенциалом. Умеренно континентальный климат благоприятен для большинства видов туризма и рекреации, особенно летом.

Основные природные формы рельефа – это холмистые возвышенности, что делает регион привлекательным для развития пешеходного оздоровительного туризма, многих видов спортивного туризма, особенно велосипедного [52].

Рельеф имеет высокую психолого-эстетическую привлекательность, так как основные формы рельефа – холмистые возвышенности: Донецкий Кряж, Приазовская возвышенность. Имеются также интересные антропогенные формы рельефа. Терриконы – породные отвалы угольных шахт в 2020 г. стали частью туристического бренда Донецкой Народной Республики [53].

В регионе имеется несколько пещер карстового происхождения, наибольшая из них – пещера Трипольская – находится на территории Артёмовского муниципального округа, также есть пещеры в Старобешевском, Новоазовском муниципальных округах. Перспективными являются и искусственные пещеры – угольные и соляны шахты, но их использование требует специально разработанных мер безопасности, особенно это касается угольных шахт [54].

На юге территория ДНР омывается Азовским морем. Длина береговой линии составляет 120 км. Азовское море самое мелкое в мире, его средняя глубина 8 м. Максимальная – 14 м в районе Мариуполя, где искусственно углубили дно. За счёт этого Азовское море хорошо прогревается, среднегодовая температура на поверхности равна 110С, летом 24-260С. Прекрасно подходит для отдыха детей [55].

Намывные песчаные косы – явление, характерное только для Азовского моря. Кривая коса выдаётся в море на 9 км, по форме напоминает саблю (площадь 5 га). Характерны лиманы с водно-болотной растительностью и богатой орнитофауной. Лиманы – мелководные морские лиманы, которые в летние месяцы пересыхают или преобразуются в замкнутые водоёмы [56].

Косы Азовского моря имеют тенденцию к удлинению с востока на запад. Белосарайская коса длиной 14 км и площадью 416 га расположена западнее Кривой. Для неё также характерны лиманы [57].

Солёность воды в среднем со-

ставляет 11 ‰. Содержание ионов хлора и натрия меньше, чем в других морях, больше ионов кальция. Прозрачность воды низкая из-за высокой эвтрофикации. Уникальный минеральный состав воды Азовского моря делает его благоприятным для талассо- и псаммотерапии [58].

Почти все реки Донецкого региона относятся к категории малых рек, так как их длина не превышает 100 км. Главная река – Северский Донец – длиной более тысячи километров, из них по ДНР 95 км. Большинство рек принадлежат к бассейну Азовского моря. Есть также реки бассейна Чёрного моря. Все реки равнинные, но на некоторых есть участки порогов с перепадами высот до 1,5 м [59].

В городе Славянске расположены единственные настоящие озёра ДНР: Репное, Слепное и Вейсово. Карстовые полости образовались после растворения грунтовыми водами залежей каменной соли и гипса, которые остались после высыхания Пермского моря, и впоследствии заполнились солёными подземными и пресными талыми водами. На севере расположены старицы Северского Донца, за которыми закрепились название озёр [60].

В условиях степной зоны и низкого количества осадкой, актуальной является тема организации летнего отдыха на искусственных водоёмах. Среди городских округов лидером по количеству таких водоёмов является Донецк (93 водоёма), это связано с тем, что данный округ самый большой по площади. Наилучшая обеспеченность населения наблюдается в Дебальцево (959 чел./ед.), наихудшая – в Донецке 9937 чел./ед. В среднем по городским округам данный показатель составил 4948 чел./ед. (таблица 7).

Таблица 7. Обеспеченность водоёмами по городским округам ДНР
Table 7. Availability of reservoirs by urban districts of the DPR

№ пор.	Городской округ	Количество водоёмов	Обеспеченность водоёмами чел.\единиц
1	Горловка	68	3677
2	Дебальцево	26	959
3	Докучаевск	-	-
4	Донецк	93	9937
5	Енакиево	44	2608
6	Иловайск	3	5167
7	Макеевка	74	47543
8	Мариуполь (только по городу Мариуполь Мариуполю без учёта водоёмов на территории городского округа)	3	93333
9	Снежное	13	4937
10	Торез	24	2992
11	Харцызск	46	2063
Всего по городским округам		394	4948

Составлено автором на основе [60-61]

Больше всего водных объектов отмечено в Шахтёрском муниципальном округе (таблица 8), наименьшее количество – в Мангушском муниципальном округе. Обеспеченность водными объектами наилучшая в Шахтёрском районе 150 чел./ед., наименьшая обеспеченность – в Артёмовском муниципальном округе 1981 чел./ед. Средняя обеспеченность по муниципальным округам составила 814 чел./ед.

Таблица 8. Обеспеченность водоёмами по муниципальным округам ДНР
Table 8. Availability of reservoirs in the municipal districts of the DPR

№ пор.	Муниципальный округ	Водоёмы, ед.	Обеспеченность, чел./ед.
1	Амвросиевский	87	470
2	Артёмовский	111	1981
3	Волновахский	116	827
4	Володарский	67	373
5	Новоазовский	43	685
6	Мангушский	36	694
7	Старобешевский	68	675
8	Тельмановский	44	334
9	Шахтёрский	122	150
10	Ясиноватский	51	834
Всего по муниципальным округам		415	814

В целом обеспеченность водными объектами составляет 2820 чел./ед.

Бальнеологические ресурсы представлены минеральными водами без специфических компонентов и сульфатными лечебными грязями.

Больше всего месторождений минеральных вод находится вблизи побережья Азовского моря: в Тельмановском районе («Маркинская»), в Новоазовском («Новоазовская»), в Першотравневом (скважины: № 123-г вблизи с. Юрьевки, № 301 и

№ 302 вблизи п. Ялты) [62]. Радоновые воды залегают в Волновахском районе (гидрологические памятники природы): Скважина 48-ГД; Скважина 44.

Промышленно разрабатывается только Новоазовское месторождение. Это гидрокарбонатная слабоминерализованная вода без специфических компонентов; используется для лечения желудочно-кишечных заболеваний, болезней обмена веществ, в том числе ожирения [63].

Новоазовское месторождение лечебной грязи крупнейшее в регионе. Сульфидная грязь может быть использована для лечения болезней опорно-двигательного аппарата, периферической нервной системы. Также перспективны запасы сульфидных лечебных грязей в озёрах г. Славянска.

Имеются возможности использования особых бальнеологических ресурсов, к которым относится поваренная соль. В городе Соледар в соляных выработках на глубине 300 м можно лечить заболевания органов дыхания, особенно хорошие показания для лечения астмы у детей.

Большая часть территории ДНР расположена в степной зоне. Пойменные и байрачные леса самые большие по площади, находятся на севере республики вблизи реки

Северский Донец. Основные лесообразующие породы: дуб, ясень, клён [64].

Большая часть лесов в ДНР искусственного происхождения. Первые деревья были высажены В.Е. Граффом в 1845 г. Распространены защитные лесополосы. Основные породы: робиния ложноакациевая, абрикос обыкновенный, ясень обыкновенный.

Флора региона насчитывает 2060 видов высших растений, из них 93 – принадлежат к Красным спискам различных категорий. Эндемичными являются 15 видов растений, в том числе 11 приазовских и 10 донецких эндемичных видов. Очень много видов лекарственных растений, что делает регион ценным для развития фитотерапии [64].

Фауна региона насчитывает 400 видов позвоночных, более 25 тысяч беспозвоночных, 134 вида из них – редкие и исчезающие. Среди пятидесяти видов млекопитающих самые крупные лось европейский, кабан. Из более чем 250 видов орнитофауны, наиболее редкие: кудрявый пеликан, черноголовый хохотун, тиркушка степная, сизоворонка обыкновенная [65].

Регион населяет 12 видов рептилий, среди них 3 вида гадюк. Наибольшим представителем данного класса в регионе является полоз желтобрюхий. В республике обитает 9 видов амфибий, 38 видов рыб и круглоротых.

Интересна группа насекомых: жук-олень, павлиноглазка грушевая (или большой ночной павлиний глаз) с размахом крыльев до 15 см, пчела плотник, несколько видов сколий, ктырь гигантский.

На суверенной территории ДНР расположено 63 объекта природно-заповедного фонда [66] площадью 37056,9 га, что составляет 3,2 % территории Республики. В городских округах расположено 13 особо охраняемых природных территорий (ООПТ) (таблица 9). В Енакиево находится 4 ООПТ, в Донецке, Снежном, Харцызске – по 2 объекта, в Горловке, Макеевке – по одному. В других городских округах ООПТ нет.

Наибольшая площадь заповедных территорий отмечена в Харцызске за счёт того, что на территории данного городского округа почти полностью размещается ландшафтно-рекреационный парк «Зуевский». Коэффициент заповедности в данном городском округе достигает 6 %, при общей средней по городским округам – 1,5%. В Харцызске также отмечается наименьшая антропогенная нагрузка на ООПТ, наибольших показателей она достигает в Донецке за счёт большого количества населения. В целом по городским округам ДНР потенциальная антропогенная нагрузка на ОООПТ составляет 1056,32 чел./га.

Таблица 9. Особо охраняемые природные территории в городских округах
Table 9. Specially protected natural territories in urban districts

№ пор.	Городской округ	Количество ООПТ, единиц	Площадь ООПТ, га	Заповедность, %	Нагрузка, чел./га
1	Горловка	1	560,0	1,33	442,62
2	Донецк	2	273	0,71	3353,27
3	Дебальцево	0	0	-	-
4	Докучаевск	0	0	-	-
5	Енакиево	4	363,0	1,44	316,15
6	Иловайск	0	0	-	-

Продолжение табл. 9
Continuation of table 9

№ пор.	Городской округ	Количество ООПТ, единиц	Площадь ООПТ, га	Заповедность, %	Нагрузка, чел./га
7	Макеевка	1	325,0	0,76	1102,44
8	Мариуполь	0	-	-	-
9	Снежное	2	128,0	3,37	501,39
10	Торез	0	0	-	-
11	Харцызск	2	1230,0	5,94	77,14
Всего по городским округам		13	2889,0	1,53	1056,32

Среди муниципальных округов лидером по количеству объектов является Старобешевский, но по площади ООПТ он значительно уступает другим муниципальным округам. На первом месте по площади ООПТ находится Новоазовский муниципальный округ, так как в нём расположена Биосферная особо охраняемая природная территория «Хомутовская степь – Меотида», включающая природный парк «Меотида» и часть государственного природного заповедника «Степь Донецкая» «Хомутовская степь», которая является старейшей ООПТ Донбасса, так как создана в 1926 г. по инициативе выдающегося российского ботаника В.И. Талиева для охраны уникальных целинных степей. Наименьшая площадь отмечена в Ясиноватском муниципальном округе.

Коэффициент заповедности в целом по муниципальным округам достигает 3,8 % (таблица 10), наибольший он в Новоазовском муниципальном округе (20,2 %), а наименьший – в Ясиноватском (0,01 %). В Ясиноватском муниципальном округе на данный момент отмечен только памятник природы государственного значения «Истоки Кальмиуса», другие объекты не включены в реестр Гос. Комитета по экологии и природным ресурсам ДНР, так как на территории данного муниципального округа ведутся очень активные боевые действия. По этой же причине невысокий коэффициент заповедности отмечается в Артёмовском муниципальном округе.

Потенциальная антропогенная нагрузка наименьшая в Новоазовском и Амвросиевском муниципальных округах (1,79 и 2,05 чел./га соответственно). Наибольшая нагрузка наблюдается в Ясиноватском и Артёмовском муниципальных округах. В целом по муниципальным округам она составляет 923 чел./га, что почти соответствует нагрузке в целом на всей суверенной территории ДНР (989,5 чел./га).

Театры являются важнейшими учреждениями культуры. В ДНР 7 государственных театров: Донецкий государственный академический театр оперы и балета им. А.Б. Соловьяненко; Донецкий государственный академический музыкально-драматический театр имени М.М. Бровуна; Донецкий республиканский академический театр кукол; Донецкий республиканский академический молодёжный театр (г. Макеевка); Горловский городской театр кукол, Горловский городской театр «Юность»; Мариупольский республиканский академический ордена «Знак почёта» русский драматический театр. Три театра расположено в Донецке, 2 – в

Таблица 10. Распределение ООПТ по муниципальным округам Донецкого региона
Table 10. Distribution of protected areas by municipal districts of Donetsk region

№ пор.	Муниципальный округ	Количество ООПТ, шт.	Площадь ООПТ, га	Заповедность, %	Нагрузка, чел./га
1	Амвросиевский	8	8740,2	6,02	2,05
2	Артёмовский	4	74,1	0,04	2976
3	Волновахский	5	3134,2	0,7	30.61
4	Володарский	5	2038	1,6	12,2
5	Новоазовский	7	16510,0	20,18	1,79
6	Мангушский	4	1516	1,9	16,4
7	Старобешевский	11	250,0	0,20	186,00
8	Тельмановский	2	58,0	0,07	253,26
9	Шахтёрский	3	1840,0	1,60	9,95
10	Ясиноватский	1	7,4	0,01	5745
Всего по муниципальным округам		50	34 167,9	3,8	923
Всего по региону		63	37056,9	3,2	989,5

Горловке (один из них временно не работает), по одному в Макеевке и в Мариуполе. Обеспеченность в целом составляет 284 000 человек на 1 театр при норме 200 000 человек.

Концертных учреждений в ДНР зарегистрировано три: Заслуженный государственный академический ансамбль песни и танца «Донбасс» (Донецк), Донецкая государственная академическая филармония, Горловский городской театр танца. Также в Донецке есть стационарный цирк «Космос».

Согласно нормативам оптимального размещения организаций культуры и обеспеченности населения услугами организаций культуры, в ДНР необходимо создать ещё 7 театров: 2 в Донецком, по 1,5 в Макеевском и Мариупольском городских округах, так как только в Горловском городском округе количество театров (2 единицы) соответствует нормативам. В муниципальных округах театры не предусмотрены нормативами, но должна соблюдаться транспортная доступность в пределах одного дня либо за счёт гастролей театров из городских округов. Это положение будет соблюдаться в ДНР после прекращения боевых действий, когда театры восстановят свою нормальную работу.

Деятельность учреждений культуры, направленная на работу с семьёй, занимает одно из приоритетных мест в системе социокультурной политики. Именно данное направление вносит существенный вклад в укрепление социальных достижений и способствует формированию семьи как демократической модели общества. Те нормы и модели поведения, которые закладываются в семье, впоследствии становятся основой для построения жизненного пути каждого человека.

Организация досуга выступает важной формой жизнедеятельности семьи и играет значимую роль в её стабилизации. Грамотно организованное свободное время укрепляет внутрисемейные связи, формирует положительный эмо-

циональный климат, способствует развитию личности, а также сохранению и трансляции нравственных ценностей, норм и правил семейного поведения [67-68].

Одним из направлений работы в данном направлении является привлечение семей в клубные формирования по интересам, в которых и происходит включение в совместную деятельность детей и взрослых. Это, прежде всего, проведение семейных дней отдыха, празднование дней рождений с использованием таких программ, как «Папа, мама, я – дружная семья», «Папа, мама, я – мастеров семья», «Папа, мама, я – спортивная семья», «Бабушки и внучки», «Мы праздник сделаем сами», «Один за всех и все за одного», «Лучший день рождения!», «Уроки прожитой жизни», семейные посиделки «Передай добро по кругу», семейные фоточелленжи «Отдыхаем всей семьёй» и т. п.

В ДНР насчитывается 171 клубное учреждение; обеспеченность составляет 13774 чел./ед., что в целом соответствует нормам. Среди городских округов наибольшее количество клубных учреждений отмечено в Донецке (25 единиц), однако на одно такое учреждение в Донецке приходится 36 966 человек при средней обеспеченности в пределах городских округов 27 251 (таблица 11).

Меньше всего обеспечена клубными учреждениями Макеевка (43 978 чел./ед.), лучше всего – Снежное (8 022 чел./ед.). В Иловайском городском округе, по данным сайта Министерства культуры ДНР, нет клубных учреждений.

Также на сайте Министерства культуры нет данных о наличии клубных учреждений по Артёмовскому, Володарскому, Мангушскому муниципальным округам (таблица 12). Всего в муниципальных округах насчитывается 118 клубных учреждений, средняя обеспеченность составляет 3 594 чел./ед., лучше всего обеспечены Тельмановский и Шахтёрский муниципальные округа, меньше всего – Ясиноватский (42 528 чел./ед.), что даже меньше, чем в городских округах. Это связано с тем, что на территории данного муниципального округа очень много разрушений от боевых действий, в том числе учреждений культуры. От-

Таблица 11. Клубные учреждения по городским округам
Table 11. Club establishments by urban districts

№ пор.	Городской округ	Количество клубов	Обеспеченность чел./ед.
1	Горловка	14	17 860
2	Дебальцево	1	24 929
3	Докучаевск	2	11 395
4	Донецк	25	36 966
5	Енакиево	3	38 254
6	Иловайск	-	-
7	Макеевка	8	43 978
8	Мариуполь	2	35 000
9	Снежное	8	8 022
10	Торез	4	17 750
11	Харцызск	4	23 719
Всего по городским округам		77	27 251

клонения от нормативов незначительны, в некоторых случаях количество клубных учреждений даже превышает необходимоею.

Таблица 12. Клубные учреждения по муниципальным округам
Table 12. Club establishments by municipal districts

№ пор.	Муниципальные округа	Количество клубов	Обеспеченность
1	Амвросиевский	22	1 860
2	Артёмовский	Нет данных	Нет данных
3	Волновахский	22	3 840
4	Володарский	Нет данных	Нет данных
5	Новоазовский	16	1 842
6	Мангушский	Нет данных	Нет данных
7	Старобешевский	19	2 416
8	Тельмановский	15	979
9	Шахтёрский	20	916
10	Ясиноватский	1	42 528
Всего		118	3 594

В современных условиях информационного общества роль учреждений культуры как производителей духовных, интеллектуальных, культурных и иных ценностей, направленных на сохранение и расширение образовательного, трудового потенциала общества, формирование условий всестороннего развития личности, воздействие на общественное сознание возрастает. Парки культуры и отдыха как традиционные демократические места массового отдыха будут приобретать всё большую популярность. Для многих жителей города отдых в парках становится зачастую единственной доступной возможностью провести время на природе, принять участие в массовых развлечениях, удовлетворить потребности в неформальном общении с семьёй и новыми знакомыми. Поэтому социальная значимость парка культуры и отдыха велика. Это связано, прежде всего, с тем, что парк как социально-культурный институт, как учреждение культуры и досуга выполняет целый комплекс социально-культурных функций: воспитание, развлечение, просвещение, рекреация и т. д. Для семейного туризма парки культуры и отдыха выступают мощным фактором аттрактивности

По данным сайта Министерства культуры ДНР, в Республике насчитывается всего 7 парков культуры и отдыха. Шесть из них находятся в городских округах и только один расположен в Шахтёрском муниципальном округе.

По нормам в городских и муниципальных округах таких парков должно приходится одна единица на 30 тысяч жителей. Суммарная нехватка парков культуры и отдыха оставляет 73 единицы по городским округам и 17,3 единицы по муниципальным округам. Хотя возможно данные о парках культуры и отдыха не отображены на сайте Министерства культуры ДНР либо парки имеют другой статус. Так, например, в Мариуполе, по данным Министерства молодёжи, спорта и туризма ДНР, функционируют 5 парков культуры и отдыха (им. Гурова, им. Лепорского, «50-лет Победы», Экстрим-парк, Приморский

парк), остальные находятся в стадии реконструкции.

Музеи являются очагами исторической памяти, культурных традиций и преемственности поколений. Они формируют у современников любовь к отечеству, своему краю, стимулируют их социально-культурную активность. В развитии семейного туризма музеи играют значительную роль, есть даже понятие «семейный музей». В ДНР зарегистрировано 17 музеев: Донецкий республиканский краеведческий музей; Донецкий республиканский художественный музей; Военно-исторический музей Великой Отечественной войны (г. Донецк); художественный музей «Арт-Донбасс» (г. Донецк); музей истории города Горловки; Горловский художественный музей; музей миниатюрной книги имени В.А Разумова (г. Горловка); Дебальцевский городской литературно-исторический музей; Музей космонавта Георгия Берегового (г. Енакиево); Макеевский художественно-краеведческий музей; Музей Г.Я. Седова (п. Седово); Мемориальный музей дважды Героя Социалистического труда П.Н. Ангелиной (пгт. Старобешево); Снежнянский музей боевой славы; Музей истории баяна имени В.А. Барелюка (г. Шахтёрск); Музей истории города Харцызска; Музей истории города Иловайска; Ясиноватский музей.

Согласно нормам [89], в городском или муниципальном округе должно быть по 2 музея, один из которых краеведческий либо художественный, а второй – тематический, не зависимо от количества населения в округе. Таким образом, на исследуемой территории должно быть 42 музея минимум, то есть нехватка более чем в два раза. Вероятнее всего, это связано с тем, что истинное количество музеев не отражено на сайте Министерства культуры ДНР, так как, например, на сайте Мангушского муниципального и Мариупольского городского округов указано по два музея, а на сайте Министерства культуры их нет.

Таким образом, исходя их имеющихся данных, полностью соответствует только 4 округа: Донецкий, Горловский, Мариупольский городские округа и Мангушский муниципальный округ. В том время как Докучаевский, Торезкий городские округа, а также Артёмовский, Амвросиевский, Волновахский, Володарский и Тельмановский муниципальный округа вовсе не имеют музеев[1]. Однако почти в каждом населённом пункте полноценно функционируют школьные музеи (музейные комнаты) или полноценные народные музеи, где собраны уникальные коллекции. Ведомственные музеи также мало пригодны, так как попасть туда тоже проблематично. Выходом можно считать частные музеи, такие как бывший музей фототехники и журналистики в Донецке[2].

Библиотеки выполняют архиважную роль хранилища социальной информации. Всего в ДНР 265 библиотек; обеспеченность составляет 8 576 чел./ед. Согласно нормам, в городских и муниципальных округах одна библиотека должна приходится на 10 000 человек (детская на 7 000 человек).

В городских округах ДНР расположено 148 библиотек, средняя обеспеченность составляет 13 073 чел./ед., что почти соответствует нормам (таблица 13). Больше всего библиотек расположено в Донецке, меньше всего – в Иловайске.

[1]Речь идёт об официальных, находящихся в госреестре
[2]Примером того, как посещается частный когда-то музей можно считать музей раковин и минералов в ЛП «Зуевский»

Таблица 13. Библиотеки городских округов
Table 13. Libraries of urban districts

№ пор.	Городской округ	Количество библиотек	Обеспеченность библиотеками. чел.\ед.
1	Горловка	17	14 708
2	Дебальцево	3	8 310
3	Докучаевск	3	7 596
4	Донецк	45	20 537
5	Енакиево	9	12 751
6	Иловайск	1	15 500
7	Макеевка	20	17 591
8	Мариуполь	25	11 200
9	Снежное	8	8 022
10	Торез	9	7 978
11	Харцызск	8	11 860
Всего по городским округам		148	13 073

Наименьшая обеспеченность отмечена в Донецке, где на 1 библиотеку приходится 20 537 человек, хотя именно в Донецке находится самое большое количество библиотек (45 единиц). Также плохо обеспечена библиотеками Макеевка (17 591 чел./ед.) при абсолютном показателе 20 библиотек, так как Макеевка – второй по численности населения город ДНР. Также низкая обеспеченность библиотеками в Иловайске (15 500 чел./ед.). Наилучшая обеспеченность библиотек наблюдается по городскому округу Торез 7 978 чел./ед.

В муниципальных округах расположено 117 библиотек (таблица 14). Средняя обеспеченность составляет 2 887 чел./ ед., что превышает установленные нормы и обеспеченность по городским округам. Существенное превышение наблюдается в Волновахском муниципальном округе (48 000 чел./ ед.), но это, скорее всего, из-за неполноты данных на сайте Министерства культуры, так как в одном из самых больших по площади муниципальном округе всего две библиотеки. На сайте полностью отсутствуют данные по Артёмовскому, Володарскому и Мангушскому муниципальных округах. Самые высокие показатели обеспеченности отмечены в Шахтёрском муниципальном округе (645 чел./ ед.).

По официальным данным, на го-

Таблица 14. Библиотеки муниципальных округов
Table 14. Libraries of municipal districts

№ пор.	Муниципальные округа	Количество клубов	Обеспеченность
1	Амвросиевский	22	1 860
2	Артёмовский	Нет данных	Нет данных
3	Волновахский	22	3 840
4	Володарский	Нет данных	Нет данных
5	Новоазовский	16	1 842

Продолжение табл. 14
Continuation of table 14

№ пор.	Муниципальные округа	Количество клубов	Обеспеченность
6	Мангушский	Нет данных	Нет данных
7	Старобешевский	19	2 416
8	Тельмановский	15	979
9	Шахтёрский	20	916
10	Ясиноватский	1	42 528
Всего		118	3 594

сударственном учёте в ДНР состоит 2 341 объект культурного наследия. Официальный реестр памятников архитектуры и градостроительства, взятых на государственный учёт в год провозглашения ДНР, включает 42 объекта, а «Список памятников истории и культуры ДНР, взятых на государственный учёт в 2014 г.» – 826 объектов. Следует отметить, что 58 % историко-культурных памятников (480 объектов), взятых на государственный учёт в 2014 г., имеют непосредственное отношение к истории Великой Отечественной войны (далее – ВОВ). Среди них особое место занимает мемориальный комплекс «Саур-Могила», символ героического подвига бойцов и командиров Красной Армии, который «семейные туристы» посещают, особенно в День Победы 9 мая и в День освобождения Донбасса 8 сентября. В годы ВОВ Саур-Могила играла важнейшую роль в оборонительном рубеже вермахта «Миус-фронт». К сожалению, мемориальный комплекс сильно пострадал из-за военных действий 2014 г., но в 2023 г. был полностью восстановлен.

На территории анализируемых муниципальных и городских округов расположено 1 220 памятников истории и культуры и 45 памятников архитектуры. Общая обеспеченность составляет 1863 чел./ ед.

Большая часть памятников сосредоточена в городских округах. По памятникам истории доля городских округов составляет 63 %, по памятникам архитектуры – 91 %. Всего в городских округах расположено 767 памятников истории и культуры и 41 памятник архитектуры (таблица 15).

Таблица 15. Памятники истории и культуры, архитектуры и градостроительства по городским округам
Table 15. Historical and cultural monuments, architecture and urban planning by urban districts

№ пор.	Городской округ	Количество памятников истории и культуры, единиц	Количество памятников архитектуры, единиц	Обеспеченность памятниками, чел./единиц
1	Горловка	80	4	3 126
2	Дебальцево	22	1	1 133
3	Докучаевск	7	-	3 256
4	Донецк	260	22	3 554
5	Енакиево	93	1	1 234

Продолжение табл. 15
Continuation of table 15

№ пор.	Городской округ	Количество памятников истории и культуры, единиц	Количество памятников архитектуры, единиц	Обеспеченность памятниками, чел./единиц
6	Иловайск	7	2	2 214
8	Макеевка	100	2	3 518
9	Мариуполь	111	-	2 522
10	Снежное	38	-	1 684
11	Торез	30	-	2 366
12	Харцызск	19	6	4 994
Всего по городским округам		767	41	2 523

Больше всего памятников расположено в Донецке: 260 памятников истории и культуры и 22 памятника архитектуры, что составляет 21 % и 48 % соответственно.

Более ста памятников истории и культуры расположено в Макеевке и в Мариуполе, в Енакиево и Горлове расположено менее ста памятников истории и культуры. Наименьшие показатели характерны для Докучаевска и Иловайска.

Несмотря на то, что в Донецке сосредоточено большое количество памятников, в нём отмечена самая невысокая обеспеченность (3 554 чел./ед.). Самая низкая обеспеченность отмечена в Харцызском городском округе – 4 994 чел./ед. Лучше всего обеспечен Дебальцевский городской округ – 1 133 чел./ед. В целом обеспеченность по округам составляет 2 523 чел./ед.

В муниципальных округах расположено 453 памятника. Больше всего памятников истории и культуры расположено в Артёмовском муниципальном округе – 121 единица, что составляет 26 % (таблица 16). В большинстве муниципальных округов количество памятников истории и культуры варьирует от 14 (Ясиноватский муниципальный округ) до 54 объектов (Волновахский муниципальный округ).

Наилучшая обеспеченность в

Таблица 16. Памятники истории и культуры, архитектуры и градостроительства по муниципальным округам
Table 16. Historical and cultural monuments, architecture and urban planning by municipal districts

№ пор.	Муниципальные округа	Количество памятников истории и культуры, ед.	Количество памятников архитектуры, ед.	Обеспеченность памятниками, чел./ед.
1	Амвросиевский	43	1	930
2	Артёмовский	121	-	1 818
3	Волновахский	54	-	1 777
4	Володарский	34	-	735
5	Новоазовский	38	-	776
6	Мангушский	22	-	1 136

Продолжение табл. 16
Continuation of table 16

№ пор.	Муниципальные округа	Количество памятников истории и культуры, ед.	Количество памятников архитектуры, ед.	Обеспеченность памятниками, чел./ед.
7	Старобешевский	43	-	1 067
8	Тельмановский	34	1	432
9	Шахтёрский	50	-	366
10	Ясиноватский	14	1	3 038
Всего по муниципальным округам		453	3	1 139

Шахтёрском муниципальном округе (366 человек на единицу). Наименьшая обеспеченность отмечена в Ясиноватском муниципальном округе (3 038 чел./ед.), что связано с тем, что на территории этого муниципального округа очень активные боевые действия. Средняя обеспеченность памятниками истории и культуры составляет 1 139 чел./ед.

Памятников архитектуры и градостроительства на территории муниципальных округов расположено всего 3, по одному в Ясиноватском (здание железнодорожного вокзала станции Ясиноватая), Тельмановском (храм в с. Коньково), Амвросиевском (храм в с. Васильевка) муниципальных округах.

Выводы

Проведённый анализ показывает, что семейный туризм обладает значительным потенциалом развития. Однако его качественному становлению, равно как и совершенствованию туристской отрасли в целом, препятствует ряд негативных факторов:

военно-политический конфликт и связанные с ним социально-экономические трудности;

недостаточный уровень развития туристской инфраструктуры;

изношенность и устаревшая материально-техническая база рекреационных учреждений;

экологические проблемы (загрязнение водоёмов, накопление твёрдых бытовых отходов, потенциальная угроза обрушения заброшенных промышленных объектов и др.);

несогласованность действий органов управления различных уровней (Министерства молодёжи, спорта и туризма; Министерства культуры; Государственного комитета по экологической политике и природным ресурсам; городских и районных администраций).

Для преодоления указанных препятствий в краткосрочной перспективе целесообразно реализовать следующие меры:

упорядочить законодательную и нормативно-правовую базу развития туристской сферы, в том числе в части регулирования семейного туризма;

активнее привлекать представителей частного бизнеса к решению ключевых проблем туристской инфраструктуры;

разработать действенные механизмы координации и повышения эффективности взаимодействия государственных и частных структур в туристской отрасли;

усилить деятельность Министерства спорта и туризма ДНР по популяризации туристского потенциала региона.

Таким образом, семейный туризм обладает значительным социальным и экономическим потенциалом. Для Донецкой Народной Республики его развитие позволит укрепить институт семьи, повысить уровень жизни населения, сформировать устойчивую систему внутреннего туризма и улучшить имидж региона. Реализация предложенных направлений обеспечит повышение доступности, качества и привлекательности семейного отдыха.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Семейный туризм – недавно возникшая и активно развивающаяся форма организации отдыха // Туризм и отдых. 2018. № 3. С. 12-18.
2. Егорова Л.Р. Семейный туризм как социальное явление // Туризм: теория и практика. 2019. № 2. С. 45-50.
3. Семейный туризм: понятие и особенности // Сайт «Туризм и путешествия». URL: https://www.turizm.ru.
4. Медведев В. Семейный туризм: классификация и перспективы развития // Вестник сервиса и туризма. 2020. № 4. С. 101-106.
5. Янченко Н.С. Семейный отдых и досуг: социокультурные аспекты. Москва: Наука, 2018. 184 с.
6. Толковый словарь // Грамота.ру. URL: https://gramota.ru.
7. Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка: в 4 т. Москва: Русский язык, 1995.
8. Ушаков Д.Н. Толковый словарь русского языка: в 4 т. Москва: Гос. изд-во иностранных и национальных словарей, 1935-1940.
9. Педагогический терминологический словарь / под ред. Б.М. Бим-Бада. Москва: Академия, 2002. 176 с.
10. Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова. 5-е изд., перераб. и доп. Москва: Республика, 2001. 718 с.
11. Энциклопедический словарь. Москва: Большая Российская энциклопедия, 2009. 960 с.
12. Ожегов С.И. Словарь русского языка. Москва: Русский язык, 1984. 816 с.
13. Ефремова Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный. Москва: Русский язык, 2000. 1083 с.
14. Исследования туристского спроса в России // Туризм и рекреация. 2020. № 2. С. 27-34.
15. Анализ тенденций семейного отдыха в малых семьях // Журнал социологических исследований. 2021. № 5. С. 73-80.
16. Иванова А.А. Влияние семейного туризма на сплочение семьи // Социальная педагогика. 2019. № 3. С. 22-29.
17. Семейный туризм и культурное развитие общества // Культура и время. 2020. № 1. С. 40-46.
18. Петрова Е.С. Познавательная функция туризма // Туризм: образование и наука. 2018. № 4. С. 59-64.
19. Сидорова Н.Н. Физкультурно-оздоровительная функция семейного туризма // Физическая культура и спорт. 2017. № 6. С. 35-39.
20. Кузнецова Л.А. Развлекательная функция семейного туризма // Туризм и сервис. 2021. № 2. С. 102-107.
21. Организованный семейный туризм: практика туроператоров // Туристский бизнес. 2019. № 5. С. 88-94.
22. Практика организации семейных туров // Туризм и путешествия. 2020. № 7. С. 115-120.
23. Самостоятельные путешествия семейных туристов // Автотуризм. 2021. № 4. С. 12-19.
24. Пешие походы с детьми // Активный отдых. 2018. № 3. С. 50-55.
25. Проблемы семейного туризма в России // Экономика и туризм. 2022. № 4. С. 60-68.
26. Развитие программ семейного отдыха // Туризм XXI век. 2020. № 2. С. 30-36.
27. Статистика семейного туризма // Ассоциация туроператоров России (АТОР). URL: https://www.atorus.ru.

28. Транспортные проблемы внутреннего туризма // Логистика и сервис. 2021. № 5. С. 25-32.
29. Популярные направления семейного отдыха в России // Туристская индустрия. 2020. № 3. С. 41-47.
30. Специфика организации семейных туров // Вестник туризма. 2019. № 1. С. 19-24.
31. Инфраструктура как фактор развития семейного туризма // Социально-экономические исследования. 2022. № 4. С. 84-90.
32. Проблемы инфраструктуры семейного туризма в России // Региональная экономика. 2020. № 6. С. 55-61.
33. Подготовка кадров для семейного туризма // Сервис и туризм. 2018. № 5. С. 63-69.
34. Стоимость туристских продуктов для семей // Экономика и управление. 2021. № 7. С. 112-118.
35. Государственная поддержка семейного туризма // Вопросы социальной политики. 2020. № 2. С. 92-99.
36. Тенденции семейного отдыха в России // Туризм и путешествия. 2019. № 6. С. 55-61.
37. Влияние экономической нестабильности на семейный туризм // Экономика и социум. 2021. № 3. С. 77-83.
38. Проблемы и перспективы развития семейного туризма в России // Туризм и регион. 2022. № 2. С. 66-72.
39. Реклама и продвижение семейных туров // Туризм и маркетинг. 2021. № 1. С. 33-39.
40. Сотрудничество с транспортными компаниями и семейными отелями // Туризм и сервис. 2020. № 4. С. 120-126.
41. Проекты крупных развлекательных парков в России // Индустрия развлечений. 2022. № 1. С. 17-23.
42. Развитие культурно-познавательной инфраструктуры для семейного отдыха // Туризм и культура. 2021. № 3. С. 64-70.
43. Инвестиции в семейный туризм: региональный аспект // Экономика региона. 2022. № 5. С. 48-55.
44. Исследования перспектив семейного туризма в Донецкой Народной Республике // Туризм и рекреация. 2023. № 2. С. 91-97.
45. Туристский потенциал Донецкой Народной Республики // Донецкий экономический вестник. 2022. № 4. С. 52-58.
46. Перспективы внутреннего туризма в ДНР // Вестник социально-экономических исследований. 2023. № 1. С. 25-31.
47. Развитие культурно-образовательных центров и музеев в ДНР // Туризм и образование. 2022. № 3. С. 39-45.
48. Прогноз развития семейного туризма // Ассоциация туроператоров России (АТОР). URL: https://www.atorus.ru.
49. Административно-территориальное деление Донецкой Народной Республики // Официальный сайт органов власти ДНР. 2023.
50. Демографическая статистика Донецкой Народной Республики. Донецк: Госкомстат ДНР, 2025. 112 с.
51. Демографический ежегодник России / Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Москва, 2023. 412 с.
52. Статистика многодетных семей в Донецкой Народной Республике // Министерство труда и социальной политики ДНР. 2023.
53. Природный потенциал Донецкой Народной Республики // Донецкий экологический вестник. 2022. № 2. С. 19-25.
54. Терриконы как туристический бренд ДНР // Донбасс туристический. 2020. № 1. С. 5-12.
55. Пещеры Донбасса: туристский потенциал // География и туризм. 2021. № 6. С. 42-48.
56. Азовское море как рекреационный ресурс // Морские исследования. 2019. № 3. С. 33-39.
57. Лиманы Азовского моря и их туристский потенциал // Экология и туризм. 2020. № 4. С. 22-28.

58. Белосарайская коса: особенности и перспективы // Региональные исследования. 2018. № 2. С. 15-21.
59. Минеральный состав воды Азовского моря // Вестник здравоохранения. 2021. № 7. С. 10-16.
60. Реки Донецкого региона как туристский ресурс // География и природа. 2019. № 6. С. 88-93.
61. Озёра Славянска: туристский потенциал // Донецкий рекреационный журнал. 2020. № 3. С. 24-30.
62. Старицы Северского Донца // Экологический вестник. 2019. № 5. С. 55-60.
63. Минеральные воды и лечебные грязи ДНР // Донецкий медицинский журнал. 2022. № 2. С. 66-72.
64. Флора и леса Донецкой Народной Республики // Донецкий экологический журнал. 2021. № 4. С. 41-47.
65. Фауна Донецкого региона // Природные ресурсы. 2020. № 3. С. 29-35.
66. Особоохраняемыеприродныетерритории ДНР // Донецкий экологический вестник. 2023. № 1. С. 11-17.
67. Аврамов Р.А., Голубничая С.Н. Перспективы развития Донецка как центра семейного туризма // Научное творчество молодёжи в индустрии гостеприимства: Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием студентов, аспирантов и молодых учёных, Донецк, 14-15 марта 2024 года. Москва: ООО «Издательство «Перо», 2024. С. 3-5. EDN JYKYJS.
68. Казакова К.С. Форсайт развития сферы туризма и рекреации // Финансовые исследования. 2024. Т. 25, № 4(85). С. 94-108. DOI 10.54220/finis.1991-0525.2024.85.4.009. EDN LCENCV.

Информация об авторах
Светлана Николаевна Голубничая – кандидат биологических наук, доцент, доцент кафедры туризма
Ксения Сергеевна Казакова – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры туризма

REFERENCES

1. Family tourism is a recently emerged and actively developing form of leisure organization (2018) // Tourism and Leisure. 3. Pp. 12-18. (In Russ.)
2. Egorova, L.R. (2019). Family tourism as a social phenomenon // Tourism: Theory and Practice. 2. Pp. 45-50. (In Russ.)
3. Family tourism: concept and features (n.d.) // Tourism and Travel Website. URL: https://www.turizm.ru. (In Russ.)
4. Medvedev, V. (2020). Family tourism: classification and development prospects // Bulletin of Service and Tourism. 4. Pp. 101-106. (In Russ.)
5. Yanko, N.S. (2018). Family leisure and recreation: socio-cultural aspects. Moscow: Nauka. 184 p. (In Russ.)
6. Explanatory Dictionary (n.d.) // Gramota.ru. URL: https://gramota.ru. (In Russ.)
7. Dahl, V.I. (1995). Explanatory Dictionary of the Living Great Russian Language: in 4 vols. Moscow: Russkii yazyk. (In Russ.)
8. Ushakov, D.N. (1935-1940). Explanatory Dictionary of the Russian Language: in 4 vols. Moscow: State Publishing House of Foreign and National Dictionaries. (In Russ.)
9. Pedagogical Terminological Dictionary (2002) / Ed. by B.M. Bim-Bad. Moscow: Academia. 176 p. (In Russ.)
10. Philosophical Dictionary (2001) / Ed. by I.T. Frolov. 5th ed., revised and enlarged. Moscow: Respublika. 718 p. (In Russ.)
11. Encyclopedic Dictionary (2009). Moscow: Great Russian Encyclopedia. 960 p. (In Russ.)
12. Ozhegov, S.I. (1984). Dictionary of the Russian Language. Moscow: Russkii yazyk. 816 p. (In Russ.)
13. Efremova, T.F. (2000). New Dictionary of the Russian Language. Explanatory and Word-Formative. Moscow: Russkii yazyk. 1083 p. (In Russ.)
14. Studies of tourist demand in Russia (2020) // Tourism and Recreation. 2. Pp. 27-34. (In Russ.)

15. Analysis of leisure trends in small families (2021) // Journal of Sociological Research. 5. Pp. 73-80. (In Russ.)
16. Ivanova, A.A. (2019). The influence of family tourism on family cohesion // Social Pedagogy. 3. Pp. 22-29. (In Russ.)
17. Family tourism and cultural development of society, (2020) // Culture and Time. 1. Pp. 40-46. (In Russ.)
18. Petrova, E.S. (2018). The cognitive function of tourism // Tourism: Education and Science. 4. Pp. 59-64. (In Russ.)
19. Sidorova, N.N. (2017). Physical culture and health-improving function of family tourism // Physical Culture and Sport. 6. Pp. 35-39. (In Russ.)
20. Kuznetsova, L.A. (2021). The entertainment function of family tourism // Tourism and Service. 2. Pp. 102-107. (In Russ.)
21. Organized family tourism: practices of tour operators (2019) // Tourist Business. 5. Pp. 88-94. (In Russ.)
22. Practice of organizing family tours (2020) // Tourism and Travel. 7. Pp. 115-120. (In Russ.)
23. Independent travel of family tourists (2021) // Autotourism. 4. Pp. 12-19. (In Russ.)
24. Hiking with children (2018) // Active Leisure. 3. Pp. 50-55. (In Russ.)
25. Problems of family tourism in Russia (2022) // Economics and Tourism. 4. Pp. 60-68. (In Russ.)
26. Development of family leisure programs (2020) // Tourism XXI Century. 2. Pp. 30-36. (In Russ.)
27. Family tourism statistics (n.d.) // Association of Tour Operators of Russia (ATOR). URL: https://www.atorus.ru. (In Russ.)
28. Transport problems of domestic tourism (2021) // Logistics and Service. 5. Pp. 25-32. (In Russ.)
29. Popular destinations for family holidays in Russia (2020) // Tourism Industry. 3. Pp. 41-47. (In Russ.)
30. Specifics of organizing family tours (2019) // Bulletin of Tourism. 1. Pp. 19-24. (In Russ.)
31. Infrastructure as a factor in the development of family tourism (2022) // Socio-Economic Research. 4. Pp. 84-90. (In Russ.)
32. Problems of family tourism infrastructure in Russia (2020) // Regional Economy. 6. Pp. 55-61. (In Russ.)
33. Personnel training for family tourism (2018) // Service and Tourism. 5. Pp. 63-69. (In Russ.)
34. Cost of tourist products for families (2021) // Economics and Management. 7. Pp. 112-118. (In Russ.)
35. State support for family tourism (2020) // Social Policy Issues. 2. Pp. 92-99. (In Russ.)
36. Trends in family leisure in Russia (2019) // Tourism and Travel. 6. Pp. 55-61. (In Russ.)
37. The impact of economic instability on family tourism (2021) // Economy and Society. 3. Pp. 77-83. (In Russ.)
38. Problems and prospects of family tourism development in Russia (2022) // Tourism and Region. 2. Pp. 66-72. (In Russ.)
39. Advertising and promotion of family tours (2021) // Tourism and Marketing. 1. Pp. 33-39. (In Russ.)
40. Cooperation with transport companies and family hotels (2020) // Tourism and Service. 4. Pp. 120-126. (In Russ.)
41. Projects of large amusement parks in Russia (2022) // Entertainment Industry. 1. Pp. 17-23. (In Russ.)
42. Development of cultural and educational infrastructure for family leisure (2021) // Tourism and Culture. 3. Pp. 64-70. (In Russ.)
43. Investments in family tourism: regional aspect (2022) // Regional Economy. 5. Pp. 48-55. (In Russ.)
44. Studies of the prospects for family tourism in the Donetsk People's Republic (2023) // Tourism and Recreation. 2. Pp. 91-97. (In Russ.)
45. Tourist potential of the Donetsk People's Republic (2022) // Donetsk Economic Bulletin. 4. Pp. 52-58. (In Russ.)
46. Prospects for domestic tourism in the DPR (2023) // Bulletin of Socio-Economic Research. 1. Pp. 25-31. (In Russ.)

47. Development of cultural and educational centers and museums in the DPR (2022) // Tourism and Education. 3. Pp. 39-45. (In Russ.)
48. Forecast for the development of family tourism (n.d.) // Association of Tour Operators of Russia (ATOR). URL: https://www.atorus.ru. (In Russ.)
49. Administrative-territorial division of the Donetsk People's Republic (2023) // Official website of the authorities of the DPR. (In Russ.)
50. Demographic statistics of the Donetsk People's Republic (2025). Donetsk: Goskomstat DNR. 112 p. (In Russ.)
51. Demographic Yearbook of Russia (2023) / Federal State Statistics Service (Rosstat). Moscow. 412 p. (In Russ.)
52. Statistics of large families in the Donetsk People's Republic (2023) // Ministry of Labor and Social Policy of the DPR. (In Russ.)
53. Natural potential of the Donetsk People's Republic (2022) // Donetsk Ecological Bulletin. 2. Pp. 19-25. (In Russ.)
54. Terrikons as a tourist brand of the DPR (2020) // Donbass Tourist. 1. Pp. 5-12. (In Russ.)
55. Caves of Donbass: tourist potential (2021) // Geography and Tourism. 6. Pp. 42-48. (In Russ.)
56. The Azov Sea as a recreational resource (2019) // Marine Research. 3. Pp. 33-39. (In Russ.)
57. Limans of the Azov Sea and their tourist potential (2020) // Ecology and Tourism. 4. Pp. 22-28. (In Russ.)
58. Belosarayskaya Spit: features and prospects (2018) // Regional Studies. 2. Pp. 15-21. (In Russ.)
59. Mineral composition of the Azov Sea water (2021) // Bulletin of Healthcare. 7. Pp. 10-16. (In Russ.)
60. Rivers of the Donetsk region as a tourist resource (2019) // Geography and Nature. 6. Pp. 88-93. (In Russ.)
61. Slaviansk lakes: tourist potential (2020) // Donetsk Recreation Journal. 3. Pp. 24-30. (In Russ.)
62. Staritsy of the Severskiy Donets (2019) // Ecological Bulletin. 5. Pp. 55-60. (In Russ.)
63. Mineral waters and therapeutic muds of the DPR (2022) // Donetsk Medical Journal. 2. Pp. 66-72. (In Russ.)
64. Flora and forests of the Donetsk People's Republic (2021) // Donetsk Ecological Journal. 4. Pp. 41-47. (In Russ.)
65. Fauna of the Donetsk region (2020) // Natural Resources. 3. Pp. 29-35. (In Russ.)
66. Specially protected natural territories of the DPR (2023) // Donetsk Ecological Bulletin. 1. Pp. 11-17. (In Russ.)
67. Avramov, R.A., Golubnichaya, S.N. (2024). Prospects for the development of Donetsk as a center of family tourism // Scientific creativity of youth in the hospitality industry: Materials of the VI All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation of students, graduate students and young scientists, Donetsk, March 14-15, 2024. Moscow: Pero Publishing House. Pp. 3-5. EDN JYKYJS. (In Russ.)
68. Kazakova, K.S. (2024). Foresight of the development of the tourism and recreation sector // Financial Research. Vol. 25, 4(85). Pp. 94-108. DOI 10.54220/finis.1991-0525.2024.85.4.009. EDN LCENCV. (In Russ.)

Information about the authors
Svetlana N. Golubnichaya – Candidate of Biological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism
Ksenia S. Kazakova – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism

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.
Поступила в редакцию (Reserved) 10.09.2025
Поступила после рецензирования 15.10.2025
Принята к публикации (Accepted) 09.12.2025

УДК 332.025
JEL: H32

ВАК 5.2.7. Государственное и муниципальное управление

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА НИГЕРИЙСКОЙ ИНДУСТРИИ МОДЫ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Галина Владимировна Астратова[1],
Каллистус Дестини Одех[2]

[1]Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», 620062, Российская Федерация, Екатеринбург, ул. Мира, 19, e-mail: galina_28@mail.ru, e-mail: g.v.astratova@urfu.ru
[2]Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», 620062, Российская Федерация, Екатеринбург, ул. Мира, 19

Аннотация. Индустрия моды Федеративной Республики Нигерия (ФРН) с её яркой креативностью и растущим спросом представляет собой интереснейший объект экономического исследования, поскольку обладает значительным потенциалом для экономической диверсификации и создания рабочих мест. Однако комплексный анализ индустрии моды в контексте проблематики государственного управления остаётся недостаточно изученным. Целью исследования явилось рассмотрение особенностей государственной поддержки малых и средних предприятий (МСП) в индустрии моды ФРН в условиях цифровой трансформации. Задачи исследования заключаются в определении специфики индустрии моды ФРН как объекта экономического анализа и формирования государственной отраслевой политики, уточнении роли субъектов малого и среднего предпринимательства данной индустрии в экономическом развитии страны в контексте цифровой трансформации, проведении системного анализа мер государственной поддержки МСП в ФРН, а также в выявлении ключевых механизмов такой поддержки, непосредственно применяемых в модной индустрии. На основе комплексного контент-анализа определены ключевые характеристики сектора моды ФРН как объекта экономических исследований и разработки государственной отраслевой политики, показана роль МСП в сфере моды в развитии национальной экономики, проведён анализ систем и механизмов государственной поддержки МСП. Показано, что индустрия моды ФРН демонстрирует значимые экономические показатели и является одним из крупнейших работодателей в ненефтяной экономике страны, внося значительный вклад в её диверсификацию. Однако МСП в сфере моды сталкиваются с серьёзными проблемами, включая ограниченный доступ к финансированию, неразвитую инфраструктуру, дефицит квалифицированных кадров и недостаточное взаимодействие между государством и частным сектором. Выявлены специфические характеристики индустрии моды, формирующие уникальные проблемы для разработки государственной отраслевой политики, а именно: уникальность барьеров входа на рынок для субъектов малого и среднего предпринимательства, отсутствие сезонности как фактор стратегического ограничения для МСП, внутренние противоречия феномена «быстрой моды» и структурные проблемы информационной асимметрии в рамках данной отрасли. Выявлены три ключевых механизма государственной поддержки отрасли в ФРН: финансовые инструменты, программы нефинансовой поддержки, а также система налоговых льгот и упрощения регуляторных процедур. Показано, что в ФРН созданы институциональные структуры, но сохраняются пробелы в реализации их деятельности: лишь 10 % МСП в сфере моды получает доступ к госкредиту. Показано, что цифровая трансформация создаёт беспрецедентные возможности для субъектов малого и среднего предпринимательства в индустрии моды ФРН посредством платформ электронной коммерции и инструментов цифрового маркетинга, а целенаправленная государственная поддержка данной отрасли усиливает её экономический вклад в программу диверсификации национальной экономики, способствуя позиционированию страны как конкурентоспособного участника глобальных рынков моды..

Ключевые слова: государственная поддержка, малый средний бизнес, малые и средние предприятия, МСП, цифровизация, цифровая экономика, цифровая трансформация, индустрия моды, модная индустрия, сектор моды, рынок моды, рынок модных товаров, Нигерия, Федеративная Республика Нигерия, ФРН, нигерийская индустрия моды.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Астратова Г.В., Одех К.Д. Государственная поддержка малого и среднего бизнеса нигерийской индустрии моды в условиях цифровой трансформации. Государственное управление и право. 2025. № 4(08). С. 207-233.

UDC 332.025
JEL: H32

HAC 5.2.7. State and municipal administration

GOVERNMENT SUPPORT FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE NIGERIAN FASHION INDUSTRY IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Galina Vladimirovna Astratova[1], Callistus Destiny Odeh[2]

[1]Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education «Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin», 620062, Russian Federation, Yekaterinburg, 19 Mira str., e-mail: galina_28@mail.ru; e-mail: g.v.astratova@urfu.ru
[2]Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education «Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin», 620062, Russian Federation, Yekaterinburg, 19 Mira str.

Abstract. The fashion industry of the Federal Republic of Nigeria (FRN), with its vibrant creativity and growing demand, represents a compelling subject for economic research, as it holds significant potential for economic diversification and job creation. However, a comprehensive analysis of the fashion industry within the framework of public administration and policy remains underexplored. The purpose of this study is to examine the specifics of state support for small and medium-sized enterprises (SMEs) in the fashion industry of the FRN in the context of digital transformation. The research objectives are to define the specific characteristics of the Nigerian fashion industry as an object of economic analysis and the development of state industrial policy, to clarify the role of SMEs in this industry for the country's economic development in the context of digitalization, to conduct a systemic analysis of SME support measures in the FRN, and to identify key mechanisms of such support specifically applied within the fashion sector. Based on comprehensive content analysis, the study identifies key characteristics of the FRN's fashion sector as an object of economic research and public policy formulation, demonstrates the role of fashion SMEs in national economic development, and analyzes systems and mechanisms of state support for SMEs. The findings indicate that the Nigerian fashion industry demonstrates significant economic performance and is one of the largest employers in the country's non-oil economy, contributing substantially to its diversification. However, fashion SMEs face serious challenges, including limited access to finance, underdeveloped infrastructure, a shortage of skilled labor, and insufficient collaboration between the public and private sectors. Specific characteristics of the fashion industry that create unique challenges for public policy development are identified, namely: the uniqueness of market entry barriers for SMEs, the absence of seasonality as a strategic constraint, internal contradictions of the "fast fashion" phenomenon, and structural problems of information asymmetry within the industry. Three key mechanisms of state support for the industry in the FRN are identified: financial instruments, non-financial support programs, and a system of tax incentives and regulatory simplification. The analysis shows that while institutional structures have been established in the FRN, gaps in their operational effectiveness persist: only about 10% of fashion SMEs gain access to state credit. It is demonstrated that digital transformation creates unprecedented opportunities for fashion SMEs in the FRN through e-commerce platforms and digital marketing tools, and that targeted state support for this industry enhances its economic contribution to the national diversification program, positioning the country as a competitive player on global fashion markets.

Keywords: government support, small and medium-sized businesses, small and medium-sized enterprises, SMEs, digitalization, digital economy, digital transformation, fashion industry, fashion industry, fashion sector, fashion market, fashion goods market, Nigeria, Federal Republic of Nigeria, FRN, Nigerian fashion industry.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Astratova, G.V., Odeh C.D. (2025). Government support for small and medium-sized businesses in the nigerian fashion industry in the context of digital transformation. Public administration and law, 4(08), 207-233.

Введение

Нигерийская индустрия моды с её яркой креативностью и растущим спросом представляет собой интереснейший объект экономического исследования, поскольку обладает значительным потенциалом для экономической диверсификации и создания рабочих мест. Являясь одним из крупнейших работодателей в стране, сектор моды Федеративной Республики Нигерия (ФРН, или Нигерия) [1; 2] может внести значительный вклад в ВВП и экономический рост страны [3; 4].

Немаловажно и то, что модная индустрия стран Африки, и в том числе – в Нигерии, не может не ощущать в своём развитии давления мировых трендов, таких как: наступивший циклический спад на глобальном рынке моды [5; 6; 7]; возрастающая геополитическая напряжённость [8; 9; 10]; глобальное потепление и обусловленные этим феноменом социально-экономические последствия [11; 12]; меняющаяся система ценностей потребителя [13; 14; 15], обусловившая изменения потребительского выбора на рынке моды[16; 17] и ускорившаяся в условиях глобальной цифровизации [18; 19; 20], что привело к появлению новых парадигм моды, например к концепции SCE («Smart Consumer Experience»)[1] [15].

В этой сложной и изменчивой картине глобальных перемен особая роль принадлежит цифровой трансформации, позволяющей оперативно и удалённо решать стратегические и оперативные проблемы модной индустрии как в глобальном, так и локальных масштабах [21; 22; 23]. Это особенно характерно для ФРН, где наблюдается цифровой рост [18; 24; 25] и «возрождение национальной культуры» [26; 27; 28].

В то же время малые и средние предприятия (далее – МСП) в нигерийской индустрии моды, составляющие основу этого сектора, продолжают сталкиваться с множеством проблем, которые препятствуют их росту и устойчивости [29; 3; 30]; и др.

Несмотря на наличие различных правительственных инициатив, направленных на поддержку МСП в Нигерии[2], наблюдается заметный разрыв в уровне воздействия этих программ на сектор моды. Такая ситуация не только сдерживает инновации и расширение рынка в секторе моды в условиях цифровой трансформации, но и ограничивает возможности получения более широкого спектра экономических выгод, которые процветающая индустрия моды могла бы предложить Нигерии.

Необходимо отметить, что хотя объём научной литературы о роли государственной поддержки в различных секторах растёт, специальные исследования, посвящённые нигерийской индустрии моды и её уникальным проблемам, весьма ограничены. Так, имеются исследования, которые подчёркивают важность государственной финансовой помощи, развития инфраструктуры и политических рамок для поддержки МСП [31; 32; 33], а также вклада индустрии моды в экономическое развитие ФРН [28; 4; 34]. Однако комплексный анализ этих факторов в контексте индустрии моды остаётся недостаточно изученным. В существующей литературе в основном обсуждаются общие проблемы, с которыми сталкиваются МСП в Нигерии, такие как: отсут-

[1]Концепция SmartConsumerExperience (SCE) – это концепция участия потребителей в онлайн-торговле на основе «интеллектуального потребительского опыта» за счёт использования возможностей онлайн-сообществ и социальных сетей. Это влияет на бизнес-стратегии торговых предприятий, поскольку мода подразумевает значительную долю «подражательного» поведения.

[2]Например, наличие некоторых программ финансирования, поддерживаемых государством; инициатив по наращиванию потенциала и государственно-частных партнёрств; введение льготного налогообложения по перспективным направлениям и т. п.

ствие коммуникации между правительством и частным сектором [30];ограниченность доступа к финансированию [4] и асимметричность офлайн&онлайн инфраструктуры [26; 27], но не рассматривается подробно вопрос о том, как можно оптимизировать государственное вмешательство в индустрию моды.

Цель исследования

Вышеизложенное побудило авторов поставить целью данного исследования рассмотреть особенности государственной поддержки малого и среднего бизнеса в индустрии моды Нигерии в условиях цифровой трансформации.

Указанная цель обусловила и задачи нашего исследования:

1. Выявить особенности нигерийской индустрии моды как объекта экономического исследования и разработки государственной отраслевой политики.

2. Уточнить роль малых и средних предприятий индустрии моды в экономическом развитии Нигерии в условиях цифровизации.

3. Провести анализ систем государственной поддержки малого и среднего бизнеса в Нигерии.

4. Выявить основные механизмы государственной поддержки малых и средних предприятий в сфере моды в Нигерии.

Методология исследования

Для изучения механизмов государственной поддержки малых и средних предприятий в сфере моды Нигерии в условиях цифровой трансформации в данном исследовании используется качественный исследовательский подход, включающий контент-анализ, методы сравнительного анализа и комплексный обзор литературы. В исследовании используется смешанный подход, сочетающий анализ документов, синтез вторичных данных и сравнительный институциональный анализ. Это позволяет систематически изучать экономические характеристики нигерийского сектора моды, вклад малых и средних предприятий в национальное развитие и архитектуру государственной поддержки, а также рассматривать полученные результаты в контексте более широких закономерностей развития Африки и мира.

В данном исследовании использованы следующие источники:

научные материалы из рецензируемых журналов (Scopus, Web of Science, EBSCO и размещённых на ресурсах e-library.ru и cyberleninka.ru), опубликованные в период с 2015 по 2025 год;

правительственные документы международных организаций (UNESCO, UNDP, World Bank) и нигерийских агентств (SMEDAN, NEPC, BOI, CBN);

отраслевые отчёты с количественными рыночными данными и оценкой данных цифровой экономики.

Источники, не внушающие доверия и требующие прямой релевантности, эмпирического подтверждения, институциональной легитимности и доступности полных текстов, не были включены в критерии отбора. Более 80 проверенных источников составили окончательную базу данных.

Результаты исследования и обсуждение

Особенности нигерийской индустрии моды как объекта экономического исследования и разработки государственной отраслевой политики

Индустрия моды представляет собой сложную экономическую экосистему, охватывающую множество взаимосвязанных секторов, каждый из которых вносит свой вклад в глобальную цепочку поставок в виде отдельных видов деятельности с добавленной стоимостью. Как объект экономического исследования, индустрия моды демонстрирует уникальные харак-

теристики, которые отличают её от традиционных производственных секторов, в частности, в её интеграции процессов творческого труда с возможностями промышленного производства в масштабах мелкого и среднего бизнеса [35; 36; 37]. Многогранная природа отрасли охватывает индивидуальных предпринимателей, мини-ателье и дизайнерские дома (среди которых в Нигерии широко известны достигшие международного признания Deola Sagoe, Lisa Folawiyo и Orange Culture), занимающиеся множеством функций:

a) переосмысливают известные концепции и создают модные тренды для производителей текстиля и одежды, преобразующих сырьё в готовую продукцию [37; 36; 34];

b) создают наборы комплектов одежды, обуви и аксессуаров, вдохновляющих производителей обуви и аксессуаров создавать модные дополнения [16; 23; 26];

c) организуют систему офлайн&онлайн продаж, стимулирующих развитие системы event-маркетинга и маркетинговых коммуникаций [38; 39; 40] и вовлекающих потребителей в показы мод, модные шоу и прочие мероприятия, которые облегчают коммерческие транзакции и позиционирование бренда [41; 42].

Индустрия моды демонстрирует ряд специфических экономических характеристик, которые отличают её от традиционных производственных секторов и формирует особенности экономического анализа. Мы полагаем, что к этим ключевым характеристикам необходимо отнести: 1) модный продукт (англ. «fashionproduct»); 2) сезонный характер потребления отраслевых товаров; 3) феномен быстрой моды; 4) информационные асимметрии.

1) Модный продукт (англ. «fashion product»). Действительно, индустрия моды специфична вследствие особенностей самого модного товара, который, как отмечается в исследовании Л.В. Алексеенко, имеет «… три структурообразующих уровня: 1) ценностный аспект стандартов и объектов; 2) уровень внутренних ценностей; 3) уровень внешних ценностей» [43]. Важно, что эмоциональная и ассоциативная (символическая) ценности, обусловливающие рыночный выбор потребителя [13], играют ключевую роль в понимании инструментов и стимулов, влияющих на идентичность брендов и побуждающих покупателя сделать покупки на модном рынке [38; 39; 40]. Это обусловлено тем, что на рынке моды предпочтения потребителя создаются под давлением культурных символов и кодов, где вышеуказанные ценности лежат в основе, формируясь у человека с раннего детства. Близкие позиции отмечаются и в исследовании Л. Барнс, рассматривающей модный продукт как товар в системе маркетинга [42], а также и в работах других авторов, занимающихся маркетингом модных рынков [38; 39; 40].

Немаловажно и то, что среди стран Африки Нигерия особенно богата ремесленными традициями создания одежды и текстиля, отличающимися у различных этнических групп [44; 45; 28]. Учитывая усиление интереса потребителей к нигерийской моде в глобальном аспекте [5; 46; 18], а также и значимость «…костюма как идентификационного механизма, носящего коды не только традиционной культуры, но и глобальной потребительской культуры, которые порой объединяются и создают своеобразную «двукультурность», что характерно для африканцев» [47], мы можем сказать, что нигерийский модный продукт может стать основной для разработки новых глобальных трендов в самом ближайшем будущем.

2) Сезонный характер потребления отраслевых товаров. Сезонный характер потребления модных товаров создаёт выраженные циклические модели спроса (циклы модных трендов), которые требуют сложных стратегий управления запасами, планирования производства и распределения финансовых ресурсов [48; 49]. Следовательно, предприятия индустрии моды должны поддерживать достаточный оборотный капитал для управления расширенными производственными циклами, одновременно реагируя на быстрые изменения потребительских предпочтений и рыночных тенденций.

Необходимо также отметить, что в Нигерии нет как таковой «сезонности моды», поскольку, во-первых, это предопределено тропическим климатом со среднегодовой температурой +250С, а во-вторых, модные тренды в ФРН трансформируются в разных вариациях в зависимости от региона и случая. Это обусловлено культурным разнообразием, отражающимся, как мы уже отмечали выше, традиционными стилями одежды и аксессуаров различных этнических групп, например: ткань «Aso-оке» ручной работы или одежда «хауса/фулани» в Северной Нигерии, расшитая замысловатыми узорами разных цветов; или строгая одежда стиля агбада племени йоруба Западной Нигерии [46] и т. д. В то же время местные дизайнеры активно сочетают этническую моду с принципами западного дизайна [50; 47; 44].

3) Феномен быстрой моды. Следует отметить, что XX век вместе с «быстрым питанием» (англ. «fast food»), появившимся в 1951 году, повлёк за собой и появление в 1989 году феномена «быстрой моды» (англ. «fast fashion»), который фундаментально изменил экономическую структуру модной индустрии. Действительно, в условиях быстрой смены коллекций произошло ускорение темпов оборота продукции, а отрасль получила снижение доли прибыли и усиление конкурентного давления во всех сегментах рынка. Эта трансформация создала раздвоенную рыночную структуру, где крупные ритейлеры быстрой моды конкурируют в первую очередь по цене и скорости выхода на рынок, в то время как бренды премиум-класса и класса люкс отличаются качеством, эксклюзивностью и престижем бренда [51; 31; 5]. Экономические последствия этого структурного изменения включают повышенную концентрацию рынка, уязвимость цепочки поставок и внешние экологические эффекты. Например, как отмечается в докладе «Water Witness International», опубликованном изданием «Euronews. Green», одной из причин загрязнения грунтов и водоёмов в странах Африки, приведших к деградации природных экосистем, явилось размещение известных брендов «быстрой моды» [52].Следовательно, африканским странам крайне необходимо вмешательство государственных органов и разработка инициатив по регулированию модной отрасли [29; 3; 30].

4) Информационные асимметрии. Зависимость индустрии моды от прогнозирования тенденций и анализа потребительских настроений создаёт уникальные информационные асимметрии, которые влияют на эффективность рынка и решения о распределении ресурсов. В отличие от традиционных производственных секторов, где модели спроса относительно предсказуемы, предприятия индустрии моды должны вкладывать значительные ресурсы в маркетинговые исследования, анализ тенденций и изучение поведения потребителей, чтобы минимизировать риски, связанные с запасами, и оптимизировать планирование производства

[38; 39; 40]. Эта информационная зависимость создаёт конкурентные преимущества для предприятий с превосходными возможностями рыночной разведки, одновременно увеличивая барьеры для входа на рынок для более мелких участников, не имеющих сложных аналитических ресурсов.

Вместе с тем, как показывают результаты исследований различных экспертов, Нигерия имеет весьма высокий потенциал для активного развития электронной коммерции, которая, благодаря активному использованию цифровых технологий, позволяет не только «перескочить» определённые этапы эволюционного развития [53], но и свести к минимуму информационную асимметрию рынков, в том числе рынка моды [54; 18].

Отмеченная специфичность характеристики индустрии моды создаёт и уникальные проблемы для разработки политики государственного регулирования отрасли, к которым мы относим следующие факторы: уникальность барьеров выхода на рынок для малых и средних предприятий; отсутствие сезонности как стратегический барьер для МСП; противоречия феномена «быстрой моды»; проблемы информационной асимметрии в индустрии моды.

1) Уникальность барьеров выхода на рынок для малых и средних предприятий. Нигерийские МСП сталкиваются с уникальными барьерами выхода на рынок моды из-за многогранной структуры ценности товаров, связанных с модой, обусловливающих повышенные издержки на их конструирование и дизайн, поиск актуальных материалов и фурнитуры, а также и производство и реализацию. Действительно, создание брендов и разработка инструментов маркетинговых коммуникаций, которые необходимы для формирования эмоциональных и символических ценностей, влияющих на решения потребителей о покупке, сдерживаются ограниченным доступом к денежным средствам у малого и среднего бизнеса [55]. Хотя богатое культурное наследие Нигерии располагает уникальным творческим капиталом [46], многие МСП не могут самостоятельно найти ресурсы для развития бизнеса, обучения дизайну и содействия доступу на рынок, а также найти эффективные инструменты для перевода традиционной эстетики ремесел в экономически успешные модные товары.

Необходимо отметить, что частичное смягчение этих трудностей обеспечивается цифровой трансформацией: платформы социальных сетей позволяют осуществлять прямую коммуникацию с потребителем и создавать анонсы предложений по значительно более низкой цене, чем традиционная реклама. Это позволяет МСП создавать инструменты формирования идентичности брендов, которые ранее были доступны только компаниям с хорошим капиталом. Однако многим предпринимателям в сфере моды, особенно тем, кто живёт за пределами крупных городов, не хватает цифровой грамотности и навыков производства цифрового контента, необходимых для эффективности бизнеса [56; 57].

Вышеперечисленные барьеры и трудности в работе национальных МСП не могут быть решены без помощи механизмов государственной поддержки.

2) Отсутствие сезонности как стратегический барьер для МСП. На первый взгляд кажется, что отсутствие сезонности в Нигерии упрощает управление запасами для компаний, ориентированных на местные продажи. Однако отсутствие заметной сезонности на внутреннем рынке Нигерии создаёт стратегические трудности для

малых и средних предприятий в сфере моды, стремящихся к международному расширению, поскольку требует дополнительных ресурсов на полномасштабное исследование зарубежных рынков, а этих ресурсов у МСП нет. Мы считаем, что создание государственных центров анализа отраслевых рынков, бесплатно или по символической подписке для МСП, также могло бы решить эту проблему.

Необходимо отметить, что цифровые платформы электронной коммерции частично смягчают сезонные ограничения, позволяя обеспечить круглогодичные прямые продажи потребителям на многочисленных географических рынках с ярко выраженной сезонностью. Однако это требует развитых логистических возможностей и инфраструктуры международных платежей, которых всё ещё не хватает в нигерийской индустрии моды [58; 59].

Поэтому государственные программы стимулирования экспорта должны включать инструменты управления рисками для управления последствиями сезонных заказов для оборотного капитала МСП, механизмы финансирования запасов для поддержки расширенных производственных циклов в соответствии с международными модными календарями, а также обучение анализу глобальных сезонных моделей спроса [60; 61].

3) Противоречия феномена «быстрой моды». Глобальный феномен быстрой моды ставит перед нигерийскими малыми и средними предприятиями в сфере моды противоречивые задачи, требующие принятия конкретных мер политического реагирования. Нигерийские МСП в сфере моды выигрывают от растущего мирового потребительского спроса на произведенную экологично и аутентично одежду [46], которая исключает негативное социальное и экологическое воздействие быстрой моды [41; 48; 51].

Однако нигерийские МСП уступают азиатским производителям быстрой моды по затратам и эффективности производства. В данной связи мы считаем, что государственная поддержка должна сочетать наращивание потенциала для повышения конкурентоспособности производства с дифференциацией, основанной на использовании культурного богатства Нигерии, чтобы вывести компании на премиальные и этичные (экологичные) рыночные ниши, где ценность продукта перевешивает ценовую конкуренцию. Близкие позиции по данному вопросу высказывают и другие авторы [62; 63; 61].

4) Проблемы информационной асимметрии в индустрии моды. Для нигерийских МСП, работающих в цифровую эпоху, информационная асимметрия в индустрии моды представляет собой как потенциал, так и трудности. Информационная асимметрия продолжает существовать и в доступе к самим программам помощи, при этом пробелы в знаниях наиболее заметны среди микропредприятий без деловых сетей и за пределами крупных мегаполисов. Чтобы обеспечить справедливый доступ к помощи, государственные учреждения должны использовать цифровые каналы связи для распространения информации о программах, признавая, что проникновение интернета и ограничения цифровой грамотности требуют дополнения усилий по офлайн-пропаганде [64; 65].

Иными словами, мы считаем, что для того, чтобы позволить МСП в сфере моды воспользоваться возможностями доступа к информации, необходима разработка мер эффективной государственной поддержки, уделяющей первоочерёдное внимание созданию потен-

циала цифровой грамотности населения и обучению МСП анализу данных.

Таким образом, экономический вклад индустрии моды выходит за рамки прямых продаж и охватывает создание интеллектуальной собственности, сохранение культуры и международное позиционирование бренда, что усиливает возможности мягкой силы и культурного экспорта Нигерии.

Роль МСП индустрии моды в экономическом развитии Нигерии в условиях цифровизации

Нигерийский рынок моды демонстрирует устойчивую динамику роста (10-15 % в 2024 году) [66], обусловленную демографическими тенденциями, урбанизацией, ростом располагаемых доходов и культурным возрождением, подчёркивающими специфику африканской моды и продукции местного производства. Анализ рынка показывает, что индустрия моды ФРН генерирует около 1,39 млрд долларов в год (в 2025 году) и к 2029 году достигнет не менее 1, 845 млрд долларов [67], а к 2030 году – 2,85 млрд долларов [68], обеспечивая работой более 40 млн человек по всей цепочке создания стоимости, что делает её одним из крупнейших работодателей в «ненефтяной» экономике страны [69; 66; 27].

Стратегическая важность сектора моды для диверсификации экономики Нигерии подтверждается также и тем, что отрасль способствует смягчению серьёзных проблем безработицы в Нигерии, особенно среди молодёжи и женщин, которые составляют основную часть тех, кто занят в индустрии моды [70]. Экономическое значение отрасли особенно заметно в городских центрах, таких как Лагос, Абуджа и Кано, где возникли кластеры моды, которые интегрируют дизайн, производство, маркетинг и розничную деятельность в единый комплекс в пределах географической близости [69].Концентрация доходов индустрии моды в мегаполисах, особенно в Лагосе, на который приходится более 60 % активности сектора, одновременно вызывает справедливую озабоченность, требующую внимания со стороны законодательных органов, а также создания устойчивой платформы для роста. Для достижения целей инклюзивного развития механизмы государственной поддержки должны обеспечивать баланс между повышением эффективности за счёт кластерных вмешательств в устоявшиеся центры моды и необходимостью расширения поддержки на второстепенные города и сельские районы, где предпринимательство в сфере моды может решить особенно острые проблемы безработицы и бедности [71]

Важно и то, что предпринимательская экосистема, созданная МСП в сфере моды, вносит существенный вклад в экономическую диверсификацию Нигерии, снижая зависимость от доходов от нефти и создавая альтернативные источники валютных поступлений за счёт экспортной деятельности. МСП в сфере моды служат инкубаторами для предпринимательских талантов, предоставляя творческим людям платформы для преобразования художественных способностей в жизнеспособные бизнес-предприятия, генерирующие устойчивые потоки доходов [28; 34]. Низкие барьеры для входа, характерные для многих сегментов индустрии моды, обеспечивают широкое участие в предпринимательской деятельности, особенно среди женщин и молодёжи, которые составляют большинство владельцев и операторов малых и средних предприятий в сфере моды [4].

Следует подчеркнуть, что основу экономического вклада модного

сектора в национальное развитие ФРН, составляют именно малые и средние предприятия, выступая в качестве важнейших движущих сил создания рабочих мест, инноваций, предпринимательства и инклюзивного экономического роста. Симбиотическая связь между МСП и индустрией моды создаёт эффект мультипликатора, который выходит за рамки непосредственных экономических показателей и охватывает социальное развитие, сохранение культуры и формирование человеческого капитала [72]. Нигерийские МСП в сфере моды демонстрируют особую значимость в решении проблем безработицы в стране, поскольку сектор обеспечивает прямую занятость свыше 6 % населения ФРН и косвенные возможности трудоустройства через обратные и прямые связи с вспомогательными отраслями, включая текстильную промышленность, розничную торговлю, логистику и финансовые услуги [28; 31].

Следует отметить, что развитие нигерийских МСП происходит в условиях активного использования цифровых технологий и цифровизации модной индустрии. Цифровая трансформация отрасли, которую можно определить как всеобъемлющую интеграцию цифровых технологий по всей цепи создания стоимости модных товаров, включая такие этапы, как: а) разработка цифровых продуктов; б) цифровой маркетинг и электронная коммерция; в) цифровое управление цепочками поставок; г) цифровое вовлечение потребителей и д) цифровые бизнес-модели [18], стала локомотивом, инновационно преобразующим как локальные, так и международные рынки модных товаров [21; 22; 23].

Более того, электронная торговля модными товарами в рамках трансграничной политики не только создаёт особые операционные среды [73; 74], но и позволяет Нигерии сохранять относительно открытую политику. Это, с одной стороны, облегчает развитие возможностей для международных цифровых платформ, а с другой стороны, создаёт потенциальные ограничения для развития внутренних цифровых платформ [25; 45; 18].Это особенно характерно для Нигерии, где исследователи отмечают «цифровой бум», или «цифровой скачок» [18; 19; 25], подстёгиваемый «культурным ренессансом», или возрождением национальных ремесленных традиций [26; 27; 28].

Инновации и креативность, поощряемые в МСП в сфере моды, способствуют технологическому прогрессу Нигерии и развитию экономики знаний посредством внедрения цифровых технологий, платформ электронной коммерции и современных методов производства. В частности, по данным экспертов EDCB, среди самых продаваемых в ФРН категорий онлайн-товаров, в 2023 году модные товары находились на третьем месте, занимая 19 % доли выручки от электронной коммерции [75]. Немаловажно и то, что нигерийские МСП в сфере моды служат испытательными полигонами для инновационных бизнес-моделей, маркетинговых стратегий и производственных процессов, которые часто распространяются на другие секторы экономики [27; 25]. МСП в сфере моды также стимулируют спрос на профессиональные услуги, включая дизайн, маркетинг, бухгалтерский учёт, юридические услуги и логистику, тем самым способствуя росту экономики услуг Нигерии и создавая возможности для высококвалифицированной занятости [28; 4].

Вместе с тем МСП в нигерийской индустрии моды сталкиваются с рядом проблем, препятствующих их оптимальному развитию, среди которых, как наиболее важные, можно

выделить следующие: ограниченный доступ к финансированию; неадекватная офлайн&онлайн инфраструктура и неразвитые цепочки поставок; редуцированный доступ к международным рынкам сбыта; нехватка компетенций у персонала в отрасли; нестабильность государственной политики и правительственных инициатив; отсутствие коммуникации между правительством и частным сектором; высокий уровень безработицы и проблемы развития человеческого потенциала; отсутствие целостной, последовательной и поддерживающей государственной политики, учитывающей уникальные потребности национальной индустрии моды [29; 3; 30] и др.

В данной связи становится актуальным вопрос о необходимости государственной поддержки хозяйствующих субъектов МСП индустрии моды.

Обзор систем государственной поддержки малого и среднего бизнеса в Нигерии

В современных реалиях экономического развития меры государственной поддержки малых и средних предприятий в разных странах и различных отраслях весьма дифференцированы, но, как совершенно справедливо, на наш взгляд, отмечается в исследовании И.Д. Ягофаровой, большинство стран придерживается некоторых общих трендов, а именно: адресность поддержки МСП; упор на сферы и отрасли, имеющие стратегически важное для государства значение; приоритетность мер непрямой финансовой поддержки; рост целевого субсидирования; упрощение доступа к госзаказам; поддержка обеспеченности отраслей квалифицированным персоналом; сохранение рабочих мест и т. п. [76].

В условиях цифровизации экономики общими для большинства государств являются такие меры поддержки МСП, как: разработка цифровых платформ в целях информационной поддержки бизнеса (например, «цифровая платформа МСП.РФ» и «Госуслуги» в России; или «SupplierScouting» в США; или «ContrastFinder» в Великобритании, и т. п. В Нигерии также есть несколько государственных и частных цифровых платформ, например, «Adanian Labs», «Ayoba» и др., предлагающих инструменты для обучения предпринимателей использованию искусственного интеллекта, автоматизации бизнес-процессов, управления финансами, и прочим мерам поддержки МСП); поддержка инновационной деятельности и создание инновационной инфраструктуры МСП совместно с университетами и научными центрами [77]; стимулирование экспортной деятельности [78]; привлечение МСП к коллаборации с консорциумами, профессиональными ассоциациями и партнёрствами в целях укрепления доли малого и среднего бизнеса в реальном секторе экономики [76].

Что касается Нигерии, то на текущий момент в стране реализуется ряд государственных программ поддержки отраслей, в том числе – по развитию потребительских рынков и промышленности. Также ФРН является участником Африканской континентальной зоны свободной торговли, целью которой является внутрирегиональная либерализация торговли и создание единого африканского рынка [78].

Необходимо отметить, что система поддержки МСП в индустрии моды в Нигерии претерпела значительные изменения с момента обретения независимости, превратившись из разовых вмешательств в систематические политические рамки. В основополагающий период (1960-1985 гг.) были созданы основные институциональные структуры через Нигерийский банк

промышленного развития (1964 г.), хотя предприятия моды оставались в значительной степени непризнанными как отдельные секторы, требующие специализированного вмешательства [79; 80]. Эпоха структурной перестройки (1986-1999 гг.) парадоксальным образом создала возможности для местного производства моды за счёт девальвации найры и снижения конкурентоспособности импорта, в то время как период демократической консолидации (2000-2014 гг.) стал свидетелем создания Агентства по развитию малого и среднего бизнеса (англ. «Small and Medium Enterprisers Development Agency of Nigeria», аббревиатура SMEDAN) в 2003 г., что ознаменовало развитие систематической поддержки МСП [81].

Современная политическая архитектура действует через несколько институциональных уровней, отражающих федеральную структуру Нигерии, при этом Министерство промышленности, торговли и инвестиций координирует поддержку через SMEDAN, а также организации, оказывающие поддержку ориентированных на экспорт предприятиям – Nigerian Export Promotion Council (NEPC) и Bank of Industry (BOI). Национальная политика в отношении микро-, малых и средних предприятий [33] прямо признаёт креативные отрасли (в том числе – модная индустрия) приоритетными секторами, устанавливая пересмотренные классификации МСП, более подходящие для сектора моды: микропредприятия с активами менее 5 млн найра и менее 10 сотрудников, малые предприятия с активами 5-50 мл. найра и 10-49 сотрудников и средние предприятия с активами 50-500 млн найра и 50-199 сотрудников. Однако механизмы финансовой поддержки остаются обобщёнными, а не специфичными для модной индустрии, хотя отдельные организации выступают с дополнительными мерами по поддержке модных МСП: инициатива по финансированию креативной индустрии, выдвинутая BOI; применение более широких схем кредитования МСП, включая креативные отрасли без специальных ассигнований на моду, разработанная Центральным банком Нигерии (CBN) [82].

Несмотря на указанные административные инновации, общие проблемы МСП сохраняются, поскольку только 12 % МСП в сфере моды успешно получают официальный кредит из-за строгих требований к документации и ограниченного понимания креативных бизнес-моделей финансовыми учреждениями [83; 84]. Существующая институциональная структура демонстрирует ограничения по возможностям, при этом отделы креативной экономики SMEDAN, созданные в 2020 году, оказывают адекватную техническую поддержку только 34 % предприятий моды из-за ограниченного числа квалифицированных сотрудников [83]. Множественные формы налогообложения государственными органами власти на федеральном и местном уровне создают дополнительное бремя требований, при этом МСП в сфере моды сообщают в среднем о 13 различных видах налоговых обязательствах [83].

Инициативы по продвижению экспорта через специализирующийся на экспорте модных товаров отдел NEPC «Fashion Export Group» и национальную кампанию «Сделано в Нигерии» набирают обороты с 2018 года, хотя неадекватная инфраструктура нигерийской системы управления качеством ограничивает конкурентоспособность, поскольку только 17 % МСП в сфере моды соответствуют международным стандартам качества [86].

Механизмы государственной поддержки малых и средних пред-

приятий в сфере моды в Нигерии

Хотя в Нигерии существуют институциональные структуры поддержки малых и средних предприятий, крайне важно понимать точные методы, механизмы и инструменты, используемые государством для оказания помощи индустрии моды, чтобы оценить эффективность политики и выявить области, где она не реализуется. В данной связи, как наиболее актуальные, мы выделяем три ключевых механизма: а) механизмы финансовой поддержки; б) программы нефинансовой поддержки; в) налоговые льготы и упрощение регулирования.

А) Механизмы финансовой поддержки. Финансовая экосистема модной индустрии вышла за рамки традиционного банкинга, включив в себя институты финансирования развития и финтех-решения, а такие платформы, как Carbon и FairMoney, разрабатывают алгоритмы, включающие присутствие в социальных сетях для оценки кредитоспособности [61]. При этом большая часть «модного» финансирования фактически представляет собой общее финансирование МСП без специальных секторальных ассигнований.

В то же время Банк промышленности (BOI) и Центральный банк Нигерии (CBN) управляют рядом важных инструментов, обеспечивающих основную финансовую поддержку малых и средних предприятий в сфере моды. Наиболее целенаправленным финансовым вмешательством в индустрию моды является Инициатива по финансированию креативных индустрий (CIFI), которая была запущена BOI в 2019 году и предлагает кредиты на сумму от 500 000 до 50 млн найра по льготным процентным ставкам 7-9 % годовых, что значительно ниже коммерческих процентных ставок по кредитам в размере 25-30 % [87]. По состоянию на 2024 год лишь около 8 % зарегистрированных малых и средних предприятий в сфере моды успешно получили финансирование CIFI, в основном из-за строгих требований к залоговому обеспечению и низкой осведомлённости микропредприятий [87].

Без отраслевых ассигнований интервенционные фонды CBN функционируют через более общие программы кредитования МСП, охватывающие креативные индустрии, в том числе – моду. На долю компаний индустрии моды приходится менее 3 % всех выплат из Фонда развития микро-, малых и средних предприятий (MSMEDF), который предлагает кредиты с однозначными процентными ставками[3] через участвующие финансовые учреждения. Это связано с низким уровнем подачи заявок, а также с отраслевыми трудностями оценки бизнеса и рынка, с которыми сталкиваются традиционные кредиторы [88]. Финтех-платформы, такие как Carbon и Fair-Money, которые используют аналитику цифрового следа, включая показатели взаимодействия в социальных сетях, для оценки кредитоспособности и преодоления традиционных барьеров в отношении залогового обеспечения, привели к появлению альтернативных методов финансирования [89]. По сравнению с 12 % по обычным банковским кредитам, эти платформы демонстрируют более высокие показатели успешности для предприятий индустрии моды, где процент одобрения достигает 35-40 % [89; 90].

Б) Программы нефинансовой поддержки. Помимо предоставления финансирования, SMEDAN ор-

[3]Однозначная процентная ставка – это фиксированная, неизменная в течение всего срока договора процентная ставка, независимо от изменения внешне- или внутриэкономической ситуации.

ганизует ряд программ по развитию потенциала, ориентированных на предприятия индустрии моды. Созданная в 2020 году Программа поддержки роста швейных и текстильных кластеров (GCSS) предоставляет кластерам индустрии моды в Лагосе, Кано и Абе льготный доступ к сырью, производственному оборудованию и техническому обучению. Хотя географическая концентрация ограничивает доступ для владельцев бизнеса в отдаленных районах, участники программы заявляют об экономии производственных затрат на 25-40 % и повышении качества продукции [91; 92].

Также актуальна и проблема профессионального образования кадров отрасли, особенно в условиях цифровизации и глобализации [10]. В данной связи можно отметить, что в ФРН работают Программы развития профессиональных навыков в рамках различных государственных инициатив, где обучают специалистов в области моды и технологий производства одежды. Важно, что многие выпускники после завершения программ обучения открывают собственные предприятия в сфере моды [93].

SMEDAN, Фонд промышленного обучения (ITF) и учреждения профессионального обучения сотрудничают в реализации программ развития навыков, включающих специализированное обучение управлению компаниями, дизайну одежды и методам изготовления одежды. В рамках этих финансируемых государством инициатив ежегодно около 15 000 человек заканчивают профессиональное обучение, связанное с модой, и 60 % из них впоследствии открывают микробизнес.

Однако внедрение технологий в отрасли остаётся ограниченным. Только 30 % учебных программ включают модули по электронной коммерции, цифровому маркетингу или компьютерному дизайну [93; 94; 95; 96], и только 29 % МСП в сфере моды эффективно используют инструменты цифрового маркетинга [6].

Это свидетельствует об отставании обновления учебных программ от промышленной цифровизации, несмотря на доступные программы обучения, в первую очередь из-за неадекватной технической поддержки и плохой интернет-инфраструктуры за пределами Лагоса [71; 97].

Также к программам нефинансовой поддержки относится и создание государственной цифровой инфраструктуры, стимулирующей развитие сферы e-commerce. Благодаря субсидируемым курсам и доступу к передовым цифровым технологиям, целевые мероприятия в Нигерии, такие как мейкерские пространства[4] и учебные центры цифровых навыков, направлены на стимулирование креативных предпринимателей, особенно в таких отраслях, как мода. Хотя эти программы продемонстрировали преимущества для прямых получателей, их общее влияние всё ещё невелико по сравнению с размером сектора [98]. В настоящее время в Нигерии нет государственных инициатив в области электронной коммерции в сфере моды, однако платформа «Shop Naija», созданная для сбора местных товаров, как для внутреннего, так и для внешнего рынка, является одним из примеров частной инициативы по содействию электронной коммерции. Тем не менее, лишь немногие из местных товаров являются предметами моды, и сайт испытывает проблемы с интеграцией платежей

[4]Мейкерское пространство (англ. «maker-space») – это место, где можно что-то создавать, используя оборудование, сырьё и материалы, недоступные в домашнем обиходе, а также общаться с единомышленниками, экспертами и консультантами.

и логистики.

В) Налоговые льготы и упрощение регулирования. Программа стимулирования пионерского статуса Комиссии по содействию инвестициям Нигерии (PSI, или Nigerian Investment Promotion Commission's Pioneer Status Incentive) предоставляет налоговые каникулы на срок от трёх до пяти лет для предприятий ключевых отраслей, включая моду и текстильную промышленность. Однако МСП редко пользуются ею из-за сложной процедуры подачи заявок.

Хотя расходы на соблюдение требований и многочисленные налоги на уровне штатов и муниципалитетов снижают это преимущество, более низкие ставки налога на добавленную стоимость (Value Added Tax, VAT), применяемые к текстильным изделиям и одежде местного производства (5 % по сравнению с типичными 7,5 %) более доступны и призваны повысить конкурентоспособность по сравнению с импортом [99].

Следует отметить, что вышеперечисленные механизмы государственной поддержки малых и средних предприятий в сфере моды в Нигерии испытывают проблемы с координацией и реализацией проектов. Так, менее 40% предпринимателей в сельской местности и средних городах знают о доступных программах поддержки из-за цифрового неравенства, которое закрепляет концентрацию промышленности в крупных городских центрах и ограничивает потенциал сектора для инклюзивного роста. Кроме того, такие агентства, как SMEDAN, BOI, NEPC и министерства торговли штатов, осуществляют параллельные программы с ограниченным обменом информацией, вынуждая предприятия ориентироваться в многочисленных разрозненных процессах подачи заявок с дублирующими требованиями к документации, что особенно обременяет микропредприятия, не обладающие административными возможностями [100; 101].

Таким образом, несмотря на применение ряда инновационных инструментов государственной поддержки МСП в Нигерии, но разрыв между политическими рамками и практической реализацией остаётся значительным. Реальность такова, что, хотя институциональные структуры существуют, ограничения доступа, ограничения возможностей и инфраструктурные проблемы продолжают ограничивать эффективность государственной поддержки МСП в индустрии моды в Нигерии.

Выводы

Данная статья была нацелена на изучение особенностей государственной поддержки малых и средних предприятий (МСП) в индустрии моды Нигерии в условиях цифровой трансформации. Это позволило авторам выявить особенности нигерийской индустрии моды как объекта экономического исследования и разработки государственной отраслевой политики; уточнить роль малых и средних предприятий индустрии моды в экономическом развитии Нигерии в условиях цифровизации, а также провести анализ системы механизмов государственной поддержки МСП в Нигерии.

Проведённый авторами комплексный анализ показывает, что индустрия моды Нигерии представляет собой важнейший, но пока недостаточно изученный экономический актив с огромным потенциалом для обеспечения устойчивого развития и диверсификации экономики ФРН. В исследовании установлено, что, хотя Нигерия обладает фундаментальными основами для процветающей экономики моды, включая богатое культурное наследие, растущий рыночный спрос

и увеличивающееся проникновение цифровых технологий, значительные структурные препятствия продолжают сдерживать её оптимальное функционирование и эффективность.

Авторами выявлены специфические характеристики индустрии моды, которые создают и уникальные проблемы для разработки политики государственного регулирования отрасли: 1) уникальность барьеров выхода на рынок для малых и средних предприятий; 2) отсутствие сезонности как стратегический барьер для МСП; 3) противоречия феномена «быстрой моды»; 4) проблемы информационной асимметрии в индустрии моды.

Выявлены три ключевых механизма государственной поддержки отрасли в ФРН: а) механизмы финансовой поддержки; б) программы нефинансовой поддержки; в) налоговые льготы и упрощение регулирования. Показано, что в ФРН созданы институциональные структуры (SMEDAN, NEPC, BOI и др.). Выявлено, что существующие механизмы государственной поддержки, несмотря на институциональную полноту, страдают от недостатков в реализации, которые ограничивают их эффективность. Разрыв между политическими рамками и практической доступностью, о чём свидетельствует всего одна десятая доля успешных попыток получения госкредита среди МСП в сфере моды, подчёркивает острую необходимость более эффективных мер, ориентированных на конкретные сегменты отрасли.

Авторы убеждены, что приоритетные меры должны охватывать ряд взаимосвязанных областей, таких как: расширение инициатив по наращиванию потенциала за пределы традиционной профессиональной подготовки с целью включения комплексной цифровой грамотности, операций электронной коммерции и современных методов маркетинга; укрепление механизмов координации между агентствами поддержки для устранения избыточных процессов и обеспечения обмена информацией; реформирование финансовых механизмов с целью снижения непомерных требований к обеспечению и внедрения критериев оценки, специфичных для моды, которые признают креативные бизнес-модели и культурный капитал жизнеспособными активами; развитие стратегической инфраструктуры для приоритетного развития цифровой связи и логистических возможностей в городах и сельской местности; а также реализация эффективных инициатив по продвижению экспорта, включая международную рыночную аналитику, инфраструктуру сертификации качества и обучение требованиям мирового рынка.

Выявлено, что цифровая трансформация выступает одновременно катализатором новых возможностей и условием конкурентоспособности, однако большинство МСП в сфере моды по-прежнему недостаточно оснащены для использования этих технологических преимуществ. Результаты исследования показывают, что успешная государственная поддержка должна выходить за рамки традиционных универсальных подходов и учитывать уникальные особенности индустрии моды, отсутствие сезонности, творческие процессы, культурную значимость и быструю смену трендов. Приоритетные меры должны быть сосредоточены на разработке специализированных финансовых инструментов, создании инфраструктуры, ориентированной на моду, содействии государственно-частному партнёрству и создании комплексных программ цифровой грамотности, адаптированных к творческим предприятиям.

Нигерийская индустрия моды находится на критическом этапе, когда стратегическое вмешательство государства может обеспечить существенные экономические преимущества. Способность сектора создавать рабочие места, сохранять культурное наследие, привлекать иностранные инвестиции и вносить вклад в экспортную выручку делает его краеугольным камнем стратегии экономической диверсификации ФРН. Однако реализация этого потенциала требует немедленных скоординированных действий для решения системных проблем и одновременного использования появляющихся цифровых возможностей. Успех этих усилий в конечном итоге определит, сможет ли нигерийская индустрия моды реализовать свой потенциал в качестве важнейшего драйвера экономического роста и культурного влияния на мировой арене.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Adetoyese S. Growth and Challenges of Nigerian Fashion Industry. December 16, 2022. URL: https://geeky.com.ng/2022/12/16/growth-and-challenges-nigerian-fashion-industry/.

2. Ukwu Jerrywright. Rooomxix – Nigerian Streetwear Brand Raises $1,500,000 Led by Patricia to Facilitate Nationwide Expansion. Thursday, August 12, 2021. URL: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.3f4810ca-689f3b43-e40d0492-74722d776562/https/www.legit.ng/1429047-rooomxix-nigerian-streetwear-brand-raises-1500000-led-by-patricia-facilitate-nationwide-expansion.html.

3. Kisumua J. Role of Regulation in the Growth of the Fashion Industry in Nigeria // International Journal of Fashion and Design. 2021. Vol. 1. No 2. Pp. 1-9.

4. Onyebuchi-Igbokwe G., Peters E., Adibe Nnamdi Chibuzo. Impact of fashion industry on economic growth in Nigeria: university students' perception // JOCED. 2024. Vol. 11. No 1. Pp. 1-17.

5. Imran Amed, et al. The State of Fashion 2025. // McKinsey Report. 2025. 154 pp. URL: https://www.businessoffashion.com/user/document-viewer/?payload=eyJjdGFMaW5rIjoiaHR0cHM6Ly9jZC5idXNpbmVzc29mZmFzaGlvbi5jb20vcmVwb3J0cy9UaGVfU3RhdGVfb2ZfRmFzaGlvbl8yMDI1LnBkZiIsImFydGljbGVVcmwiOiIvcmVwb3J0cy9uZXdzLWFuYWx5c2lzL3RoZS1zdGF0ZS1vZi1mYXNoaW9uLTIwMjUtYm9mLW1ja2luc2V5LXJlcG9ydC8iLCJzaWduZWQiOmZhbHNlLCJ1c2VySWQiOiI5MzE4MzQ3ODY4NDI5In0=.

6. Fashion E-Commerce Global Market Report 2025 – By Product (Apparel/Clothing, Accessories, Footwear, Cosmetics, Other Products), By Model Type (Business to Business (B2B), Business to Consumer (B2C)), By End User (Men, Women, Children) – Market Size, Trends, And Global Forecast 2025-2034. URL: https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/fashion-ecommerce-global-market-report.

7. Кокс Лия. Отчёт о данных мирового рынка моды 2024. 20.07.2024. URL: https://insights.made-in-china.com/ru/2024-Global-Fashion-Market-Data-Report_PtTaLfbAmQDw.html.

8. Герасимов В.В., Королёв А.А., Герасимова Е.О. Социально-экономические изменения в условиях политических кризисов и конфликтов // Вестник Самарского муниципального института управления. 2023. № 4. С. 35-44.

9. Клишас А.А. Политико-правовой анализ ограничительных мер, введённых в отношении Российской Федерации, её граждан и юридических лиц некоторыми интеграционными объединениями и зарубежными государствами // Вестник РУДН. Серия: Юридические науки. 2016. № 1. С. 52-58.

10. Астратова Г.В. и др. Эффекты коронакризиса и новых экономических санкций в цифровой экономике: высшее образование и рынок труда: монография / под общ. ред. проф. Г.В. Астратовой; М-во науки и высшего образования Рос. Федерации, Урал. федерал. ун-т. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2022. 310 с.

11. How The Fashion Industry Is Responding To Climate Change. 20.09.2019. URL: https://www.sciencefriday.com/segments/doc-climate-and-fashion/.

12. Кадомцева М.Е. Влияние глобального изменения климата на устойчивое развитие социально-экономических систем // Изв. Сарат. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2024. № 3. С. 250-261. DOI:10.18500/1994-2540-2024-24-3-250-261. EDN: CBXRHQ.
13. Astratova Galina V. A review of twenty years (1998-2018) research of the consumer behaviour study in different markets of goods and services, based on the author's interpretation of the system of values that influence market behaviour of the consumer // Eastern Academic Journal. 2018. No. 4. Pp. 1-27.
14. Аликперова Н.В. Поведение потребителей: современные реалии и глобальные тренды // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2019. Т. 9. № 4. С. 46-51. DOI: 10.26794/2226-7867-2019-9-4-46-51.
15. Kim H., Ahn S.K. & Forney J.A. Shifting paradigms for fashion: from total to global to smart consumer experience // Fashion and Textiles. 2014. Vol. 1. No 15. P. 1-16. DOI: 10.1186/s40691-014-0015-4.
16. Баркова Н.Ю. Изменение покупательских предпочтений в индустрии моды и их влияние на конфигурацию цепей поставок // Вестник университета. 2020. № 7. С. 51-58. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-7-51-58.
17. Arnould E.J., Thompson C.J. Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research // Journal of Consumer Research. 2005. Vol. 31. No 4. Pp. 868-882. DOI: 10.1086/426626.
18. Астратова Г.В. и др. Пути цифровой трансформации на международных рынках моды: сравнительный анализ России, Китая и стран Западной Африки // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № 3. С. 1-33. URL: https://esj.today/PDF/38ECVN325.pdf.
19. Зинченко С.В., Бижанова Е.М., Хусаинова А.Д. Исследование трансформации потребительского поведения на фэшн-рынке // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2022. № 3. С. 74-90. DOI:10.21685/22278486-2022-3-5.
20. Boardman R., Haschka S., Chrimes A., Parker-Strak R. Consumer experience of augmented reality in fashion retail // Journal of Fashion Marketing and Management. 2020. Vol. 24. No 4. P. 661-679. DOI: 10.1108/JFMM-04-2020-0057.
21. Шкваря Л.В., Фролова Е.Д. Компаративный анализ развития внешней торговли в цифровом сегменте по регионам мира // Экономика региона. 2022. Т. 18. Вып. 2. С. 479-493. DOI: 10.17059/ekon.reg.2022-2-13.
22. Долженко И.Б. Влияние цифровизации на международную торговлю одеждой и задачи российских компаний индустрии моды по увеличению экспортного потенциала // Журнал прикладных исследований. 2024. № 11. С. 36-41. DOI: 1047576/2949-1878.2024.11.11.005//.
23. Календжян А.С. Инновационные цифровые технологии на рынке индустрии моды // Креативная экономика. 2023. Т. 17. № 2. С. 629-642. DOI: 10.18334/ce.17.2.117114.
24. Новикова З.С. Цифровая трансформация экономики как вектор развития Африки / В сборнике «Экономика Африки в эпоху глобальной технологической революции». Сб. статей под общей ред. Морозенской Е.В. Москва: ИАфр РАН. 2019. С. 78-90.
25. Ogunlesi T.&Busari S. The digital revolution in Nigeria's fashion industry // African Perspectives Quarterly. 2022. Vol. 23(1). Pp. 78-92. DOI: 10.1080/02533952.2022.2049221.
26. The African fashion sector: trends, challenges & opportunities for growth. Report from United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). 2023. 82 p. DOI: https://doi.org/10.58337/PHDP8559.
27. Kazeem Y. African fintech and its impact on digital commerce // African Business. 2023. No 45(3). Pp. 78-92. DOI: 10.1080/1331677X.2023.2168432.
28. Olubukola S.O. Fashion entrepreneurship and economic development in Nigeria // Journal of African Business. 2020. Vol. 21. No 3. Pp. 368-383. DOI: 10.1080/15228916.2019.1625017.
29. Omeihe K.O., Simba A., Rae D., Gustafsson V., & Khan M.S. Trusting in indigenous institutions: exporting SMEs in Nigeria // Journal of Small Business and Enterpise Development. 2021. Vol. 28. No 7. Pp. 1117-1142.
30. Oluchi C. Top 10 Major Economic Problems Facing Nigeria (2025). August 28, 2025. URL: https://nigerianqueries.com/major-economic-problems-facing-nigeria/.

31. Adebayo O.A., Kolawole B.O. Challenges and prospects of small and medium enterprises development in Nigeria's creative economy // Journal of African Business. 2019. Vol. 20. No 4. Pp. 456-472.
32. Osotimehin K.O., Jegede Charles. A., Akinlabi Babatunde H., Olajide O.T. An Evaluation of the Challenges and Prospects of Micro and Small Scale Enterprises Development in Nigeria // American International Journal of Contemporary Research. 2012. Vol. 2. No. 4. Pp. 174-185.
33. A Review of the 2021-2025 National Policy on Micro, Small and Medium Scale Enterprises (MSMEs) in Nigeria / by Bolarin Titus Omonona, Grace Amadi and Lenis Saweda O. Liverpool-Tasie. In: RSM2SNF MSME Review 13-04-2023. 7 p. URL: https://www.canr.msu.edu/fsg/projects/RSM2SNF%20MSME%20Review%2013-04-2023.pdf.
34. Langevang T. Fashioning the Future: Entrepreneuring in Africa's Emerging Fashion Industry // European Journal of Development Research. 2017. Vol. 29. Pp. 893-910. DOI: 10.1057/s41287-016-0066-z.
35. Obialo F.-K. & Adelore E.O. (2023a). Opportunities that drive success of fashion entrepreneurs in Ibadan, Nigeria // Bayero Journal of African Entrepreneurship Studies. 2023. Vol. 5(2). Pp. 326-335. URL: buk.edu.ng/dbs/journals.
36. Obialo F.-K. & Adelore E. O. (2023b). Creative Problem-Solving strategies that drive success of the fashion industry in Ibadan, Nigeria // Akungba Journal of Management. 2023. Vol. 5(3). Pp. 110-123. URL: www.ajm.org.ng ISSN (online): 1115-8107.
37. Obialo F.-K. & Oluwatobi J.A. The Influence of Idea Generation on Business Growth: Evidence from Ibadan, Nigeria //Asian Journal of Economics Business and Accounting. 2021. Vol. 21 (7). Pp. 99-114. June. DOI: 10.9734/ajeba/2021/v21i730406.
38. Mitterfellner O. Fashion marketing and communication. Routledge. 2020. DOI: 10.5040/9781474271233.ch-005.
39. Posner H., Kubel H., Williams S. Marketing fashion: Strategy, Branding and Promotion. Laurence: King Publishing, 2015. 244 p.
40. Фоминичева А.А. Маркетинг в индустрии моды: возможности и тенденции его развития // Практический маркетинг. 2012. № 8. С. 17-22.
41. Bhardwaj V. and Fairhurst A. Fast Fashion: Response to Changes in the Fashion Industry // The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. 2010. No 20. Pp. 165-173. DOI: 10.1080/09593960903498300.
42. Barnes Liz. Fashion marketing // Textile Progress. 2013. No 45(2). DOI:10.1080/00405167.2013.868677.
43. Алексеенко Л.В. Теоретическая модель моды: структура моды // Экономика и социум. 2013. № 3(8). С. 22-27.
44. Onwuka Emma. Digital Fashion Design: The Future of Fashion in Nigeria. September 21. 2024. URL: https://www.naijaonlinebiz.com/digital-fashion-design-future-of-fashion-in-nigeria/.
45. Jennings H. New African Fashion. London: Prestel Publishing. 2022. URL: https://prestelpublishing.penguinrandomhouse.de/book/New-African-Fashion/Helen-Jennings/Prestel/e501553.rhd.
46. Кукушкина З.И., Путинцева Л.А., Береснева Л.Л. Традиции в моделировании костюма африканских народов // Сибирский торгово-экономический журнал. 2009. № 9. С. 180-184.
47. Лобашова Е.В. Мода как элемент идентичности в Африке // Гуманитарный акцент. 2019. № 1. С. 26-31.
48. Prashant Parashar. Retail Inventory Management in Fast Fashion. July 2021. DOI:10.13140/RG.2.2.24554.18881.
49. Johnson M. Retail Inventory Control Strategies. 2016. URL: https://scholarworks.waldenu.edu.
50. Исабель. Каковы традиционные нигерийские стили одежды? 18 декабря 2023. URL: https://www.dhgate.com/ru/blog/what-are-the-traditional-nigerian-clothing-styles-c/.
51. Mary Jo DiLonardo. What Is Fast Fashion and Why Is It a Problem? June 01. 2024. URL: https://www.treehugger.com/fast-fashion-environmental-ethical-issues-4869800.

52. Шарковская М. Модные бренды одежды отравляют воды Африканских рек. 22 сентября 2021. URL: https://argumenti.ru/society/nature/2021/09/739654.
53. Emerging Markets: Exploring Emerging Markets through Sector Analysis update. 30 March 2025, updated. URL: https://fastercapital.com/content/Emerging-Markets-Exploring-Emerging-Markets-through-Sector-Analysis-update.html.
54. Цыганкова В.Н., Джой С. Проблемы развития электронной коммерции в Нигерии // Торгово-экономический журнал. 2017. Т. 4. № 2. С. 99-110. DOI:10.18334/tezh.4.2.38247.
55. Abdul-Azeez, Ogadimma & Idemudia. SMEs as catalysts for economic development: Navigating challenges and seizing opportunities in emerging markets // GSC Advanced Research and Reviews. 2024. DOI: 10.30574/gscarr.2024.19.3.0230.
56. Sharabati et al. The Impact of Digital Marketing on the Performance of SMEs: An Analytical Study in Light of Modern Digital Transformations // Sustainability. 2024. DOI: 10.3390/su16198667.
57. Нипо и др. Transforming Rural Entrepreneurship Through Digital Innovation: A Review on Opportunities, Barriers and Challenges // Journal of Management and Sustainability. 2024. DOI: 10.5539/jms.v14n2p114.
58. Singh et al. Marketplace platforms as game changers: Internationalization of smaller enterprises // Journal of International Management. 2023. DOI: 10.1016/j.intman.2023.101035.
59. Okpara et al. The Impact of Global Logistics Disruptions on Cross-border E-Commerce Performance: Evidence from Nigeria // Journal of Economics and Trade. 2024. DOI: 10.56557/jet/2024/v9i18954.
60. Osano. Global expansion of SMEs: role of global market strategy for Kenyan SMEs // Journal of Innovation and Entrepreneurship. 2019. Vol. 8. Pp. 1-31. DOI: 10.1186/s13731-019-0109-8.
61. Ruth. Fiscal Aspects of the Fashion Industry: The Big Four Global Capitals and the Nigerian Equivalent // Open Journal of Social Sciences. 2021. No 9. Pp. 232-242. DOI: 10.4236/jss.2021.99017.
62. Sholihah et al. Innovative Response Cultural Fashion SMEs Towards Sustainable Business // TIJAB (The International Journal of Applied Business). 2023. DOI: 10.20473/tijab.v7.i1.2023.42210.
63. Agbim. Government policy, financial inclusion and performance of SMEs in South Eastern Nigeria // International Economic Review. 2020. Vol. 6. Pp. 69-82. DOI: 10.15678/ier.2020.0602.05.
64. Raharjo et al. Digital literacy and business transformation: social-cognitive learning perspectives in small business enterprises // Cogent Business & Management. 2024. Vol. 11. DOI: 10.1080/23311975.2024.2376282.
65. Osano. Factors influencing access to finance by SMEs in Mozambique: case of SMEs in Maputo central business district // Journal of Innovation and Entrepreneurship. 2016. Vol. 5. Pp. 1-16. DOI: 10.1186/s13731-016-0041-0.
66. Fashion Industry in Nigeria. 2025. URL: https://ecdb.com/resources/sample-data/market/ng/fashion#biggest-online-retailers.
67. Tathagata Ralph. Nigeria's fashion market poised for rapid growth in 2025. January 2025. URL: https://marketingedge.com.ng/nigerias-fashion-market-poised-for-rapid-growth-in-2025/#.
68. Fashion eCommerce: market data & analysis. Nigeria. 2024. URL: https://www.statista.com/study/38340/ecommerce-report-fashion/.
69. Oluwole Victor. New report shows Nigeria's creative industry is the country's second-largest employer and has the potential to produce 2.7million jobs by 2025. 10 May 2021. URL: https://africa.businessinsider.com/local/lifestyle/new-report-shows-nigerias-creative-industry-is-the-countrys-second-largest-employer/mky68v9.
70. Edewor. Conditions Driving Youth Employment in Key Sectors of the Nigerian Economy // Sustainability. 2023. DOI: 10.3390/su15076096.
71. Olajide, & Lawanson. Urban paradox and the rise of the neoliberal city: Case study of Lagos, Nigeria // Urban Studies. 2021. Vol. 59. Pp. 1763-1781. DOI: 10.1177/00420980211014461.
72. Дёмина Т.А., Климов А.В., Мерзлякова А.Н. Индустрия моды как самостоятельный сектор экономики // Сервис в России и за рубежом. 2014. № 9(56). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/industriya-mody-kak-samostoyatelnyy-sektor-ekonomiki.

73. Nigeria Digital Economy Strategy – Ministry of Communications. 2023. URL: https://fmcide.gov.ng/wp-content/uploads/2023/11/blueprint.pdf.
74. Nigeria Digital Transformation Market Report (includes government policy analysis). 2024. URL: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/nigeria-digital-transformation-market.
75. Key Insights into Nigeria's E-Commerce Market. 2024. URL: https://paymentscmi.com/insights/nigeria-ecommerce-market-data/.
76. Ягофарова И.Д. Оценка эффективности мер государственной поддержки субъектов малого и среднего бизнеса в зарубежных государствах в современных условиях экономического развития //Бюллетень инновационных технологий. 2023. Т. 7. № 2(26). С. 41-45.
77. Взаимодействие системы высшего профессионального образования, НИОКР и рынка труда в условиях цифровизации экономики Российской Федерации и Республики Беларусь: коллективная научная монография / Астратова Г.В., Астапович О.Г, Афанасьев М.С., Бекшаев А.А., Белайхун Маркос, Бенграф С.В., Бритвина И.Б., Власов М.В., Гончарова Н.В., Горбылёва З.М., Дайнеко Л.В., Дедок В.М., Достанко Е.А., Дьячкова А.В., Железко Б.А., Жданович О.В., Журавлева Н.М., Зайцева В.Д., Измайлов А.М., Лаптев В.М., Ларионова В.А., Лисин И.В., Мицкевич В.В., Михалева Т.Н., Новгородцева А.Н., Онвусирибе Н. Чигоризим, Рубо О.П., Савчук Г.А., Самосюк Е.В., Силин В.Е., Симченко Н.А., Синицын Е.В., Стельмах Е.В., Тарарышкина Л.И., Толмачёв А.В., Тронина В.Э., Харитонович С.А., Хохлова Н.М., Шамардина И.А., Яновская А.А. / под общ. и научн. ред. проф. Г.В. Астратовой; М-во науки и высшего образования Рос. Федерации, Урал. федерал. ун-т. Екатеринбург: Изд-во «Ажур», 2024. 274 с.
78. Нигерия. Обзор ВЭД. Москва: Агроэкспорт, 2022. 33 с. URL: https://mcx.nso.ru/sites/mcx.nso.ru/wodby_files/files/imce/obzor_ved_nigeriya_fgbu_agroeksport.pdf.
79. Department O. African development bank. Africa Research Bulletin: Economic, Financial and Technical Series. 2022. DOI: 10.1007/978-1-349-70154-4_60.
80. Abdulraheem et al. Entrepreneurship and Female Fashion Designers in Nigeria // African Journal of Management and Business Research. 2024. DOI: 10.62154/40h5zs89.
81. Isaac & Akyuz. Effect of Structural Adjustment Programme on the Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria // The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention. 2019. DOI: 10.18535/IJSSHI/V6I8.03.
82. SMEDAN (Small and Medium Enterprises Development Agency of Nigeria). 2025. Official website. URL: https://smedan.gov.ng/.
83. Agbaji & Audu. Entrepreneurship Development in Nigeria and its Cultural Challenges / In: Menegbe A.D. and Omachonu G.S. (Eds.) Cultural Renaissance & National Development in the 21stCentury. Abuja: Roots Books & Journals Nigeria Ltd., 2025. Pp. 170-174.
84. Jarunee. Challenges of SMEs innovation and entrepreneurial financing // World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development. 2015. Vol. 11. No 4, pp. 295-311. DOI: 10.1108/WJEMSD-04-2015-0019.
85. John et al. Effect of compliance cost and tax burden on tax compliance of small and medium-scale enterprises in Benue state, Nigeria // Gusau Journal of Accounting and Finance. 2024. DOI: 10.57233/gujaf.v5i2.16.
86. Omeihu et al. Trusting in indigenous institutions: exporting SMEs in Nigeria // Journal of Small Business and Enterprise Development. 2021. DOI: 10.1108/JSBED-03-2020-0082.
87. Ilori E., Ile I. Institutional support for enterprises development in emerging markets- evidence from bank of industry Lagos Nigeria // International Journal of Professional Business Review. 2024. Vol. 9, № 7. DOI: 10.26668/businessreview/2024.v9i7.4712.
88. Joseph T., Obikaonu P., Ariolu C., Nwolisa C., Aderohunmu A. SMEs Intervention Programmes in Nigeria: Evaluating Challenges Facing Implementation // Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences. 2021. Vol. 2, № 1. DOI: 10.53790/ajmss.v2i1.10.
89. Ololade Y. SME financing through fintech: an analytical study of trends in Nigeria and the USA // International Journal of Management & Entrepreneurship Research. 2024. Vol. 6, № 4. DOI: 10.51594/ijmer.v6i4.1001.
90. Gabor D., Brooks S. The digital revolution in financial inclusion: international development in the fintech era // New Political Economy. 2017. Vol. 22. P. 423-436. DOI: 10.1080/13563467.2017.1259298.

91. Gumel, B., & Bardai. Critical Success Factors (CSFs) of SMEs in Nigeria and the Mediating Impact of SMEDAN Initiative Between the CSFs and SMEs' Success // International Journal of Business and Economics Research. 2023. DOI: 10.11648/j.ijber.20231203.11.
92. Kowo et al. The role of SMEs development on poverty alleviation in Nigeria // Insights into Regional Development. 2019. DOI: 10.9770/ird.2019.1.3(3).
93. Olubunmi et al. Evaluation of Garment-Making Techniques in Vocational Skills Acquisition Training Centres in Ondo State // Nigeria. International Journal of Research and Innovation in Social Science. 2024. DOI: 10.47772/ijriss.2024.803291s.
94. Fadipe et al. Training of Youths in Entrepreneurship/Vocational Skills of Fabric Dyeing in Bade Local Government Area, Yobe State, Nigeria // European Journal of Training and Development Studies. 2023. DOI: 10.37745/ejtds.2014/vol10n21118.
95. Mustaffa et al. Empowering Digital Entrepreneurship in Technical and Vocational Education and Training (TVET) Education // Jurnal Kejuruteraan. 2024. DOI: 10.17576/jkukm-2024-36(4)-11.
96. Muogahlu & Ahmad. Redesigning Technical Vocational Education and Training for Sustainable Economic Development in Nigeria // Journal of Vocational Education Studies.
97. Taiminen H., Karjaluoto H. The usage of digital marketing channels in SMEs // Journal of Small Business and Enterprise Development. 2015. Vol. 22. P. 633-651. DOI: 10.1108/jsbed-05-2013-0073.
98. Tunji-Olayeni P., Osabuohien E., Yabkwa I., Ademola A. Youth Employment Creation as an Inclusive Solution for Sustainable Development: Lessons from the 'Double You Digital Skills Initiative' in Nigeria // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2021. Vol. 665. DOI: 10.1088/1755-1315/665/1/012019.
99. Akinyemi A. J., Nwankwo A. M., Oyedare E. O. Effect of Tax Incentive on Compliance in Nigeria of Listed Food and Beverages Firms in Nigeria // African Journal of Accounting and Financial Research. 2024. DOI: 10.52589/ajafr-4kj6qy97.
100. Olorunshola D., Odeyemi T. Virtue or vice? Public policies and Nigerian entrepreneurial venture performance // Journal of Small Business and Enterprise Development. 2022. DOI: 10.1108/jsbed-07-2021-0279.
101. Okolo-Obasi E., Uduji J. Government enterprise and empowerment program (GEEP) and women's performance in entrepreneurship development in Nigeria // Development in Practice. 2023. Vol. 34. P. 3–20. DOI: 10.1080/09614524.2023.2178639.

Информация об авторах
Галина Владимировна Астратова – доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор, профессор Института экономики и управления
Каллистус Дестини Одех – аспирант Института экономики и управления

REFERENCES

1. Adetoyese, S. (2022, December 16). Growth and Challenges of Nigerian Fashion Industry. URL: https://geeky.com.ng/2022/12/16/growth-and-challenges-nigerian-fashion-industry/.
2. Ukwu, J. (2021, August 12). Rooomxix – Nigerian Streetwear Brand Raises $1,500,000 Led by Patricia to Facilitate Nationwide Expansion. URL: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.3f4810ca-689f3b43-e40d0492-74722d776562/https/www.legit.ng/1429047-rooomxix-nigerian-streetwear-brand-raises-1500000-led-by-patricia-facilitate-nationwide-expansion.html.
3. Kisumua, J. (2021). Role of Regulation in the Growth of the Fashion Industry in Nigeria // International Journal of Fashion and Design. Vol. 1. 2. Pp. 1-9.
4. Onyebuchi-Igbokwe, G., Peters, E., Adibe, N.C. (2024). Impact of fashion industry on economic growth in Nigeria: university students' perception // JOCED. Vol. 11. 1. Pp. 1-17.
5. Amed, I., et al. (2025). The State of Fashion 2025 // McKinsey Report. 154 p. URL: https://www.businessoffashion.com/user/document-viewer/?payload=eyJjdGFMaW5rIjoiaHR0cHM6Ly9jZC5idXNpbmVzc29mZmFzaGlvbi5jb20vcmVwb3J0cy9UaGVfU3RhdGVfb2ZfRmFzaGlvbl8yMDI1LnBkZiIsImFydGljbGVVcmwiOiIvcmVwb3J0cy9uZXdzLWFuYWx5c2lzL3RoZS1zdGF0ZS1vZi1mYXNoaW9uLTIwMjUtYm9mLW1ja2luc2V5LXJlcG9ydC8iLCJzaWduZWQiOmZhbHNlLCJ1c2VySWQiOiI5MzE4MzQ3OD-Y4NDI5In0=.

6. Fashion E-Commerce Global Market Report 2025 – By Product (Apparel/Clothing, Accessories, Footwear, Cosmetics, Other Products), By Model Type (Business to Business (B2B), Business to Consumer (B2C)), By End User (Men, Women, Children) – Market Size, Trends, And Global Forecast 2025-2034. URL: https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/fashion-ecommerce-global-market-report.
7. Cox, L. (2024, July 20). Global Fashion Market Data Report 2024. URL: https://insights.made-in-china.com/ru/2024-Global-Fashion-Market-Data-Report_PtTaLfbAmQDw.html. (In Russ.)
8. Gerasimov, V.V., Korolev, A.A., Gerasimova, E.O. (2023). Socio-economic changes in the context of political crises and conflicts // Bulletin of the Samara Municipal Institute of Management. 4. Pp. 35-44. (In Russ.)
9. Klishas, A.A. (2016). Political and legal analysis of restrictive measures imposed against the Russian Federation, its citizens and legal entities by some integration associations and foreign states // Bulletin of the RUDN University. Series: Legal Sciences. 1. Pp. 52-58. (In Russ.)
10. Astratova, G.V., et al. (2022). Effects of the coronacrisis and new economic sanctions in the digital economy: higher education and the labor market: monograph / Ed. by prof. G.V. Astratova. Yekaterinburg: Ural University Press. 310 p. (In Russ.)
11. How The Fashion Industry Is Responding To Climate Change (2019, September 20). URL: https://www.sciencefriday.com/segments/doc-climate-and-fashion/.
12. Kadomtseva, M.E. (2024). The impact of global climate change on the sustainable development of socio-economic systems // Izvestiya of Saratov University. New Series. Series: Economics. Management. Law. 24 (3). Pp. 250-261. DOI: 10.18500/1994-2540-2024-24-3-250-261. EDN: CBXRHQ. (In Russ.)
13. Astratova, G.V. (2018). A review of twenty years (1998-2018) research of the consumer behaviour study in different markets of goods and services, based on the author's interpretation of the system of values that influence market behaviour of the consumer // Eastern Academic Journal. 4. Pp. 1-27.
14. Alikperova, N.V. (2019). Consumer behavior: modern realities and global trends // Humanities. Bulletin of the Financial University. Vol. 9. 4. Pp. 46-51. DOI: 10.26794/2226-7867-2019-9-4-46-51. (In Russ.)
15. Kim, H., Ahn, S.K., Forney, J.A. (2014). Shifting paradigms for fashion: from total to global to smart consumer experience // Fashion and Textiles. Vol. 1. 15. Pp. 1-16. DOI: 10.1186/s40691-014-0015-4.
16. Barkova, N.Yu. (2020). Changes in consumer preferences in the fashion industry and their impact on supply chain configuration // University Bulletin. 7. Pp. 51-58. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-7-51-58. (In Russ.)
17. Arnould, E.J., Thompson, C.J. (2005). Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research // Journal of Consumer Research. Vol. 31. 4. Pp. 868-882. DOI: 10.1086/426626.
18. Astratova, G.V., et al. (2025). Paths of digital transformation in international fashion markets: a comparative analysis of Russia, China and West African countries // Bulletin of Eurasian Science. Vol. 17. 3. Pp. 1-33. URL: https://esj.today/PDF/38ECVN325.pdf. (In Russ.)
19. Zinchenko, S.V., Bizhanova, E.M., Khusainova, A.D. (2022). Study of the transformation of consumer behavior in the fashion market // Models, systems, networks in economics, technology, nature and society. 3. Pp. 74-90. DOI: 10.21685/2227-8486-2022-3-5. (In Russ.)
20. Boardman, R., Haschka, S., Chrimes, A., Parker-Strak, R. (2020). Consumer experience of augmented reality in fashion retail // Journal of Fashion Marketing and Management. Vol. 24. 4. Pp. 661-679. DOI: 10.1108/JFMM-04-2020-0057.
21. Shkvarya, L.V., Frolova, E.D. (2022). Comparative analysis of the development of foreign trade in the digital segment by world regions // Economy of Region. Vol. 18. 2. Pp. 479-493. DOI: 10.17059/ekon.reg.2022-2-13. (In Russ.)
22. Dolzhenko, I.B. (2024). The impact of digitalization on international trade in clothing and the tasks of Russian fashion industry companies to increase export potential // Journal of Applied Research. 11. Pp. 36-41. DOI: 10.47576/2949-1878.2024.11.11.005. (In Russ.)
23. Kalendzhyan, A.S. (2023). Innovative digital technologies in the fashion industry market // Creative Economy. Vol. 17. 2. Pp. 629-642. DOI: 10.18334/ce.17.2.117114. (In Russ.)

24. Novikova, Z.S. (2019). Digital transformation of the economy as a vector of Africa's development // In: "Africa's Economy in the Era of Global Technological Revolution". Collection of articles ed. by Morozenskaya E.V. Moscow: Institute for African Studies RAS. Pp. 78-90. (In Russ.)
25. Ogunlesi, T., Busari, S. (2022). The digital revolution in Nigeria's fashion industry // African Perspectives Quarterly. Vol. 23 (1). Pp. 78-92. DOI: 10.1080/02533952.2022.2049221.
26. The African fashion sector: trends, challenges & opportunities for growth. Report from United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2023). 82 p. DOI: https://doi.org/10.58337/PHDP8559.
27. Kazeem, Y. (2023). African fintech and its impact on digital commerce // African Business. 45 (3). Pp. 78-92. DOI: 10.1080/1331677X.2023.2168432.
28. Olubukola, S.O. (2020). Fashion entrepreneurship and economic development in Nigeria // Journal of African Business. Vol. 21. 3. Pp. 368-383. DOI: 10.1080/15228916.2019.1625017.
29. Omeihe, K.O., Simba, A., Rae, D., Gustafsson, V., Khan, M.S. (2021). Trusting in indigenous institutions: exporting SMEs in Nigeria // Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 28. 7. Pp. 1117-1142.
30. Oluchi, C. (2025, August 28). Top 10 Major Economic Problems Facing Nigeria (2025). URL: https://nigerianqueries.com/major-economic-problems-facing-nigeria/.
31. Adebayo, O.A., Kolawole, B.O. (2019). Challenges and prospects of small and medium enterprises development in Nigeria's creative economy // Journal of African Business. Vol. 20. 4. Pp. 456-472.
32. Osotimehin, K.O., Jegede, C.A., Akinlabi, B.H., Olajide, O.T. (2012). An Evaluation of the Challenges and Prospects of Micro and Small Scale Enterprises Development in Nigeria // American International Journal of Contemporary Research. Vol. 2. 4. Pp. 174-185.
33. A Review of the 2021-2025 National Policy on Micro, Small and Medium Scale Enterprises (MSMEs) in Nigeria / by Bolarin Titus Omonona, Grace Amadi and Lenis Saweda O. Liverpool-Tasie. (2023, April 13). In: RSM2SNF MSME Review. 7 p. URL: https://www.canr.msu.edu/fsg/projects/RSM2SNF%20MSME%20Review%2013-04-2023.pdf.
34. Langevang, T. (2017). Fashioning the Future: Entrepreneuring in Africa's Emerging Fashion Industry // European Journal of Development Research. Vol. 29. Pp. 893-910. DOI: 10.1057/s41287-016-0066-z.
35. Obialo, F.-K., Adelore, E.O. (2023a). Opportunities that drive success of fashion entrepreneurs in Ibadan, Nigeria // Bayero Journal of African Entrepreneurship Studies. Vol. 5(2). Pp. 326-335. URL: buk.edu.ng/dbs/journals.
36. Obialo, F.-K., Adelore, E.O. (2023b). Creative Problem-Solving strategies that drive success of the fashion industry in Ibadan, Nigeria // Akungba Journal of Management. Vol. 5(3). Pp. 110-123. URL: www.ajm.org.ng.
37. Obialo, F.-K., Oluwatobi, J.A. (2021). The Influence of Idea Generation on Business Growth: Evidence from Ibadan, Nigeria // Asian Journal of Economics Business and Accounting. Vol. 21 (7). Pp. 99-114. DOI: 10.9734/ajeba/2021/v21i730406.
38. Mitterfellner, O. (2020). Fashion marketing and communication. Routledge. DOI: 10.5040/9781474271233.ch-005.
39. Posner, H., Kubel, H., Williams, S. (2015). Marketing fashion: Strategy, Branding and Promotion. Laurence King Publishing. 244 p.
40. Fominicheva, A.A. (2012). Marketing in the fashion industry: opportunities and trends of its development // Practical Marketing. 8. Pp. 17-22. (In Russ.)
41. Bhardwaj, V., Fairhurst, A. (2010). Fast Fashion: Response to Changes in the Fashion Industry // The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. 20. Pp. 165-173. DOI: 10.1080/09593960903498300.
42. Barnes, L. (2013). Fashion marketing // Textile Progress. 45(2). DOI: 10.1080/00405167.2013.868677.
43. Alekseenko, L.V. (2013). Theoretical model of fashion: structure of fashion // Economics and Society. 3(8). Pp. 22-27. (In Russ.)
44. Onwuka, E. (2024, September 21). Digital Fashion Design: The Future of Fashion in Nigeria. URL: https://www.naijaonlinebiz.com/digital-fashion-design-future-of-fashion-in-nigeria/.

45. Jennings, H. (2022). New African Fashion. Prestel Publishing. URL: https://prestelpublishing.penguinrandomhouse.de/book/New-African-Fashion/Helen-Jennings/Prestel/e501553.rhd.
46. Kukushkina, Z.I., Putinzeva, L.A., Beresneva, L.L. (2009). Traditions in the modeling of costumes of African peoples // Siberian Trade and Economic Journal. 9. Pp. 180-184. (In Russ.)
47. Lobashova, E.V. (2019). Fashion as an element of identity in Africa // Humanitarian Accent. 1. Pp. 26-31. (In Russ.)
48. Parashar, P. (2021, July). Retail Inventory Management in Fast Fashion. DOI: 10.13140/RG.2.2.24554.18881.
49. Johnson, M. (2016). Retail Inventory Control Strategies. URL: https://scholarworks.waldenu.edu.
50. Isabel. (2023, December 18). What are traditional Nigerian clothing styles? URL: https://www.dhgate.com/ru/blog/what-are-the-traditional-nigerian-clothing-styles-c/. (In Russ.)
51. DiLonardo, M.J. (2024, June 1). What Is Fast Fashion and Why Is It a Problem? URL: https://www.treehugger.com/fast-fashion-environmental-ethical-issues-4869800.
52. Sharkovskaya, M. (2021, September 22). Fashion clothing brands are poisoning the waters of African rivers. URL: https://argumenti.ru/society/nature/2021/09/739654. (In Russ.)
53. Emerging Markets: Exploring Emerging Markets through Sector Analysis update (2025, March 30). URL: https://fastercapital.com/content/Emerging-Markets--Exploring-Emerging-Markets-through-Sector-Analysis-update.html.
54. Tsygankova, V.N., Joy, S. (2017). Problems of e-commerce development in Nigeria // Trade and Economic Journal. Vol. 4. 2. Pp. 99-110. DOI: 10.18334/tezh.4.2.38247. (In Russ.)
55. Abdul-Azeez, O., Idemudia (2024). SMEs as catalysts for economic development: Navigating challenges and seizing opportunities in emerging markets // GSC Advanced Research and Reviews. Vol. 19. 3. DOI: 10.30574/gscarr.2024.19.3.0230.
56. Sharabati et al. (2024). The Impact of Digital Marketing on the Performance of SMEs: An Analytical Study in Light of Modern Digital Transformations // Sustainability. Vol. 16. 19. DOI: 10.3390/su16198667.
57. Nipo et al. (2024). Transforming Rural Entrepreneurship Through Digital Innovation: A Review on Opportunities, Barriers and Challenges // Journal of Management and Sustainability. Vol. 14. 2. DOI: 10.5539/jms.v14n2p114.
58. Singh et al. (2023). Marketplace platforms as game changers: Internationalization of smaller enterprises // Journal of International Management. DOI: 10.1016/j.intman.2023.101035.
59. Okpara et al. (2024). The Impact of Global Logistics Disruptions on Cross-border E-Commerce Performance: Evidence from Nigeria // Journal of Economics and Trade. DOI: 10.56557/jet/2024/v9i18954.
60. Osano (2019). Global expansion of SMEs: role of global market strategy for Kenyan SMEs // Journal of Innovation and Entrepreneurship. Vol. 8. Pp. 1-31. DOI: 10.1186/s13731-019-0109-8.
61. Ruth (2021). Fiscal Aspects of the Fashion Industry: The Big Four Global Capitals and the Nigerian Equivalent // Open Journal of Social Sciences. Vol. 9. Pp. 232-242. DOI: 10.4236/jss.2021.99017.
62. Sholihah et al. (2023). Innovative Response Cultural Fashion SMEs Towards Sustainable Business // TIJAB (The International Journal of Applied Business). Vol. 7. 1. DOI: 10.20473/tijab.v7.i1.2023.42210.
63. Agbim (2020). Government policy, financial inclusion and performance of SMEs in South Eastern Nigeria // International Economic Review. Vol. 6. Pp. 69-82. DOI: 10.15678/ier.2020.0602.05.
64. Raharjo et al. (2024). Digital literacy and business transformation: social-cognitive learning perspectives in small business enterprises // Cogent Business & Management. Vol. 11. DOI: 10.1080/23311975.2024.2376282.
65. Osano (2016). Factors influencing access to finance by SMEs in Mozambique: case of SMEs in Maputo central business district // Journal of Innovation and Entrepreneurship. Vol. 5. Pp. 1-16. DOI: 10.1186/s13731-016-0041-0.
66. Fashion Industry in Nigeria (2025). URL: https://ecdb.com/resources/sample-data/market/ng/fashion#biggest-online-retailers.

67. Ralph, T. (2025, January). Nigeria's fashion market poised for rapid growth in 2025. URL: https://marketingedge.com.ng/nigerias-fashion-market-poised-for-rapid-growth-in-2025/.
68. Fashion eCommerce: market data & analysis. Nigeria (2024). URL: https://www.statista.com/study/38340/ecommerce-report-fashion/.
69. Victor, O. (2021, May 10). New report shows Nigeria's creative industry is the country's second-largest employer and has the potential to produce 2.7million jobs by 2025. URL: https://africa.businessinsider.com/local/lifestyle/new-report-shows-nigerias-creative-industry-is-the-countrys-second-largest-employer/mky68v9.
70. Edewor (2023). Conditions Driving Youth Employment in Key Sectors of the Nigerian Economy // Sustainability. Vol. 15. 7. DOI: 10.3390/su15076096.
71. Olajide, Lawanson (2021). Urban paradox and the rise of the neoliberal city: Case study of Lagos, Nigeria // Urban Studies. Vol. 59. Pp. 1763-1781. DOI: 10.1177/00420980211014461.
72. Demina, T.A., Klimov, A.V., Merzlyakova, A.N. (2014). The fashion industry as an independent sector of the economy // Service in Russia and Abroad. 9(56). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/industriya-mody-kak-samostoyatelnyy-sektor-ekonomiki. (In Russ.)
73. Nigeria Digital Economy Strategy – Ministry of Communications (2023). URL: https://fmcide.gov.ng/wp-content/uploads/2023/11/blueprint.pdf.
74. Nigeria Digital Transformation Market Report (includes government policy analysis) (2024). URL: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/nigeria-digital-transformation-market.
75. Key Insights into Nigeria's E-Commerce Market (2024). URL: https://paymentscmi.com/insights/nigeria-ecommerce-market-data/.
76. Yagofarova, I.D. (2023). Assessment of the effectiveness of state support measures for small and medium-sized businesses in foreign countries in modern economic conditions // Bulletin of Innovative Technologies. Vol. 7. 2(26). Pp. 41-45. (In Russ.)
77. Interaction of the system of higher professional education, R&D and the labor market in the context of digitalization of the economy of the Russian Federation and the Republic of Belarus: collective scientific monograph / Ed. by prof. G.V. Astratova. (2024). Yekaterinburg: Azhur Publishing House. 274 p. (In Russ.)
78. Nigeria. Foreign Trade Review (2022). Moscow: Agroexport. 33 p. URL: https://mcx.nso.ru/sites/mcx.nso.ru/wodby_files/files/imce/obzor_ved_nigeriya_fgbu_agroeksport.pdf. (In Russ.)
79. Department, O. (2022). African development bank. Africa Research Bulletin: Economic, Financial and Technical Series. DOI: 10.1007/978-1-349-70154-4_60.
80. Abdulraheem et al. (2024). Entrepreneurship and Female Fashion Designers in Nigeria // African Journal of Management and Business Research. DOI: 10.62154/40h5zs89.
81. Isaac, Akyuz (2019). Effect of Structural Adjustment Programme on the Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria // The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention. Vol. 6. 8. DOI: 10.18535/IJSSHI/V6I8.03.
82. SMEDAN (Small and Medium Enterprises Development Agency of Nigeria) (2025). Official website. URL: https://smedan.gov.ng/.
83. Agbaji, Audu (2025). Entrepreneurship Development in Nigeria and its Cultural Challenges // In: Menegbe A.D. and Omachonu G.S. (Eds.) Cultural Renaissance & National Development in the 21st Century. Abuja: Roots Books & Journals Nigeria Ltd. Pp. 170-174.
84. Jarunee (2015). Challenges of SMEs innovation and entrepreneurial financing // World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development. Vol. 11. 4. Pp. 295-311. DOI: 10.1108/WJEMSD-04-2015-0019.
85. John et al. (2024). Effect of compliance cost and tax burden on tax compliance of small and medium-scale enterprises in Benue state, Nigeria // Gusau Journal of Accounting and Finance. Vol. 5. 2. DOI: 10.57233/gujaf.v5i2.16.
86. Omeihu et al. (2021). Trusting in indigenous institutions: exporting SMEs in Nigeria // Journal of Small Business and Enterprise Development. DOI: 10.1108/JSBED-03-2020-0082.
87. Ilori, E., Ile, I. (2024). Institutional support for enterprises development in emerging markets- evidence from bank of industry Lagos Nigeria // International Journal of Professional Business Review. Vol. 9. 7. DOI: 10.26668/businessreview/2024.v9i7.4712.

88. Joseph, T., Obikaonu, P., Ariolu, C., Nwolisa, C., Aderohunmu, A. (2021). SMEs Intervention Programmes in Nigeria: Evaluating Challenges Facing Implementation // Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences. Vol. 2. 1. DOI: 10.53790/ajmss.v2i1.10.
89. Ololade, Y. (2024). SME financing through fintech: an analytical study of trends in Nigeria and the USA // International Journal of Management & Entrepreneurship Research. Vol. 6. 4. DOI: 10.51594/ijmer.v6i4.1001.
90. Gabor, D., Brooks, S. (2017). The digital revolution in financial inclusion: international development in the fintech era // New Political Economy. Vol. 22. Pp. 423-436. DOI: 10.1080/13563467.2017.1259298.
91. Gumel, B., Bardai (2023). Critical Success Factors (CSFs) of SMEs in Nigeria and the Mediating Impact of SMEDAN Initiative Between the CSFs and SMEs' Success // International Journal of Business and Economics Research. Vol. 12. 3. DOI: 10.11648/j.ijber.20231203.11.
92. Kowo et al. (2019). The role of SMEs development on poverty alleviation in Nigeria // Insights into Regional Development. Vol. 1. 3. DOI: 10.9770/ird.2019.1.3(3).
93. Olubunmi et al. (2024). Evaluation of Garment-Making Techniques in Vocational Skills Acquisition Training Centres in Ondo State, Nigeria // International Journal of Research and Innovation in Social Science. DOI: 10.47772/ijriss.2024.803291s.
94. Fadipe et al. (2023). Training of Youths in Entrepreneurship/Vocational Skills of Fabric Dyeing in Bade Local Government Area, Yobe State, Nigeria // European Journal of Training and Development Studies. Vol. 10. 2. DOI: 10.37745/ejtds.2014/vol10n21118.
95. Mustaffa et al. (2024). Empowering Digital Entrepreneurship in Technical and Vocational Education and Training (TVET) Education // Jurnal Kejuruteraan. Vol. 36. 4. DOI: 10.17576/jkukm-2024-36(4)-11.
96. Muogahlu, Ahmad. Redesigning Technical Vocational Education and Training for Sustainable Economic Development in Nigeria // Journal of Vocational Education Studies.
97. Taiminen, H., Karjaluoto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs // Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 22. Pp. 633-651. DOI: 10.1108/jsbed-05-2013-0073.
98. Tunji-Olayeni, P., Osabuohien, E., Yabkwa, I., Ademola, A. (2021). Youth Employment Creation as an Inclusive Solution for Sustainable Development: Lessons from the 'Double You Digital Skills Initiative' in Nigeria // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Vol. 665. DOI: 10.1088/1755-1315/665/1/012019.
99. Akinyemi, A.J., Nwankwo, A.M., Oyedare, E.O. (2024). Effect of Tax Incentive on Compliance in Nigeria of Listed Food and Beverages Firms in Nigeria // African Journal of Accounting and Financial Research. DOI: 10.52589/ajafr-4kj6qy97.
100. Olorunshola, D., Odeyemi, T. (2022). Virtue or vice? Public policies and Nigerian entrepreneurial venture performance // Journal of Small Business and Enterprise Development. DOI: 10.1108/jsbed-07-2021-0279.
101. Okolo-Obasi, E., Uduji, J. (2023). Government enterprise and empowerment program (GEEP) and women's performance in entrepreneurship development in Nigeria // Development in Practice. Vol. 34. Pp. 3-20. DOI: 10.1080/09614524.2023.2178639.

Information about the authors
Galina V. Astratova – Doctor of Economics, Candidate of Technical Sciences, Professor, Professor at the Institute of Economics and Management
Callistus D. Odeh – postgraduate student at the Institute of Economics and Management

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.
Поступила в редакцию (Reserved) 05.09.2025
Поступила после рецензирования 11.11.2025
Принята к публикации (Accepted) 09.12.2025

УДК 005.932:347.9
JEL: L23, L84

ВАК 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика

МОДЕЛЬ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СФЕРЕ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ

Арина Александровна Градинарова[1], Светлана Владимировна Корниенко[2]

[1]Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 283050, Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Щорса, 31, e-mail: 555arina@mail.ru, SPIN-код: 5995-8228

[2]Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 283050, Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Щорса, 31, e-mail: svetko.1981@mail.ru, SPIN-код: 9729-2720

Аннотация. В статье представлена модель оптимизации бизнес-процессов для предприятий сферы юридических услуг, разработанная с использованием методологии структурного анализа и графического языка IDEF0. Исследование охватывает комплексный анализ существующих бизнес-моделей, выявление системных проблем в управлении процессами и разработку интегрированного подхода к их решению. Показано, что ключевым элементом оптимизации выступает формализованный функциональный блок оценки эффективности, который трансформирует качественные изменения в измеримые результаты и обеспечивает цикличность управленческих решений. Выявлена и обоснована необходимость синхронизации информационного, организационного и коммуникационного контуров управления для формирования клиентоцентричной процессной архитектуры юридического предприятия. Методологическая основа исследования сочетает системный анализ, процессное моделирование и инструментарий стратегического управления. Особое внимание в исследовании уделено разработке и обоснованию информационной модели как обязательной основы для системной оптимизации, что предполагает комплексную формализацию, визуализацию и интеграцию всех бизнес-процессов предприятия, оказывающего юридические услуги в единую управляемую систему. Полученные результаты позволяют переосмыслить управленческие практики в юридическом бизнесе в контексте цифровой трансформации и предлагают научно обоснованную модель оптимизации бизнес-процессов.

Ключевые слова: бизнес-процесс, сфера услуг, юридическая услуга, оптимизация, цифровая трансформация, цифровизация, эффективность.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Градинарова А.А., Корниенко С.В. Модель оптимизации бизнес-процессов в сфере юридических услуг. Государственное управление и право. 2025. № 4(08). С. 234-247.

UDC 005.932:347.9
JEL: L23, L84

HAC 5.2.3. Regional and sectoral economics

MODEL FOR OPTIMIZING BUSINESS PROCESSES IN THE FIELD OF LEGAL SERVICES

Arina Alexandrovna Gradinarova[1], Svetlana Vladimirovna Kornienko[2]

[1]Federal state budgetary educational institution of higher education «Donetsk national university of economics and trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky», 283050, Russian Federation, Donetsk People's Republic, Donetsk, 31 Shchors str., e-mail: 555arina@mail.ru, SPIN-код: 5995-8228
[2]Federal state budgetary educational institution of higher education «Donetsk national university of economics and trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky», 283050, Russian Federation, Donetsk People's Republic, Donetsk, 31 Shchors str., e-mail: svetko.1981@mail.ru, SPIN-код: 9729-2720

Abstract. The article presents the model of business process optimization for legal services enterprises, developed using the methodology of structural analysis and the graphical language IDEF0. The research covers a comprehensive analysis of existing business models, identification of systemic problems in process management and development of an integrated approach to their solution. It is shown that the key element of optimization is a formalized functional block of efficiency assessment, which transforms qualitative changes into measurable results and ensures cyclical management decisions based on data. The necessity of synchronization of information, organizational and communication management circuits for the formation of a client-centered process architecture of a legal enterprise is identified and justified. The methodological basis of the research combines system analysis, process modeling and strategic management tools. Special attention in the study is paid to the development and methodological substantiation of the information model as a mandatory basis for system optimization, which involves complex formalization, visualization and integration of all business processes of an enterprise providing legal services into a single managed system. The results obtained make it possible to rethink management practices in the legal business in the context of digital transformation and offer a scientifically based model.

Keywords: business process, service sector, legal service, optimization, digital transformation, digitalization, efficiency.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Gradinarova, A.A., Kornienko S.V. (2025). Model for optimizing business processes in the field of legal services. Public administration and law, 4(04), 234-247.

Введение

Сфера юридических услуг, традиционно отличающаяся высоким уровнем консерватизма и персонализированным характером услуг, сталкивается с объективной необходимостью адаптации, что выходит за рамки простой автоматизации рутинных операций и требует фундаментального переосмысления внутренней организации деятельности. Научная разработка информационных моделей выступает в данном контексте не инструментальной задачей, а ключевым условием для системной интеграции юридической практики в цифровую среду. С методологической точки зрения, создание формализованных моделей бизнес-процессов представляет собой сложную научную проблему, лежащую на пересечении нескольких дисциплин. Уникальность профессиональной юридической деятельности, сочетающей креативный, аналитический компонент со строгой регламентацией, противоречит

универсальным подходам классического процессного менеджмента. Следовательно, требуется развитие специализированного теоретического аппарата, способного отразить эту специфику, что закладывает основы для формирования нового междисциплинарного знания – цифровой юриспруденции, которая синтезирует принципы права, информационного моделирования и управленческой науки.

Актуальность подобных исследований напрямую связана с вызовами, которые предъявляет к юридическому сообществу современная экономическая реальность. Рост ценового давления со стороны конкурентов, появление альтернативных юридических сервисов и ужесточение регуляторных требований делают оптимизацию операционной деятельности вопросом конкурентоспособности и устойчивого развития. Информационная модель служит основой для внедрения прорывных технологий, таких как искусственный интеллект для анализа документов или блокчейн для контрактов. Без предварительной структуризации и формализации знаний и процессов внедрение данных технологий остаётся фрагментарным и не позволяет достичь синергетического эффекта.

Анализ современного научно-исследовательского ландшафта в области механизмов оптимизации бизнес-процессов в сфере услуг выявляет разнообразие подходов со стороны учёных: В.В. Астанин, В.О. Бессарабов, О.Е. Блинков, Е.Ю. Бобкова, Н.П. Брозгунова, Н.В. Васильева, А.И. Галанина, О.А. Коротких, Н.Н. Кохреидзе, Т.Е. Кузнецова, Е.В. Орлова, Р.С. Панчишный, Л.А. Петрова, Рассказова О.М., В.В. Синяев, Е.А. Тумаков, В.Д. Устинов, А.Н. Филиппов, Э.Ю. Энглези, Е.Н. Ялунина и др.

В основе значительной части работ лежит адаптация общепринятых методологий бизнес-процессного управления к специфическим российским условиям [1, с. 72-84; 2]. Исследования в этом направлении сфокусированы на идентификации, моделировании и анализе процессов на предприятиях сферы услуг для выявления неэффективностей, снижения вариативности и сокращения ресурсных потерь. Однако, несмотря на ценность этих исследований, их применение в юридической среде часто сталкивается с вызовами, связанными с необходимостью формализации задач и разработки специализированных механизмов, учитывающих природу правовой деятельности.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – обоснование структурно-функциональной модели оптимизации бизнес-процессов для предприятий сферы юридических услуг, которая интегрирует инструменты информационного моделирования, процессного контроллинга и оценки эффективности для достижения операционной эффективности.

Объект исследования – бизнес-процессы предприятий, оказывающих юридические услуги в Российской Федерации в современных экономических условиях. Предмет исследования – организационно-информационные отношения и управленческие механизмы, возникающие в процессе оптимизации бизнес-процессов в сфере юридических услуг.

Для достижения поставленной цели в рамках настоящей работы решаются следующие задачи:

- проведён анализ существующих бизнес-моделей деятельности предприятий по оказанию юридических услуг в Российской Федерации, определено их методическое обеспечение в процессе оптимизации;

- выделены показатели эффективности бизнес-процессов, необ-

ходимые для целенаправленного достижения организационных целей, на их основе описан функциональный блок оценки эффективности информационной модели в сфере юридических услуг;

- предложена структура модели оптимизации бизнес-процессов в сфере юридических услуг, которая сочетает информационный, коммуникационный и организационный контур.

Методы исследования

Теоретико-методологической основой статьи являются результаты исследований отечественной и зарубежной научной литературы по проблемам оптимизации процессов и их цифровой трансформации, а также совокупность общенаучных и специально-научных методов познания: структурно-функциональный анализ для декомпозиции и описания деятельности предприятия; методология IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) для графического моделирования бизнес-процессов, определения их границ, входов, выходов, механизмов и управления; системный подход для интеграции выделенных контуров управления (информационного, организационного, коммуникационного) в единую модель.

Методология исследования опирается на синтез процессного, системного и проектного подходов, реализованный через инструментарий информационного моделирования и стратегического управления.

Научная новизна статьи заключается в разработке комплексной структурно-функциональной модели оптимизации бизнес-процессов, специфически адаптированной к процессам в сфере юридических услуг и сочетающей инструменты информационного моделирования для достижения операционной эффективности.

Результаты исследования и их обсуждение

Понятие «бизнес-процесс» в последнее время достаточно прочно вошло в экономическую науку. Под бизнес-процессом понимается структурированная последовательность действий по выполнению определённого вида деятельности на всех этапах жизненного цикла: от создания концептуальной идеи через проектирование до реализации и получения результатов [3, с. 671]. Бизнес-процесс обычно связан с организационным и информационным обеспечением управления деятельностью и может осуществляться как в пределах одного отдела, так и охватывать всё предприятие.

Авторы Петрова Л.А. и Кузнецова Т.Е. [4, с. 95] подчёркивают, что цифровая трансформация, являющаяся «главным направлением развития любого бизнеса», неразрывно связана с изменениями и оптимизацией бизнес-процессов под влиянием сквозных технологий (ИИ, машинное обучение, блокчейн). Методологически это означает, что для эффективного внедрения подобных технологий в юридическую сферу предварительная и непрерывная формализация бизнес-процессов становится критическим элементом. Успех цифровой трансформации в юридической сфере напрямую зависит от способности исследователей и практиков создавать точные, адаптивные формализованные модели, способные интегрировать передовые технологии для повышения скорости, точности, снижения рисков и улучшения управляемости юридическими операциями.

Исследование Брозгуновой Н.П. и Рассказовой О.М. [5, с. 49], посвящённое автоматизации процессов консультирования клиентов юридических компаний с помощью

чат-ботов, подчёркивает необходимость детальной формализации юридических бизнес-процессов. Для успешного внедрения подобных решений требуется не только выявление рутинных задач, но и их чёткая декомпозиция, стандартизация этапов первичной консультации и сбора информации, а также точное определение границ применимости автоматизированных систем, что важно для минимизации рисков и поддержания необходимого уровня профессионального участия юристов.

Вместе с тем текущий научный дискурс указывает на ряд нерешённых проблем и пробелов. Существующие исследования зачастую сосредоточены на отдельных аспектах оптимизации или предлагают фрагментарные решения, что затрудняет формирование целостной, интегрированной системы управления юридическими процессами.

Анализ бизнес-модели деятельности предприятий по оказанию юридических услуг в Российской Федерации [6; 7] показал, что наиболее распространённая модель организации работы – гибридная модель, сочетающая элементы специализированных и универсальных предприятий, с выраженной иерархией и высокой степенью зависимости от индивидуального опыта и компетенций юристов. Это чаще всего предприятия среднего размера (от 5 до 30 чел.), либо хорошо зарекомендовавшие себя практики. Индивидуальные адвокатские кабинеты представляют огромное количество игроков, но у них процессы ещё менее формализованы. Крупные национальные и международные фирмы существуют, но их меньше, и они имеют более формализованные процессы. При этом можно выделить общие тенденции и вызовы в юридической сфере: цифровизация (внедрение комплексных цифровых решений идёт медленно из-за высокой стоимости, сложности внедрения и консерватизма отрасли; зависимость от человеческого фактора (от индивидуального опыта, памяти и способностей юристов к организации собственной работы); отсутствие единой платформы; безопасность данных (вопрос конфиденциальности и защиты данных клиентов является ключевым, но не всегда адекватно решается на практике).

Современные бизнес-модели оказания юридических услуг в Российской Федерации характеризуются значительным разнообразием, а оптимизация бизнес-процессов в данной сфере представляет собой системную трансформацию, направленную на внедрение процессно-ориентированного подхода и цифровых решений. В России преобладает модель, где юридическая экспертиза и построение отношений с клиентами являются краеугольным камнем, а операционные и информационные процессы часто представляют собой смесь формализованных процедур, ручного труда и использования отдельных цифровых инструментов [8, с. 239-251]. Эволюция бизнес-моделей юридических услуг движется в сторону формирования гибридных структур, синтезирующих предметную экспертизу с технологической платформой. Конечной целью является создание устойчивой, масштабируемой и клиентоориентированной системы, способной гибко реагировать на изменения правовой среды и рыночных условий.

Для задач информационного моделирования бизнес-процессов в юридической сфере, где требуется эффективное визуальное представление и анализ организационных операций, предлагается подход, основанный на применении графического языка IDEF0 [9]. В его рамках

сконструирована информационная модель, нацеленная на оптимизацию этих процессов. Устанавливая границы моделирования, мы включаем в рассмотрение функциональные обязанности всех сотрудников, непосредственно вовлечённых в оказание юридических услуг, вплоть до генерального директора. Основной целью использования данной модели является генерация информации, необходимой для принятия управленческих решений, направленных на совершенствование бизнес-процессов.

Внедрение процессно-ориентированных моделей в корпоративном секторе формирует эмпирическую базу и технологические стандарты, которые впоследствии адаптируются и масштабируются в публичном секторе в рамках политики бюджетной оптимизации. Повышение операционной эффективности частных компаний напрямую влияет на фискальный потенциал государства через рост налоговых доходов, а также создаёт запрос на аналогичные управленческие практики в государственных учреждениях. Таким образом, зрелость процессных моделей в бизнесе выступает индикатором и драйвером для модернизации систем управления публичными финансами, где ключевым условием развития становится перенос акцента с контроля расходов на управление результатами сквозных административных и социальных процессов [10, с. 139; 11].

Модель оптимизации бизнес-процессов трансформирует научные взгляды на категорию финансовой грамотности, расширяя её до системного элемента организационной и процессной культуры. В рамках процессного подхода финансовая грамотность переосмысливается не только как личная компетенция сотрудника, но и как атрибут цифровых рабочих процедур, что приводит к сдвигу в научной парадигме. Финансовая грамотность становится не внешним фактором, а интегрированным компонентом архитектуры бизнес-процессов, обеспечивающим прозрачность, воспроизводимость и экономическую обоснованность управленческих решений. Такая интеграция порождает новую исследовательскую повестку, фокусирующуюся на измерении влияния финансовых знаний на операционную эффективность, качество услуг и устойчивость бизнес-моделей в условиях цифровой экономики. [12, с. 28-34].

Графический язык IDEF0 предоставляет возможность рассматривать оптимизацию бизнес-процессов в юридических услугах как совокупность взаимосвязанных и иерархически вложенных функций, что находит своё отражение в контекстной диаграмме. Она является критически важным исходным ресурсом для разработки последующих уровней детализации модели. Любые изменения, внесённые в контекстную диаграмму, автоматически транслируются на все нижестоящие уровни. На рисунке 1 представлен вид контекстной диаграммы, описывающей мероприятия по оптимизации бизнес-процессов в сфере юридических услуг.

Как видно из рисунка 1, методическое обеспечение информационной модели оптимизации бизнес-процессов в сфере юридических услуг осуществляется на основе структурного анализа процессов, методов экспертной оценки, экономической динамики, системы поддержки и принятия решений, имитационного моделирования. Механизмами исполнения в контекстной диаграмме выступают объекты, которые непосредственно выполняют преобразование входа в выход, которыми в разработанной информационной модели являются

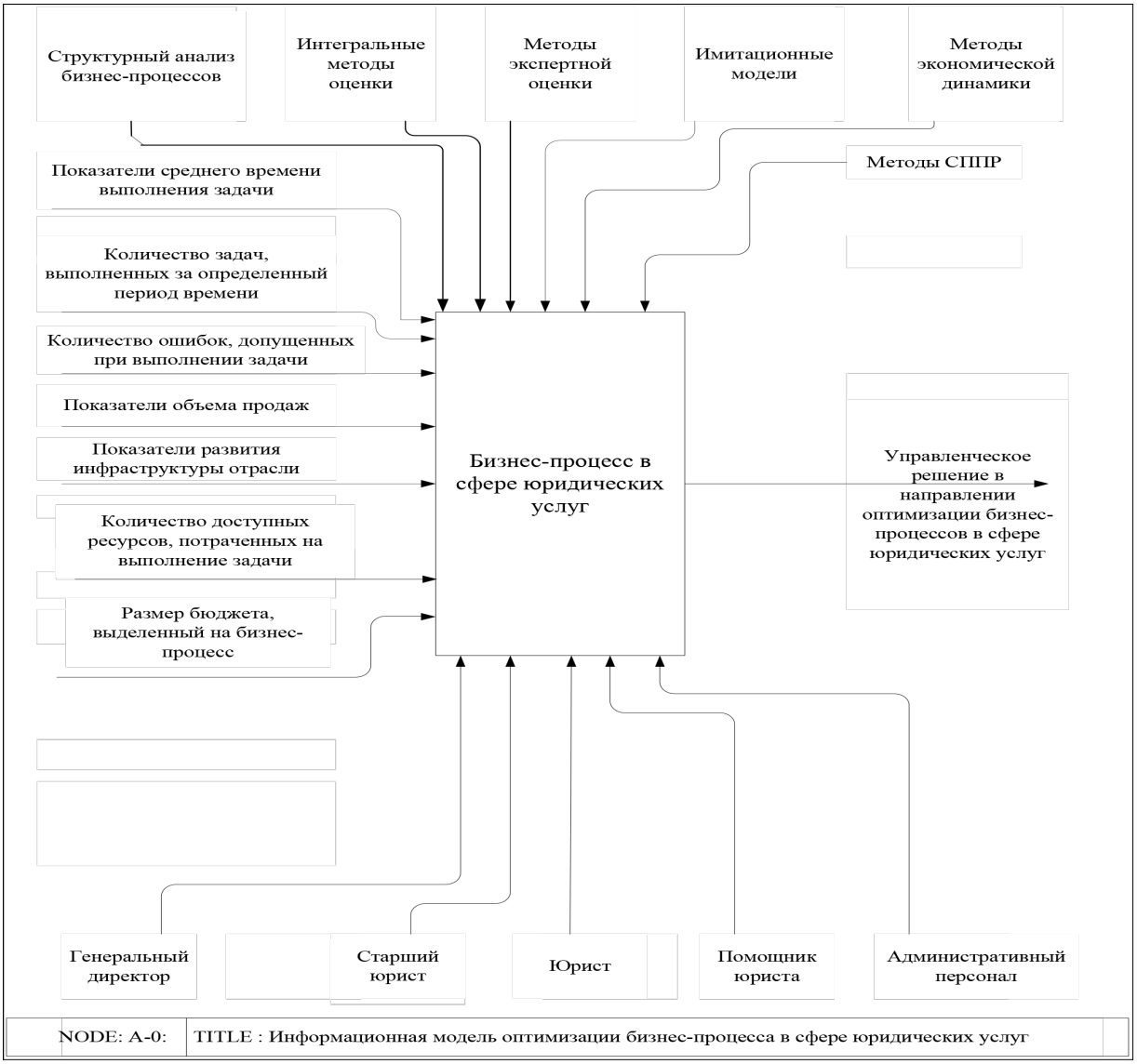

Рисунок 1. Контекстная диаграмма информационной модели оптимизации бизнес-процессов в сфере юридических услуг
Figure 1. Context diagram of the information model for optimizing business processes in the field of legal services

сотрудники предприятия.

Задачами предприятия, которое оказывает юридические услуги, является: создание и поддержание экспертной базы знаний, обеспечение доступа к актуальной и полной информации, развитие компетенций юристов, оптимизация внутренних бизнес-процессов, управление ресурсами и контроль качества. Систематизированные и чётко описанные бизнес-процессы, подкреплённые прозрачной организационной структурой, являются критически важным фундаментом. Они позволяют юристу быть максимально эффективным: оперативно получать и обрабатывать информацию, точно анализировать ситуацию, доносить все нюансы до клиента, качественно формулировать рекомендации. Нарушения в любом из этих звеньев ведут к неэффективности, ошибкам, задержкам и, в конечном итоге, к неспособности клиента реализовать свои интересы оптимальным образом, что прямо влияет на репутацию и доходы предприятия.

Следовательно, степень зрелости и приверженности к исполнению внутренних бизнес-процессов, в контексте действующей организационной структуры и распределения функциональных обязанностей, оказывает пролонгированное

воздействие на конкурентоспособность и финансовые показатели предприятия. Разработка и применение системы измеримых показателей (метрик) для оценки и контроля эффективности бизнес-процессов представляет собой критически важный элемент управленческого цикла, необходимый для целенаправленного достижения организационных целей.

К таким метрикам можно отнести: результативность; эффективность; стоимость; временные показатели; показатели качества. Для обобщения и выведения единых метрик, характеризующих бизнес-процессы, можно отнести количественные показатели, т. е. численные значения, которые отражают производительность, эффективность и результативность работы. Примеры количественных показателей бизнес-процессов: среднее время выполнения задачи; количество задач, выполненных за определённый период времени; количество ошибок, допущенных при выполнении задачи; объём продаж; количество доступных ресурсов, потраченных на выполнение задачи; размер бюджета, выделенного на бизнес-процесс.

Необходимо отметить, что в данном исследовании построение IDEF0 модели осуществляется с точки зрения выработки и принятия управленческого решения в направлении оптимизации бизнес-процессов в сфере юридических услуг. Поэтому основными объектами на диаграммах являются информационные потоки и блоки их обработки. В направлении дальнейших исследований произведём декомпозицию контекстной диаграммы (рисунок 2).

Функциональный блок оценки эффективности в контексте оптимизации внутренних бизнес-процессов предназначен для системного анализа, измерения и контроля трансформации операционной деятельности юридического предприятия. Его ключевая задача – перевод качественных изменений в количественные показатели (KPI), позволяющие объективно определить, приводят ли внедряемые улучшения к достижению стратегических целей: росту прибыли, повышению удовлетворённости клиентов и усилению конкурентных преимуществ. Комплекс моделей и методов, применяемый для данной оценки, представляет собой интегрированную систему процессно-ориентированного контроллинга, сочетающую методологию реинжиниринга бизнес-процессов, сбалансированную систему показателей и инструменты процессно-ориентированного управления.

Оценка предусматривает пять взаимосвязанных блоков: первый – оценивает степень формализации и оптимизации внутренних процедур, второй – измеряет уровень интеграции digital-решений и их влияние на производительность, третий – анализирует финансовое воздействие оптимизации на ключевые экономические показатели, четвёртый – оценивает, как изменения процессов сказываются на внешнем результате (удовлетворённости клиента), пятый – измеряет адаптацию человеческого капитала к новым процессам и культуре непрерывных улучшений.

На рисунке 2 процесс работы функционального блока оценки эффективности оптимизации бизнес-процессов в сфере юридических услуг рассмотрен с точки зрения информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений.

На основе комплексного анализа данных всех пяти блоков руководство получает объективную основу для выбора одного из трёх принципиальных путей:

1. Масштабирование и углубле-

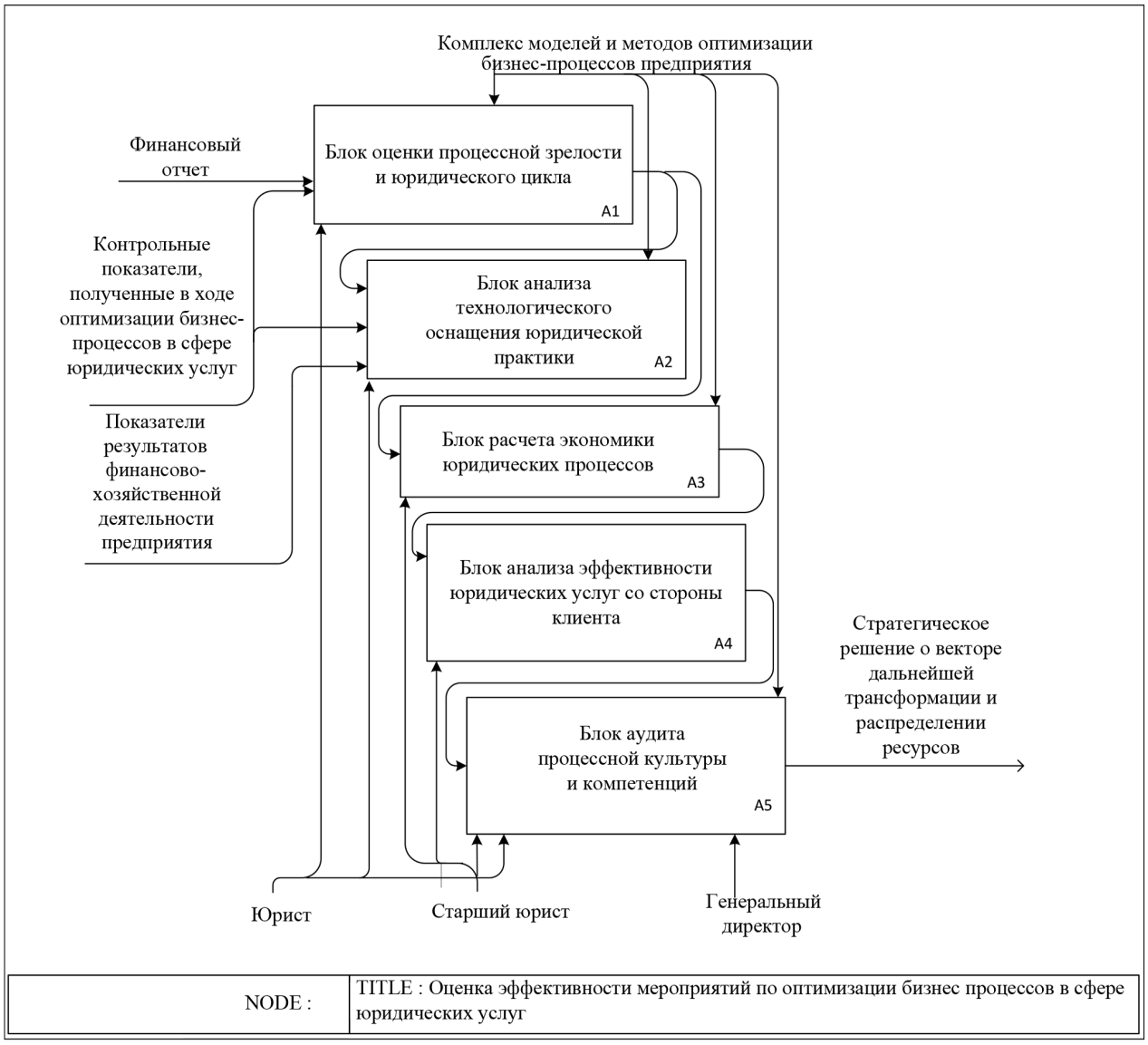

Рисунок 2. Функциональный блок оценки эффективности модели оптимизации бизнес-процессов в сфере юридических услуг
Figure 2. Functional block for evaluating the effectiveness of the information model for optimizing business processes in the field of legal services

ние оптимизации: если показатели демонстрируют значительный положительный эффект, принимается решение о выделении дополнительных инвестиций на тиражирование успешных практик и внедрение комплексных IT-решений.

2. Корректировка и точечная доработка: если результаты неоднородны (например, выросла прибыль, но упала лояльность клиентов), решение будет направлено на исправление выявленных дисбалансов: пересмотр системы мотивации, донастройку внедрённых систем или изменение отдельных регламентов.

3. Отказ от неэффективных инициатив и пересмотр стратегии: если ключевые показатели показывают нейтральный или негативный тренд, несмотря на затраченные ресурсы, принимается решение о прекращении конкретного направления оптимизации и поиске принципиально иных подходов к реинжинирингу бизнес-процессов.

Разработанная информационная модель содержит блок оценки эффективности бизнес-процес-

сов в сфере юридических услуг, что обеспечивает возможность измерения результативности изменений и их корректировки на основе объективных данных. Осуществляют все процессы в блоке юрист, старший юрист и генеральный директор, от действий которых зависит эффективность реализации самой модели оптимизации и достижения её целевых показателей. Подробное описание информационной модели оптимизационного цикла позволяет уменьшить риск принятия необоснованных решений, оптимизировать процесс согласования управленческих решений в направлении повышения эффективности и клиентоориентированности, усовершенствовать систему управления предприятием [13, с. 694]. Информационное моделирование процессов деятельности предприятия позволило подчинить бизнес-процессы целям стратегического развития и устойчивого конкурентного преимущества и сделать их более оперативными в использовании.

Опишем структуру модели оптимизации бизнес-процессов в сфере юридических услуг, которая, в отличие от существующих разработок, органично сочетает информационный, коммуникационный и организационный контур, и будет способствовать формированию процессной архитектуры предприятия, оказывающего юридические услуги, синхронизиации бизнес-процессов для обеспечения операционной эффективности и устойчивых конкурентных преимуществ (рисунок 3).

Рисунок 3. Модель оптимизации бизнес-процессов в сфере юридических услуг
Figure 3. A model for optimizing business processes in the field of legal services

Инструментальный уровень модели оптимизации бизнес-процессов в сфере юридических услуг представлен совокупностью методов, программных средств и аналитических систем, которые обеспечивают практическую реализацию функций, распределённых по уровням управления. Инструментальный уровень модели базируется на классической методологии управления качеством (цикл Деминга PDCA). Это означает, что инструменты модели не являются разрозненными, а связаны в непрерывную цепочку:

- инструменты планирования (дорожные карты, стратегические цели);
- инструменты реализации (регламенты, новые процедуры);
- инструменты контроля (KPI);
- инструменты корректировки (отчёты блока оценки эффективности).

К инструментам модели относятся не только программы, но и нормативные документы: утверждённые регламенты процессов, дорожные карты изменений, формализованные процедуры обучения.

Практическая значимость предложенной модели оптимизации бизнес-процессов в сфере юридических услуг многогранна и охватывает ключевые аспекты повышения эффективности: повышение операционной эффективности и снижение издержек, улучшение качества юридических услуг и повышение удовлетворённости клиентов, а также усиление управленческого контроля и стратегического планирования. Предложенная модель не просто формализует работу, но создаёт экосистему, в которой юридическая фирма может последовательно повышать свою эффективность, качество услуг, лояльность клиентов и, как следствие, свою рыночную позицию.

Выводы

Проведённое исследование позволило разработать и теоретически обосновать комплексную модель оптимизации бизнес-процессов, адаптированную к специфике сферы юридических услуг в Российской Федерации. Научная ценность проведённой работы заключается в преодолении фрагментарности существующих подходов путём интеграции инструментов процессного управления, информационного моделирования и контроллинга в единую систему.

Ключевым научным результатом исследования является авторская информационно-управленческая модель, ядром которой выступает функциональный блок оценки эффективности на основе сбалансированной системы показателей. Данный блок обеспечивает перевод качественных изменений в количественные метрики, формируя замкнутый контур управления по принципу PDCA (Plan-Do-Check-Act). Разработанная модель демонстрирует, что устойчивое повышение операционной эффективности юридического предприятия возможно только при синхронном развитии трёх взаимосвязанных контуров: информационного (сбор и анализ данных), организационного (регламенты и распределение ответственности) и коммуникационного (вовлечение персонала и управление изменениями).

Доказано, что в условиях цифровой трансформации предварительная формализация и моделирование бизнес-процессов с использованием специализированных методологий являются не вспомогательным инструментом, а основой для успешного внедрения прорывных технологий (искусственный интеллект, блокчейн) и формирования конкурентных преимуществ. Разработанная модель

предоставляет руководству юридических фирм научно обоснованный инструментарий для принятия стратегических решений, масштабирования успешных практик, своевременной корректировки или отказа от неэффективных инициатив.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенная модель направлена на формирование клиентоцентричной процессной архитектуры юридического предприятия, обеспечивает высокое качество услуг, управляемость на основе данных и, как следствие, рост рыночной стоимости бизнеса. Таким образом, результаты работы вносят вклад в формирование научного знания и предлагают конкретный механизм перехода от традиционной практики к управляемой и масштабируемой бизнес-модели.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на создание специализированных систем показателей для различных типов юридических предприятий, учитывающих не только операционную эффективность, но и глубину юридического анализа, стратегический результат для клиента и управление репутационными рисками, а также на разработку принципов и прототипов систем, позволяющих бизнес-моделям автоматически адаптироваться к изменениям в законодательстве, судебной практике и рыночным условиям.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Ткаченко И.Н., Метелева М.А. Адаптация методологии управления бизнес-процессами организации к публичному управлению процессами на мезоуровне // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2019. № 2(90). С. 72-84. DOI 10.24866/2311-2271/2019-2/72-84.

2. Тумаков Е.А., Бессарабов В.О., Энглези В.Ю. Модель организационно-экономического механизма реинжиниринга бизнес-процессов торговых предприятий новых регионов Российской Федерации // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15, № 3.

3. Ильина О.П., Ворсин В.А. Автоматизации бизнес-процессов на базе технологии low-code/no-code // Инновации. Наука. Образование. 2022. № 52. С. 670-676.

4. Петрова Л.А., Кузнецова Т.Е. Цифровизация банковской системы: цифровая трансформация среды и бизнес-процессов // Финансовый журнал. 2020. Т. 12, № 3. С. 91-101. DOI 10.31107/2075-1990-2020-3-91-101.

5. Брозгунова Н.П., Рассказова О.М. Автоматизация бизнес-процессов по оказанию консультационных услуг в юридической сфере за счёт внедрения чат-бота // Экономика строительства. 2025. № 2. С. 48-50.

6. Бодяко А.В. Учётно-контрольное обеспечение решения тактических и стратегических задач в крупной компании холдингового типа // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2020. Т. 13, № 1(64). С. 150-160. DOI 10.17238/issn2071-2243.2020.1.150.

7. Kvasha N.V., Demidenko D.S., Voroshin E.A. Industrial development in the conditions of digitalization of infocommunication technologies // St.Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics. 2018. Vol. 11, No. 2. P. 17-27. DOI 10.18721/JE.11202.

8. Демидов С.С. Аналитический обзор проблем развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 15, № 11(152). С. 239-251. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.11.15.030.

9. Лапина М.А., Ржевская Н.В., Медведева А.С., Золотова А.Г. Применение диаграммы IDEF0 для наглядного представления структуры проекта // Auditorium. 2023. № 1(37). С. 64-69.
10. Ангелина И.А., Градинарова А.А. Оценка условий развития публичных финансов в Российской Федерации // Первый экономический журнал. 2023. № 10(340). С. 134-141. DOI 10.58551/20728115_2023_10_134.
11. Градинарова А.А. Теоретико-методологические основы развития публичных финансов: автореферат диссертации на соискание учёной степени доктора экономических наук. Донецк, 2025. 38 с.
12. Градинарова А.А., Семашко А.В. Трансформация научных взглядов относительно категории финансовой грамотности // Журнал прикладных исследований. 2021. № 4-3. С. 28-34. DOI 10.47576/2712-7516_2021_4_3_28.
13. Юдина Е.В., Ухина Т.В., Коновалова Е.Е. и др. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятий индустрии туризма и гостеприимства // Экономика и предпринимательство. 2018. № 11(100). С. 693-696.

Информация об авторах
Арина Александровна Градинарова – доктор экономических наук, доцент, доцент кафедры туризма
Светлана Владимировна Корниенко – соискатель кафедры туризма

REFERENCES

1. Tkachenko, I.N., Meteleva, M.A. (2019). Adaptation of organization business process management methodology to public process management at the meso-level // Izvestiya of the Far Eastern Federal University. Economics and Management. 2(90). Pp. 72-84. DOI 10.24866/2311-2271/2019-2/72-84. (In Russ.)
2. Tumakov, E.A., Bessarabov, V.O., Englizi, V.Yu. (2023). Model of organizational and economic mechanism for reengineering business processes of trade enterprises in the new regions of the Russian Federation // Bulletin of Eurasian Science. Vol. 15, 3. (In Russ.)
3. Ilina, O.P., Vorsin, V.A. (2022). Automation of business processes based on low-code/no-code technology // Innovations. Science. Education. 52. Pp. 670-676. (In Russ.)
4. Petrova, L.A., Kuznetsova, T.E. (2020). Digitalization of the banking system: digital transformation of the environment and business processes // Financial Journal. Vol. 12, 3. Pp. 91-101. DOI 10.31107/2075-1990-2020-3-91-101. (In Russ.)
5. Brozgunova, N.P., Rasskazova, O.M. (2025). Automation of business processes for providing consulting services in the legal field through the introduction of a chatbot // Economics of Construction. 2. Pp. 48-50. (In Russ.)
6. Bodyako, A.V. (2020). Accounting and control support for solving tactical and strategic tasks in a large holding-type company // Bulletin of the Voronezh State Agrarian University. Vol. 13, 1 (64). Pp. 150-160. DOI 10.17238/issn2071-2243.2020.1.150. (In Russ.)
7. Kvasha, N.V., Demidenko, D.S., Voroshin, E.A. (2018). Industrial development in the conditions of digitalization of infocommunication technologies // St.Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics. Vol. 11, 2. Pp. 17-27. DOI 10.18721/JE.11202.
8. Demidov, S.S. (2024). Analytical review of the problems of the legal services market development in the context of digitalization // Economics and Management: Problems, Solutions. Vol. 15, 11(152). Pp. 239-251. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.11.15.030. (In Russ.)

9. Lapina, M.A., Rzhevskaya, N.V., Medvedeva, A.S., Zolotova, A.G. (2023). Application of the IDEF0 diagram for a visual representation of the project structure // Auditorium. 1(37). Pp. 64-69. (In Russ.)
10. Angelina, I.A., Gradinarova, A.A. (2023). Assessment of the conditions for the development of public finances in the Russian Federation // First Economic Journal. 10(340). Pp. 134-141. DOI 10.58551/20728115_2023_10_134. (In Russ.)
11. Gradinarova, A.A. (2025). Theoretical and methodological foundations of public finance development: abstract of the dissertation for the degree of Doctor of Economic Sciences. Donetsk. 38 p. (In Russ.)
12. Semashko, A.V., Gradinarova, A.A. (2021). Transformation of scientific views regarding the category of financial literacy // Journal of Applied Research. 4-3. Pp. 28-34. DOI 10.47576/2712-7516_2021_4_3_28. (In Russ.)
13. Yudina, E.V., Ukhina, T.V., Konovalova, E.E., et al. (2018). Strategic management of the competitiveness of tourism and hospitality industry enterprises // Economics and Entrepreneurship. 11(100). Pp. 693-696. (In Russ.)

Information about the authors
Arina A. Gradinarova – Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism
Svetlana V. Kornienko – Candidate of the Department of Tourism

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.
Поступила в редакцию (Reserved) 19.09.2024
Поступила после рецензирования 12.11.2024
Принята к публикации (Accepted) 09.12.2024

УДК 005.311.6:658
JEL: M10

ВАК 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика

ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Екатерина Сергеевна Кожухова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 283050, Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, г. Донецк, ул. Щорса, 31, e-mail: ekaterinakozhukova@mail.ru, SPIN-код: 5705-1181

Аннотация. В статье рассматривается роль принятия управленческих решений в процессе ведения предпринимательской деятельности. Акцентируется внимание на том, что современные условия привели к необходимости внедрения более прогрессивных подходов в управлении, соответствующих общим тенденциям развития бизнеса. Поэтому для обеспечения эффективного ведения предпринимательской деятельности необходимо совершенствовать технологию процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах. Данная технология определяет этапность, логическую взаимосвязь и содержательную направленность её элементов, что обеспечивает целостное восприятие представленной технологии. Её ключевая цель заключается в повышении обоснованности управленческих действий и снижении уровня управленческой неопределённости на предприятиях разных форм собственности и масштабов бизнеса. В структуру технологии входят: алгоритм процесса разработки и принятия управленческих решений, научно-методический подход к внедрению коуч-технологии на стадии реализации управленческих решений и организационная модель методики контроля реализации управленческих решений в предпринимательских структурах. Особое внимание в работе уделено возрастающей роли цифровизации в деятельности предприятия, в частности в управленческих процессах.

Ключевые слова: управление, управленческие решения, предпринимательские структуры, технология процесса разработки и принятия управленческих решений, процесс принятия решений.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Кожухова Е.С. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений. Государственное управление и право. 2025. № 4(08). С. 248-259.

UDC 005.311.6:658
JEL: M10

HAC 5.2.3. Regional and sectoral economics

TECHNOLOGY OF THE PROCESS OF DEVELOPMENT AND ADOPTION OF MANAGEMENT DECISIONS

Ekaterina Sergeevna Kozhukhova

Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky», 283050, Russian Federation, Donetsk People's Republic, Donetsk, 31, Shchorsa Str., e-mail: ekaterinakozhukova@mail.ru, SPIN: 5705-1181

Abstract. This article examines the role of management decision-making in entrepreneurial activity. It emphasizes that modern conditions have necessitated the implementation of more progressive management approaches consistent with general business development trends. Therefore, to ensure effective entrepreneurship, it is necessary to improve the technology for developing and making management decisions in business structures. This technology defines the stages, logical interrelationships, and substantive focus of its elements, which ensures a holistic understanding of the presented technology. Its key goal is to improve the validity of management actions and reduce the level of management uncertainty in enterprises of various types of ownership and business sizes. The structure of the technology includes: an algorithm for the process of developing and making management decisions, a scientific and methodological approach to the implementation of coaching technology at the stage of management decision implementation, and an organizational model for the methodology for monitoring the implementation of management decisions in business structures. Particular attention is paid to the increasing role of digitalization in enterprise activities, particularly in management processes.

Keywords: management, management decisions, entrepreneurial structures, technology of the process of development and adoption of management decisions, decision-making process.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Kozhukhova, E.S. (2025). Technology of the process of development and adoption of management decisions. Public administration and law, 4(08). 248-259.

Введение

В динамично трансформационных процессах, происходящих во внешней и внутренней среде, лица, принимающие решения, сталкиваются с разным уровнем сложности методологических и технологических проблем. Это обусловливает необходимость непрерывного совершенствования теоретических положений как системы научных знаний, раскрывающей принципы разработки, принятия и реализации управленческих решений с учётом природы, закономерностей и направлений развития управляемого объекта. Так, ключевой целью процесса управления на предприятиях разных отраслей, форм собственности и масштабов бизнеса является выработка управленческого решения, результативность которого во многом определяется технологией его разработки. Следовательно, эффективная деятельность экономического субъекта детерминирована применением современных управленческих технологий, что подтверждает актуальность темы исследования.

Признавая значительный вклад отечественных учёных в исследования процессов разработки и принятия управленческих решений, следует отметить, что, несмотря на наличие большого количества работ, проблемы совершенствования технологии разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах оста-

ются недостаточно изученными и требуют дальнейшего исследования. Вместе с тем в контексте государственного управления данные проблемы приобретают особую значимость. Эффективность деятельности органов публичной власти, государственных и муниципальных учреждений, а также корпораций с государственным участием напрямую зависит от качества управленческих решений. Разработка универсальных, но адаптируемых технологий принятия решений, учитывающих как критерии экономической эффективности, так и общественные интересы, социальную ответственность и требования нормативно-правового поля, является актуальной междисциплинарной задачей. Внедрение подобных технологий способно повысить обоснованность, транспарентность и результативность государственных программ и проектов. Так, в отечественной экономической литературе исследуемый процесс в основном рассматривается детализировано в контексте функций управления.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – разработать универсальную технологию процесса разработки и принятия управленческих решений, адаптируемую для применения в предпринимательских структурах и организациях государственного сектора.

Объектом исследования является процесс формирования и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах.

Предметом исследования выступают теоретические и методические аспекты процесса принятия управленческих решений в предпринимательских структурах.

Для достижения поставленной цели в рамках настоящей работы решаются следующие задачи:

- рассмотреть влияние процесса принятия управленческих решений на эффективность предпринимательской деятельности в современных экономических реалиях;

- обосновать необходимость разработки целостной технологии процесса разработки и принятия управленческих решений для предпринимательских структур и её структурных элементов (алгоритм процесса разработки и принятия управленческих решений; научно-методический подход к внедрению коуч-технологии на стадии реализации решений; организационную модель методики контроля реализации управленческих решений);

- определить место и роль цифровизации в предложенной технологии и управленческих процессах предпринимательских структур в целом;

- проанализировать возможности адаптации предложенной технологии для задач государственного и муниципального управления, включая особенности реализации государственных программ и проектов;

- разработать технологию процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах.

Методы исследования

Для достижения поставленной цели были использованы общенаучные и специальные методы: анализа, синтеза, дедукции и индукции – для определения особенностей процесса разработки и принятия управленческих решений; графический метод – для наглядного отражения полученных результатов исследования.

Научная новизна заключается в разработке технологии процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах, которая, в отличие от существующих, определяет этапность, логическую взаимосвязь

и содержательную направленность её элементов. Её ключевая цель заключается в повышении обоснованности управленческих действий и снижении уровня управленческой неопределённости на предприятиях разных форм собственности и масштабов бизнеса.

Результаты исследования и их обсуждение

Исследуя понятийный аппарат исследуемого процесса, следует отметить научный подход Адаменко А.А., Бондаренко С.В., Петрова Д.В., определяющих технологию разработки управленческого решения как логическую последовательность этапов, каждый из которых содержит ряд процедур, ориентированных на выбор и обоснование оптимального решения [1, с. 9]. Аналогичной точки зрения придерживаются Харасова А.С., Блаженкова Н.М. [2]. Авторы отмечают, что единой технологии исследуемого процесса не существует. Это обуславливается сложностью решения и необходимым количеством этапов для его разработки и утверждения, а также субъективными факторами, влияющими на руководителей и исполнителей.

Представляет интерес позиция Коваля О.С.: «... последовательность действий, направленных на выбор и реализацию оптимального решения с последующей диагностикой эффективности посредством механизма обратной связи». Автор обосновано отмечает, что рациональность решения детерминирована соблюдением технологии его разработки. Интуитивные механизмы принятия решений формируются в процессе их жизни в «привычной» социально-экономической среде и являются эффективными в рамках этих условий. Следовательно, в трансформационных процессах современности ранее сформированные алгоритмы, основанные на стереотипной интуиции, становятся менее эффективными [3].

Подчёркивая сложность технологии принятия управленческих решений, следует отметить научную позицию, аргументирующую необходимость применения системного подхода. Системное мышление предполагает, что руководители должны оценивать функционирование элементов системы через призму их вклада в достижение целей всей системы, а не на основе отдельных локальных показателей, поскольку оптимальное состояние системы не тождественно сумме оптимальных состояний её подсистем. Существенным аспектом системного подхода является также осознание того, что причины и решения, реализуемые в настоящий момент, способны проявиться в результатах деятельности системы со временем, в ином структурном сегменте, а также получить усиление или ослабление под влиянием комплекса внутренних и внешних факторов [4, с. 53].

Соответственно, технологию разработки и принятия управленческих решений следует понимать как системно организованный процесс, представляющий собой научно обоснованную последовательность взаимосвязанных действий по выявлению, анализу и разрешению проблемных ситуаций.

Действенность и эффективность управленческого решения обусловлены соблюдением методологических принципов его подготовки. Эта методология представляет собой систему, организующую процесс разработки решения через последовательную реализацию этапов: формулирование целей управления, обоснование методов разработки и оценочных критериев вариантов решений, составление логических схем выполнения операций разработки решений [5, с. 49].

Особая роль процесса принятия

решений подтверждается переходом управления на новый цифровой уровень. Учёные экономисты отмечают необходимость учитывания современных трендов – цифровой трансформации управленческой деятельности [5].

На современном этапе в организации используются программные обеспечения, инновационные экосистемы и т. д., эффективно интегрированные под запросы и вызовы предприятия и общества в целом [6-9].

Эффективность цифрового менеджмента напрямую зависит от уровня развития интеллектуальных, аналитических и творческих компетенций ЛПР, которые должны быть адекватны потенциалу используемых технологий. Это закономерно повышает роль и ответственность субъекта решения – как индивидуального, так и коллегиального, – наделённого полномочиями и несущего бремя ответственности за свои решения [10, с. 30].

Таким образом, результаты проведённого исследования [11-13] позволили сформировать технологию процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах, отражающую этапность, логическую взаимосвязь и содержательную направленность включающих элементов, что обеспечивает целостное восприятие представленной технологии. Её ключевая цель заключается в повышении обоснованности управленческих действий и снижении уровня управленческой неопределённости (рисунок 1).

В соответствии с этим, к основным этапам предложенной технологии относятся: алгоритм процесса разработки и принятия управленческих решений, научно-методический подход к внедрению коуч-технологии на стадии реализации управленческих решений и организационная модель методики контроля реализации управленческих решений в предпринимательских структурах.

Предложенный алгоритм является достаточно универсальным для предприятий разных отраслей, форм собственности и масштабов бизнеса. Включает ряд последовательных действий, а именно: определение и описание проблемной ситуации, анализ выявленной ситуации, выбор методов принятия управленческого решения по направлениям деятельности предприятия (маркетинговая, кадровая, социальная, финансовая, информационная, инновационная, управленческая, коммерческая, производственная, экономическая), подготовка, анализ и согласование возможных вариантов управленческих решений, оценка эффектов (экономических, социальных и др.) от реализации управленческих решений, выбор оптимального управленческого решения, отвечающего приоритетному направлению развития предприятия, принятие, доведение до исполнителей и реализация управленческого решения, его контроль и корректировка в процессе реализации.

Предложенный алгоритм, будучи универсальным, может быть успешно адаптирован для органов государственной власти и местного самоуправления. Например, этап «выбор методов принятия управленческого решения по направлениям деятельности» в государственном контексте трансформируется в анализ решений по ключевым направлениям государственной политики (социальная, экономическая, пространственное развитие, национальная безопасность). Этап «оценка эффектов» обязательно дополняется оценкой общественных (публичных) эффектов, таких как повышение качества жизни населения, экологическая безопасность, укрепление социальной справед-

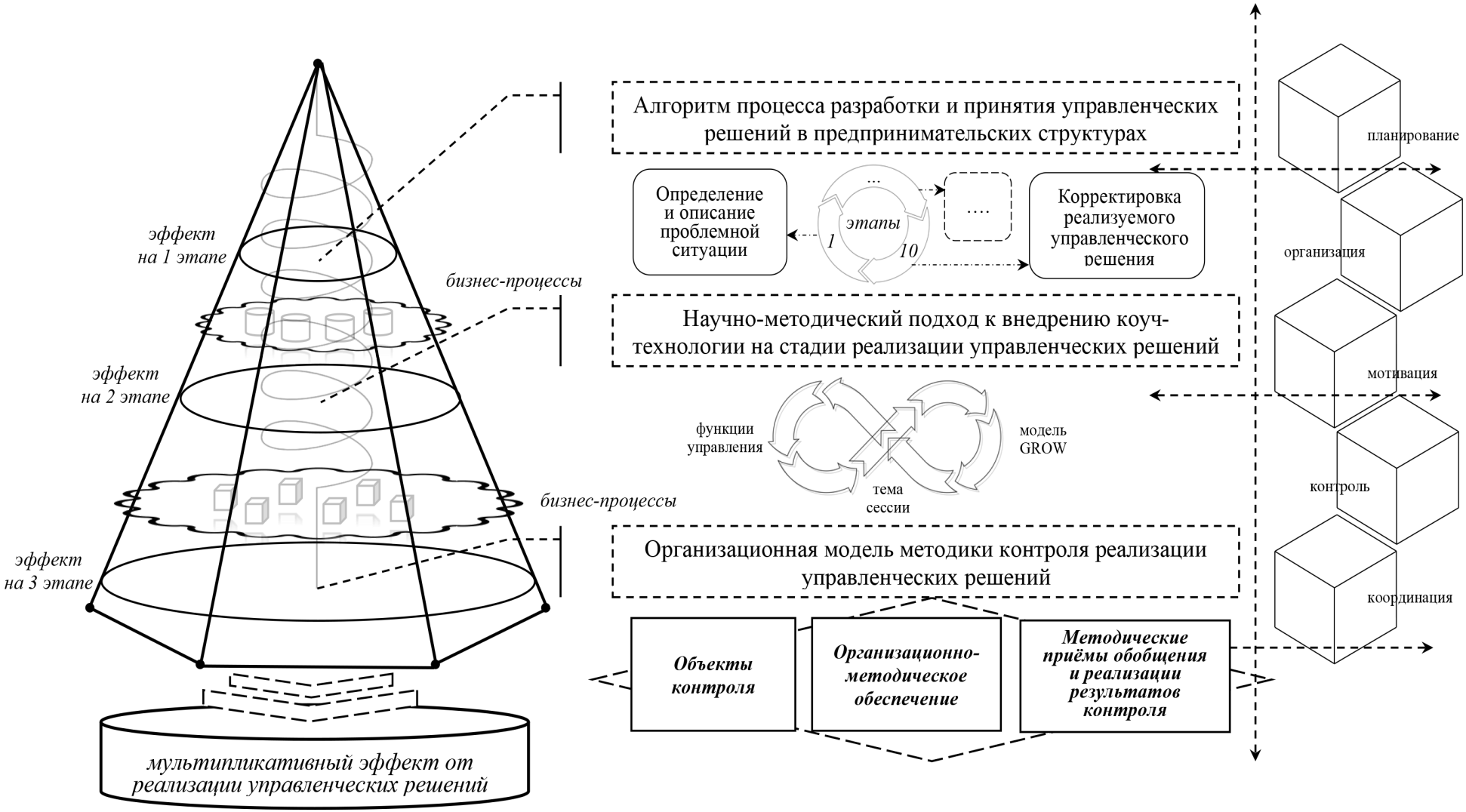

Рисунок 1. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах [14]
Figure 1. Technology of the process of developing and making managerial decisions in business structures [14]

ливости. Контроль и корректировка решений должны учитывать механизмы общественного контроля и аудита, регламентированные законодательством.

Особая роль на завершающей стадии корректировки реализуемого управленческого решения отводится блокам: оценка эффективности процесса принятия управленческих решений, оценка качества системы принятия управленческих решений.

Оценка качества основана на параметризации элементов системы принятия управленческих решений, позволяющая оценить принятые решения на предприятиях, устранить излишние управленческие операции, определить необходимые корректирующие действия сотрудников предприятия на стадиях предварительного, текущего, оперативного контроля и повысить эффективность деятельности предприятия в целом в долгосрочной перспективе.

Оценка эффективности принятия управленческих решений основана на системе показателей, сформированной по результатам хозяйственной деятельности предприятия, сгруппированных в блоки (финансовый, маркетинговый, социально-психологический, блоки результативности труда и состояния цикла управленческих решений), и позволяет определить возможные отклонения от целевых ориентиров деятельности предприятия и установить превалирующие направления управленческих воздействий. Следовательно, разрабатывая управленческие решения, основанные на предложенном алгоритме, позволит снизить влияние субъективных факторов на выбор управленца.

Динамичность изменений во внешней среде требует сбалансированного подхода к тактическим и стратегическим управленческим решениям. Так как предприятия, в том числе экспортоориентированные, столкнулись с необходимостью быстрой диверсификации рынков сбыта, что, в свою очередь, вызывает потребность в слаженном механизме принятия многоплановых решений [15, с. 645]. Эта тенденция предопределяет необходимость овладения управленцами компетенциями, требуемыми для принятия и реализации управленческих решений. Всё это послужило основой для разработки научно-методического подхода к внедрению коуч-технологии на стадии реализации управленческих решений, который является следующим этапом в предложенной технологии исследуемого процесса. Внедрение коуч-подходов на стадии реализации решений особенно актуально в государственном управлении для преодоления бюрократической инерции и формирования команды единомышленников вокруг национальных или региональных проектов. Модель GROW может быть использована для развития компетенций государственных и муниципальных служащих, работающих над реализацией стратегических инициатив, помогая перевести масштабные цели на уровень конкретных исполнительских действий и персональной ответственности.

Предложенный поход основывается на четырёхступенчатой модели GROW (автор Дж. Уитмор) и ориентирован на определение и устранение «проблемных зон» на стадии реализации разработанного и принятого решения, а именно: стимулирование потенциала руководителя и деятельности персонала, повышение скорости исполнения принятых управленческих решений, обеспечение координации действий задействованных лиц в процессе.

Модель GROW состоит из следующих последующих этапов:

- goal (цель). На данном этапе

осуществляется постановка целей и задач решения определённой проблемы. При этом фокус смещён с долгосрочной цели на конкретную цель данной коуч-сессии;

- reality (реальность). На данном этапе диагностируется текущая ситуация проблемы, подробно описывается сложившаяся ситуация, определяются ресурсы, знания, необходимые для её решения. Задача – сформировать максимально полную и нейтральную картину реального положения дел;

- options (возможности). Этап включает такие действия, как: поиск возможных путей решения определённой проблемы, выбор наиболее оптимальных действий без каких-либо суждений и ограничений. Ключевым принципом является отказ от критики и самоцензуры, что стимулирует креативность и поиск неочевидных альтернатив;

- will (действия). Заключительный этап направлен на трансформацию выбранных возможностей в конкретный план действий. Определяются способы преодоления возможных препятствий и формирование плана действий, что приведёт к достижению поставленной цели.

Применение стандартных схем и способов в процессе разработки решений не всегда является основой для дальнейшего развития предприятия. Поскольку при стремительных изменениях во внешней и внутренней среде базовые решения не решат проблемные ситуации, а управленческие решения будут менее эффективными.

Исследования в области принятия решений выявили определённую ошибку: на этапе генерирования вариантов решения ЛПР вместо поиска оптимального решения, он будет перебирать альтернативы до тех пор, пока не определит альтернативный вариант, который соответствует определённому приемлемому минимальному стандарту, а не показателям максимизации полезности. Поэтому одной из причин закрытия ряда различных предприятий является неспособность управленческого корпуса осуществить стратегическую переориентацию мышления, трансформировать используемые подходы к управлению и сформировать у персонала адекватное восприятие системных изменений, которые требовали фундаментальных изменений в отношении к трудовой деятельности и её результатам. Поэтому большую роль в процессе принятия управленческих решений играют диагностика проблем, изменения подходов к управлению персоналом [4, с. 53].

Заключительным этапом технологии является организационная модель методики контроля реализации управленческих решений.

Эффективность процесса управления также зависит от интегрированного в него контроля на всех стадиях: от разработки до реализации решений. Грамотно организованный контроль позволяет получить обратную связь и осуществить корректирующие воздействия, что является необходимым условием для достижения, в конечном итоге, целевых показателей [15, с. 645].

Контрольные процедуры позволяют оперативно получать информацию о текущем состоянии предприятия с целью оперативного реагирования на возможные отклонения от установленных целевых ориентиров в заданных контрольных точках. Субъект управления не только организует специальную контрольно-аналитическую среду для мониторинга состояния управляемого объекта, но и выступает инициатором его инновационного обновления. В свою очередь эффективность этого контроля определяется качеством каналов обратной связи, от которых зависит актуальность и достоверность по-

ступающих данных. Открытость, а также обмен опытом позволяет избежать искажения информации о состоянии всего предприятия в каналах обратной связи, и это, в свою очередь, будет способствовать повышению качества прямых управленческих воздействий. При качественном управлении ошибочные действия или решения выявляются за более короткие промежутки времени, что позволяет предотвращать неблагоприятные последствия для функционирования предприятия [16, с. 24].

Организационная модель методики контроля реализации управленческих решений направлена на совершенствование организации контрольных процедур и, в отличие от существующих, включает: объекты (процессы, ресурсы, результаты), организационно-методическое обеспечение (инструменты, методики, информационное обеспечение) и методические приёмы обобщения и реализации результатов контроля (контрольные действия по формированию достоверной информации структурными подразделениями предприятия; установление допустимых границ отклонения от плана; сопоставление плановых и фактических показателей; установление уровня обоснованности процедур и их соответствие схеме разделения обязанностей и полномочий).

Для организаций государственного сектора предложенная модель контроля должна быть интегрирована в существующую систему государственного финансового контроля, аудита эффективности и ведомственного мониторинга. Объектами контроля дополнительно становятся степень достижения стратегических и национальных целей, соблюдение бюджетного законодательства и целевое использование средств. Информационное обеспечение должно включать государственные информационные системы (например, «Электронный бюджет», порталы открытых данных), что повышает открытость и подотчётность. Методические приёмы обобщения результатов должны быть ориентированы на подготовку отчётов для вышестоящих органов власти, представительных органов и общественности.

Учитывая стремительные процессы цифровизации на предприятиях разных отраслей и масштабов бизнеса для оптимального управления различными бизнес-процессами, руководители должны применять автоматизированные информационные системы. Поэтому к информационному обеспечению контроля реализации управленческих решений относятся информационные системы поддержки принятия решений. К наиболее распространённым следует отнести: Enterprise Resource Planning, Supplier Relationship Management, Customer Relationship Management, Supply Chain Management, Robotic Process Automation, Manufacturing Execution System, Business Performance Management, Continuous Acquisition and Life Cycle Support, 1С: Предприятие и др.

Предложенные методические рекомендации обеспечивают достижение системного эффекта через поэтапную реализацию управленческих решений. Ключевым преимуществом методики является генерация промежуточных результатов на каждой стадии управленческого цикла, создающих основу для последующих преобразований. Накопление этих операционных улучшений формирует кумулятивный синергетический эффект, проявляющийся в мультипликативном усилении конечных результатов.

Аспекты применения технологии в государственном управлении. Разработанная технология, в силу своей системности и этапности,

представляет интерес не только для бизнеса, но и для публичного администрирования. Её применение в государственных органах может способствовать:

1. Снижению рисков и повышению обоснованности государственных решений за счёт структурированного алгоритма, обязательного анализа альтернатив и оценки многомерных последствий.

2. Усилению кадрового потенциала через внедрение коуч-методик, нацеленных на развитие стратегического мышления и личной ответственности госслужащих.

3. Совершенствованию системы контроля за исполнением решений путём внедрения чёткой организационной модели, совместимой с требованиями бюджетного процесса и аудита эффективности.

4. Интеграции цифровых инструментов (таких как системы Business Intelligence на базе государственных данных) для поддержки принятия решений на основе больших данных и их последующего мониторинга.

Адаптация предложенной технологии позволяет рассматривать процесс государственного управления как целостный, технологичный цикл, нацеленный на достижение публично значимых результатов с оптимальным использованием ресурсов.

Выводы

Таким образом, на разных предприятиях большую роль в разработке управленческого решения оказывает лицо, принимающее решение, которое владеет современными технологиями выработки, принятия, реализации управленческих решений.

В свою очередь, сформированные методические рекомендации по совершенствованию технологии процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах позволяют трансформировать операционные улучшения в стратегические конкурентные преимущества, обеспечивая развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

Проведённое исследование демонстрирует потенциал применения разработанной технологии не только в коммерческом секторе, но и в сфере государственного управления. Её адаптация для нужд органов публичной власти может стать основой для повышения качества, обоснованности и результативности управленческих решений на всех уровнях. Фокус на системности, контроле, цифровизации и развитии человеческого капитала полностью соответствует современным вызовам, стоящим перед государственным администрированием, и может способствовать повышению доверия общества к институтам власти через достижение измеримых общественно значимых результатов.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Адаменко А.А., Бондаренко С.В., Петров Д.В. Последовательность разработки и принятия управленческих решений при осуществлении предпринимательской деятельности // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 30(4). С. 8-12.

2. Харасова А.С., Блаженкова Н.М. Технология принятия управленческих решений в теории и практике менеджмента // Лидерство и менеджмент. 2015. Т. 2, № 2. С. 99-110.

3. Коваль О.С. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах // Теория и практика общественного развития. 2012. № 9. С. 257-259.

4. Юсупова С.М., Алавина Е.М. Особенности принятия управленческих решений в корпорациях // Гуманитарный научный журнал. 2022. № 4-2. С. 48-59.
5. Ланская Д.В., Яковленко А.Е., Суханова И.В. Управленческие услуги в условиях цифровой экономики // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 3(29). С. 184-190.
6. Казакова К.С. Концептуальные основы маркетинга некоммерческих организаций // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Т. 11, № 2-1. С. 115-126.
7. Ангелина И.А., Казакова К.С. Модель управления маркетингом некоммерческих организаций // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. 2021. № 2. С. 3-17.
8. Казакова К.С. Механизм реализации концепции маркетинга некоммерческих организаций // Сборник научных работ серии «Финансы, учёт, аудит». 2021. № 2(22). С. 76-87.
9. Ангелина И.А., Казакова К.С. Маркетинг некоммерческих организаций. Донецк; Луганск: Орехов Д.А., 2024. 216 с. ISBN 978-5-605-32704-2.
10. Юсупова С.М. Процесс принятия управленческих решений в организации в условиях развития цифровой экономики // Гуманитарный научный журнал. 2023. № 3-1. С. 28-37.
11. Кожухова Е.С. Алгоритм процесса разработки и принятия управленческих решений // Торговля и рынок. 2022. № 1(61). С. 124-131.
12. Кожухова Е.С. Научно-методический подход внедрения коуч-технологии на стадии реализации управленческого решения // Торговля и рынок. 2022. № 3(63). С. 91-97.
13. Кожухова Е.С. Модель организации контроля управленческих решений // Торговля и рынок. 2021. № 4-2(60). С. 80-86.
14. Ангелина И.А., Кожухова Е.С. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах. Луганск: Орехов, 2025. 204 с. ISBN 978-5-907971-34-9.
15. Тарасов М.А. Современные тенденции в системе принятия и реализации управленческих решений // Экономика. 2025. Т. 15, № 1-1. С. 642-648.
16. Качалов Р.М., Кобылко А.А., Слепцова Ю.А., Ставчиков А.И. Качество управления предприятием в условиях нестабильной экономики: монография. Москва: ЦЭМИ РАН, 2025. 170 с.

Информация об авторе
Екатерина Сергеевна Кожухова – кандидат экономических наук, доцент кафедры туризма

REFERENCES

1. Adamenko, A.A., Bondarenko, S.V., Petrov, D.V. (2020). The sequence of development and adoption of management decisions in the implementation of entrepreneurial activity // Natural and Humanitarian Research. 30(4). Pp. 8-12. (In Russ.)
2. Kharasova, A.S., Blazhenkova, N.M. (2015). Technology of management decision-making in the theory and practice of management // Leadership and Management. Vol. 2, 2. Pp. 99-110. (In Russ.)
3. Koval, O.S. (2012). Technology of the process of development and adoption of management decisions in business structures // Theory and Practice of Social Development. 9. Pp. 257-259. (In Russ.)
4. Yusupova, S.M., Alavina, E.M. (2022). Features of management decision-making in corporations // Humanitarian Scientific Journal. 4-2. Pp. 48-59. (In Russ.)

5. Lanskaya, D.V., Yakovlenko, A.E., Sukhanova, I.V. (2020). Management services in the conditions of the digital economy // Natural and Humanitarian Research. 3(29). Pp. 184-190. (In Russ.)
6. Kazakova, K.S. (2021). Conceptual foundations of marketing of non-profit organizations // Economics: Yesterday, Today, Tomorrow. Vol. 11, 2-1. Pp. 115-126. (In Russ.)
7. Angelina, I.A., Kazakova, K.S. (2021). Model of marketing management of non-profit organizations // Bulletin of Donetsk National University. Series B: Economics and Law. 2. Pp. 3-17. (In Russ.)
8. Kazakova, K.S. (2021). Mechanism for implementing the marketing concept of non-profit organizations // Collection of Scientific Works "Finance, Accounting, Audit". 2(22). Pp. 76-87. (In Russ.)
9. Angelina, I.A., Kazakova, K.S. (2024). Marketing of Non-Profit Organizations. Donetsk; Lugansk: Orekhov D.A. 216 p. ISBN 978-5-605-32704-2. (In Russ.)
10. Yusupova, S.M. (2023). The process of making managerial decisions in an organization in the context of the development of the digital economy // Humanitarian Scientific Journal. 3-1. Pp. 28-37. (In Russ.)
11. Kozhukhova, E.S. (2022). Algorithm of the process of development and adoption of management decisions // Trade and Market. 1(61). Pp. 124-131. (In Russ.)
12. Kozhukhova, E.S. (2022). Scientific and methodological approach to the implementation of coaching technology at the stage of implementation of a management decision // Trade and Market. 3(63). Pp. 91-97. (In Russ.)
13. Kozhukhova, E.S. (2021). Model of organization of control of management decisions // Trade and Market. 4-2(60). Pp. 80-86. (In Russ.)
14. Angelina, I.A., Kozhukhova, E.S. (2025). Technology of the Process of Development and Adoption of Management Decisions in Business Structures. Lugansk: Orekhov. 204 p. ISBN 978-5-907971-34-9. (In Russ.)
15. Tarasov, M.A. (2025). Modern trends in the system of making and implementing management decisions // Economics. Vol. 15, 1-1. Pp. 642-648. (In Russ.)
16. Kachalov, R.M., Kobylko, A.A., Sleeptsova, Yu.A., Stavchikov, A.I. (2025). Quality of Enterprise Management in an Unstable Economy: Monograph. Moscow: CEMI RAS. 170 p. (In Russ.)

Information about the author
Ekaterina S. Kozhukhova – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Tourism

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.
Поступила в редакцию (Reserved) 29.09.2025
Поступила после рецензирования 13.11.2025
Принята к публикации (Accepted) 09.12.2025

УДК 316.351
JEL: Z13, D83, P16

ВАК 5.5.3. Государственное управление и отраслевые политики

ВЛИЯНИЕ ГРАЖДАНСКОЙ САМОИДЕНТИФИКАЦИИ НА ПОЛИТИЧЕСКИЕ УСТАНОВКИ МОЛОДЁЖИ НОВЫХ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ

Владимир Алексеевич Смирнов[1], Владислав Владимирович Груздев[2]

[1]Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова», Российская Федерация, 119991, г. Москва, Ленинские горы, д. 1, e-mail: kano_igt@mail.ru

[2]Азовский морской институт (Мариупольский филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Севастопольский государственный университет» в Донецкой Народной Республике), Российская Федерация, 287510, Донецкая Народная Республика, г. Мариуполь, ул. Черноморская, 19А, e-mail: vgruzdev@kosgos.ru

Аннотация. Статья представляет результаты эмпирического исследования, посвящённого анализу взаимосвязи между типом гражданской самоидентификации и политическими установками молодёжи новых российских регионов (ДНР, ЛНР, Запорожская и Херсонская области). На основе онлайн-опроса 1 260 респондентов в возрасте 18-30 лет авторы выделяют три доминирующих типа идентичности: национально-ориентированную («гражданин своей страны»), локальную («гражданин своего населённого пункта») и глобальную («гражданин мира»). Исследование демонстрирует, что выбранный тип идентичности статистически значимо детерминирует ключевые политические установки: уровень доверия к общественно-политическим институтам (федеральным, региональным, общественным) и оценку факта присоединения территорий к Российской Федерации. Молодёжь с национально-ориентированной идентичностью проявляет наибольший уровень доверия ко всем институтам (особенно к федеральным) и даёт преимущественно положительную оценку присоединению. Напротив, респонденты с глобальной идентичностью демонстрируют минимальное доверие к политической системе и чаще негативно оценивают изменение статуса территорий. Локальная идентичность связана с амбивалентными установками, умеренным доверием к федеральному центру при низком доверии к региональной власти. Полученные результаты обосновывают необходимость дифференцированного подхода в государственной молодёжной и образовательной политике на новых территориях для эффективной социокультурной интеграции и укрепления гражданской солидарности.

Ключевые слова: гражданская самоидентификация, политические установки, молодёжь новых территорий, доверие социально-политическим институтам.

Информация о финансировании: исследование выполнено в рамках Государственного задания Министерства науки и высшего образования РФ «Социализация, идентичность и жизненные стратегии молодёжи в условиях «новых войн»» (No FZEW-2023-0003)..

Для цитирования: Смирнов В.А., Груздев В.В. Влияние гражданской самоидентификации на политические установки молодёжи новых российских регионов. Государственное управление и право. 2025. № 4(08). С. 260-269.

UDC 316.351
JEL: Z13, D83, P16

HAC 5.5.3. Public administration and sectoral policies

INFLUENCE OF CIVIC SELF-IDENTIFICATION ON THE POLITICAL ATTITUDES OF YOUNG PEOPLE IN NEW RUSSIAN REGIONS

Vladimir Alekseevich Smirnov[1], Vladislav Vladimirovich Gruzdev[2]

[1]Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Lomonosov Moscow State University», Russian Federation, 119991, Moscow, 1, Lenin Mountains, e-mail: kano_igt@mail.ru
[2]Azov Maritime Institute (Mariupol branch of the Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education «Sevastopol State University» in the Donetsk People's Republic), Russian Federation, 287510, Donetsk People's Republic, Mariupol, 19A, Chernomorskaya str.,e-mail: vgruzdev@kosgos.ru

Abstract. The article presents the results of an empirical study analyzing the relationship between the type of civil self-identification and the political attitudes of youth in the new regions of Russia (the DPR, LPR, Zaporozhye, and Kherson regions). Based on an online survey of 1,260 respondents aged 18-30, the authors identify three dominant types of identity: nationally-oriented ('citizen of one's country'), local ('citizen of one's settlement'), and global ('citizen of the world'). The study demonstrates that the chosen type of identity is a statistically significant determinant of key political attitudes: the level of trust in socio-political institutions (federal, regional, public) and the assessment of the fact of the territories' accession to the Russian Federation. Young people with a nationally-oriented identity show the highest level of trust in all institutions (especially federal ones) and predominantly give a positive assessment of the accession. In contrast, respondents with a global identity demonstrate minimal trust in the political system and more often negatively assess the change in the status of the territories. Local identity is associated with ambivalent attitudes, moderate trust in the federal center combined with low trust in regional authorities. The results obtained substantiate the need for a differentiated approach in state youth and educational policy in the new territories to ensure effective socio-cultural integration and strengthen civil solidarity.

Keywords: civic self-identification, political attitudes, youth of new territories, trust in socio-political institutions.

Financing information: the study was carried out within the framework of the State Assignment of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation «Socialization, identity and life strategies of youth in the context of «new wars»» (No FZEW-2023-0003).

For citation: Smirnov, V.A., Gruzdev, V.V. (2025). Influence of civic self-identification on the political attitudes of young people in new Russian regions. Public administration and law, 4(08), 260-269.

Введение

Осенью 2022 г. Президентом РФ были подписаны законы о ратификации договоров о принятии Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, а также Запорожской и Херсонской областей в состав Российской Федерации. Вхождение новых исторических регионов в состав РФ ставит задачу интеграции их в социально-экономическую и политическую систему страны, а также формирования российской национальной идентичности. Особенно выраженно она актуализируется в среде молодёжи [1], чей процесс социализации проходил в условиях эскалации вооружённого конфликта и информационного воздействия со стороны недружественных России государств.

Важным индикатором готовности к социальной интеграции является гражданская самоидентификация. Принятие определённого типа гражданских ценностей и установок влияет на жизненные планы и

стратегии молодёжи, уровень её социальной интеграции в российской общество, склонность к явным или латентным девиациям.

В настоящей статье на основе проведённого авторами эмпирического исследования предпринимается попытка определить, каким образом гражданская самоидентификация молодого человека оказывает влияние на его политические установки. В качестве эмпирических индикаторов таких установок рассматриваются, во-первых, уровень доверия российским общественно-политическим институтам и акторам, во-вторых, оценка факта присоединения территории проживания молодого человека к Российской Федерации.

Цель и задачи исследования

Цель статьи заключается в эмпирическом обосновании гипотезы о дифференциации уровня доверия общественно-политическим институтам и акторам, а также поляризации оценок факта присоединения в среде молодёжи новых российских регионов в зависимости от их гражданской самоидентификации.

Гражданская идентичность, а также политические установки молодёжи имеют длительную историю изучения. В контексте настоящей статьи под политическими установками будем понимать особый вид социальной установки (аттитюд) [2], которая включает в себя три взаимосвязанных уровня: когнитивный, аффективный и поведенческий [3]. В большинстве работ они рассматриваются как сочетание рациональных и аффективных компонентов в сознании молодого поколения, формирующих жизненные стратегии, планы и траектории [4].

Гражданская самоидентификация чаще всего понимается как отождествление себя с определённой гражданской общностью: локальной, национальной или же глобальной (мировой) [5]. При этом гражданская идентичность может быть рассмотрена в трёх контекстах [6], как номинальная (например, россиянин), предписываемая из вне (житель новых российских регионов) и идентичность изнутри, как отнесение себя к какой-либо гражданской общности. Именно третий тип и является, с одной стороны, результатом самоидентификации, с другой же, оказывает значимое влияние на гражданское и политическое поведение.

Гражданская самоидентификация часто рассматривается как предиктор социального, гражданского и политического поведения. Так, например, целый спектр исследований связывает её с динамикой социальной активности [7], гражданского активизма молодёжи [8], с радикализацией и экстремизацией молодого поколения [9]. В других работах она выступает важным фактором социально-одобряемой, конструктивной деятельности [10] как значимая характеристика современного молодого поколения в целом [11].

Влияние гражданской самоидентификации на социальные и политические установки молодёжи во многом обусловлено особенностями современного мира. Цифровые СМИ и социальные сети не только способствуют гражданской социализации российской молодёжи и усвоению зачастую деструктивных ценностных моделей, но и создают среду для различного рода цифрового активизма [12], в том числе и протестного [13].

Несмотря на достаточно большой спектр исследований гражданского и политического сознания современной российской молодёжи, работы, исследующие влияние гражданской самоидентификации на политические установки молодёжи, оказавшейся в ситуации перехода из одной жизненной си-

туации в другую, практически отсутствуют. Настоящая статья призвана частично устранить дефицит подобных исследований.

Методология исследования

Статья основана на результатах авторского исследования, проведённого в 2022-2024 гг. на территории Донецкой и Луганской Народных Республик, Запорожской и Херсонской областей, методом онлайн-анкетирования. Выборка составила 1 260 человек в возрасте от 18 до 30 лет. Выборка квотная, стратифицированная по полу.

Исследование проводилось в формате онлайн-анкетирования. Для оценки значимости связи между номинальными признаками использовался критерий Хи-квадрат, для количественных признаков – непараметрический тест Краскела-Уоллиса. Выбор критериев обусловлен особенностями исследуемых признаков (номинальность, отсутствие нормальности распределения). В качестве порога значимости использовалось значение 0,05.

Результаты исследования и их обсуждение

Особенности гражданской самоидентификации молодёжи новых российских регионов

Участникам исследования было предложено соотнести себя с одной из позиций на континууме гражданской идентичности: «гражданин мира», «гражданин своей страны», «гражданин своего населённого пункта» (таблица 1).

Доминирующим является самоидентификация себя как гражданина своей страны, при этом мужчины чаще выбирают вариант «гражданин мира», а девушки – «гражданин своего населённого пункта». Различия между мужчинами и женщинами статистически значимы (тест Хи-квадрат значим на уровне p-value <0,01).

Таблица 1. Гражданская самоидентификация молодёжи, %
Table 1. Civic self-identification of youth, %

Гражданская самоидентификация	Все респонденты	Пол респондентов	
		Мужской	Женский
Гражданин мира	16,4	22,5	13,8
Гражданин своего населённого пункта	22,4	17,8	24,3
Гражданин своей страны	45,2	45,0	45,3
Затрудняюсь ответить	16,0	14,7	16,5

Тип самоидентификации тесным образом связан с эмоциональным состоянием молодых людей. Те из них, кто ощущает эмоциональный подъём, в 55 % случаев определяют себя как граждан страны, в которой они живут, 20,3 % и 18,5 % относят себя к гражданам мира и территории своего проживания соответственно.

Доминирующее число опрошенных с национально-ориентированной гражданской самоидентификацией переживают достаточно высокий уровень положительных эмоций, несмотря на факт продолжающегося военного конфликта на территории их проживания. Это обстоятельство, по всей видимости, обусловлено присоединением к Российской Федерации и открывающимися для молодых людей перспективами [14].

Гражданская самоидентификация и уровень доверия политическим институтам

Уровень доверия политическим институтам тесным образом связан с эффективностью социальной

и гражданской интеграции молодёжи. В условиях эскалации геополитической напряжённости этот фактор становится значимым, поскольку определяет готовность молодёжи новых регионов стать частью российского политического и социокультурного пространства. Представляется важным определить влияние гражданской самоидентификации на уровень политического доверия.

Для решения данной задачи мы разделили все институты и акторов, доверием к которым высказывали респонденты, на три группы: федеральные политические институты и акторы (Президент РФ, Правительство РФ, Государственная Дума РФ, политические партии), региональные политические институты и акторы (губернатор, региональный парламент, глава населённого пункта), общественные институты и акторы (церковь, соседи/знакомые, предприниматели, СМИ). Для каждого из указанных институтов был сформирован индекс доверия[1] (таблица 2).

В целом, по выборке, федеральным институтам доверяют 57,5 % респондентов, региональным и общественным – 44,4 % и 50,4 % соответственно (респонденты могли выбрать институты разных групп, поэтому общий процент не равен 100 %).

На основе полученных индексов доверия можно сделать несколько выводов.

Таблица 2. Индекс доверия общественно-политическим институтам и акторам в зависимости от типа гражданской самоидентификации, %
Table 2. The index of trust in socio-political institutions and actors, depending on the type of civic self-identification, %

Институт / актор	Гражданская самоидентификация		
	Гражданин мира	Гражданин территории	Гражданин страны
Федеральные институты и акторы			
Президент РФ	1,1	2,3	3,9
Правительство РФ	0,4	1,2	3,2
Государственная Дума РФ	0,1	1,2	2,8
Политические партии	-0,3	0,8	2,2
Региональные институты и акторы			
Губернатор	-0,1	0,8	1,8
Региональный парламент	-0,5	0,8	1,7
Мэр населённого пункта	-0,5	0,6	1,2
Общественные институты и акторы			
Соседи, знакомые	1,5	1,2	1,4
Предприниматели	0,8	0,6	1,2
Церковь	0,3	0,6	2,2
СМИ	-1,5	-0,4	1,1

[1]Индекс доверия рассчитывался следующим образом: все градации доверия получили количественную оценку (полностью доверяю – (5), скорее доверяю – (4), затрудняюсь ответить – (-1), скорее не доверяю – (-4), полностью не доверяю – (-5)). После этого была рассчитана средняя оценка доверия по каждому институту в разрезе каждого типа гражданской самоидентификации.

Во-первых, мы наблюдаем статистически значимые различия между уровнем доверия среди молодых людей, имеющих разную гражданскую идентичность. Тест Краскела-Уоллиса значим на уровне 0,01, что позволяет отвергнуть гипотезу о случайном характере различий.

Во-вторых, наименьший уровень доверия демонстрируют молодые люди, отождествляющие себя с гражданами мира. Лишь в ситуации доверия соседям и знакомым значение индекса несколько превышает показатели двух других групп. Наиболее выражены различия при оценке доверия федеральным институтам. Если индекс доверия Президенту РФ чуть выше единицы, то остальные институты практически не воспринимаются респондентами как достойные доверия. Наиболее выраженное падение можно наблюдать в отношении политических партий. Региональные политические институты оцениваются «гражданами мира» ещё ниже, чем федеральные. Это обстоятельство, на наш взгляд, отражает общее недоверие к политическим институтам России, поскольку с момента присоединения региональные и местные органы власти репрезентируют собой именно российскую политическую систему. Можно констатировать, что молодые люди, идентифицирующие себя как граждане мира, в определённой мере доверяют общественным институтам, представителям местных сообществ (за исключением СМИ).

В-третьих, наиболее высокий индекс доверия практически ко всем типам институтов демонстрируют респонденты с национально-ориентированной идентичностью (граждане своей страны). Наиболее высоких значений он достигает при оценке федеральных институтов и акторов. Среднее по этой группе институтов равняется 3, при этом уровень доверия Президенту РФ составляет почти 4 пункта (из 5). Достаточно высок уровень доверия в данной группе респондентов и в отношении региональных органов власти. Представляет интерес и тот факт, что молодые люди с национально-ориентированной идентичностью значительно чаще, чем остальные группы респондентов, говорят о своём доверии церкви. По всей видимости, это связано именно с тем фактом, что Русская православная церковь (РПЦ) сегодня является важным институтом развития солидарности жителей новых российских регионов и рассматривается ими как элемент гражданской идентичности. Именно РПЦ выступает сегодня механизмом социальной интеграции россиян, что активно транслируется российскими политическими и общественными лидерами[2]. И в этом смысле высокий уровень доверия РПЦ со стороны данной группы респондентов – это также косвенное подтверждение высокой лояльности российскому государству и политической системе в целом.

В-четвёртых, наиболее амбивалентной группой представляются молодые люди, идентифицирующие себя с территорией своего проживания. С одной стороны, они достаточно часто (по сравнению с гражданами мира) доверяют Президенту РФ и другими федеральным институтам, при этом индекс доверия региональным и местным органам власти достаточно низкий. Доверие к соседям и знакомым сочетается с низкой лояльностью в отношении предпринимателей, церкви и СМИ. По всей видимости, данную категорию молодых людей характеризует высокий уровень абсентеизма, стремление ограничить

[2]Путин напомнил о роли церкви в жизни государства и общества. URL: https://lenta.ru/news/2023/11/28/putin-napomnil-o-roli-tserkvi-v-zhizni-gosudarstva-i-obschestva/

свой жизненный мир локальными проблемами и повседневными социальными практиками. Это группа молодёжи, занимающая в большей степени выжидательную позицию, с одной стороны, ориентированная на формальное принятие российской политической системы, при этом не ориентированная на восприятие региональной и местной власти как её неотъемлемого элемента.

Таким образом, тип гражданской самоидентификации оказывает значимое влияние на уровень доверия различным общественно-политическим институтам, что необходимо учитывать при проектировании молодёжной, образовательной, социальной политики на территории новых российских регионов.

Оценка факта присоединения к России

Как показало наше исследование, 50,1 % опрошенных воспринимают факт присоединения однозначно положительно, 24,6 % говорят о скорее положительном восприятии, негативную оценку дают 25,3 %.

Между оценкой факта присоединения и гражданской самоидентификацией (таблица 3) есть выраженная статистическая связь (критерий Хи-квадрат значим на уровне <0,001).

Наиболее позитивно данное геополитическое событие оценивают молодые люди, относящие себя к гражданам своей страны. Почти 60 % опрошенных, оценивших факт присоединения положительно, выбирают именно такой тип идентичности, чуть более 20 % рассматривают себя как граждан своего населённого пункта и 12,35 % относят себя к гражданам мира. Если обратиться к отрицательным оценкам факта присоединения, то «граждане мира» и «граждане своего населённого пункта» с почти одинаковой частотой выбирают данный вариант (28,18 % и 29,39 % соответственно), «граждане своей страны» делают это лишь в 10,35 % случаев, и чуть более 32 % – это респонденты, затруднившиеся с выбором типа гражданской идентичности.

В исследуемом контексте гражданская самоидентификация не просто выступает абстрактной личностной характеристикой, но является индикатором ценностных ориентаций молодых людей, в первую очередь в сфере гражданственности и патриотизма.

Ориентация на ценности коллективного Запада («гражданин мира») ведёт к формированию политических диспозиций, в рамках которых молодой человек ориентируется на либеральные, псевдодемократические ценности, мнимую толерантность и т. д. Присоединение территории своего проживания к России рассматривается им как нарушение общемировых цен-

Таблица 3. Связь гражданской самоидентификации с оценкой факта присоединения территории проживания респондентов к РФ, %
Table 3. The relationship of civil self-identification with the assessment of the fact of the respondents' territory of residence joining the Russian Federation, %

Гражданская самоидентификация	Оценка факта присоединения	
	Отрицательная	Положительная
Гражданин мира	28,18	12,35
Гражданин населённого пункта, в котором проживаете	29,39	20,06
Гражданин своей страны	10,3	57,1
Затрудняюсь ответить	32,12	10,49

ностей и суверенитета. При этом респонденты данной группы часто воспринимают происходящие геополитические события односторонне, не пытаясь взглянуть на процессы объективно, в том числе и с позиции людей, переживавших военизированную агрессию со стороны Украины, начиная с 2014 года. Не вызывает сомнения тот факт, что результат усвоения такой ценностной модели тесным образом связан с феноменом «новых» когнитивных войн со стороны недружественных России государств, основным предметом которых является разрушение национальной, языковой идентичности, уровня доверия к российскому государству, манипулирование историческими фактами с целью инверсии исторического сознания молодёжи.

Локализация гражданской самоидентификации (гражданин своего населённого пункта) ведёт к достаточно высокому уровню негативных оценок происходящих геополитических преобразований. В данном контексте мы, по всей видимости, наблюдаем ориентацию на традиционные политические диспозиции, отказ от активного участия в жизни своей страны, высокий уровень абсентеизма. Такая позиция может быть связана нежеланием изменений, стремлением сохранить тот формат жизнедеятельности, который был присущ молодёжи до момента присоединения. Высокий процент отрицательных оценок молодых людей, с локальной самоидентификацией, тесным образом связан с уровнем их доверия политической системе России в целом, о чём говорилось выше. Амбивалентность позиции данной группы в отношении политической системы России, по всей видимости, является важным фактором негативных оценок факта присоединения. Группа молодых людей с локальной гражданской самоидентификацией имеет наиболее выраженную внутреннюю дифференциацию, чьи гражданские установки менее структурированы и, по всей видимости, в большей степени подвержены изменениям в краткосрочном периоде.

Основными сторонниками присоединения являются молодые люди, идентифицирующие себя в качестве граждан своей страны. Чуть более 57 % респондентов, оценивших факт присоединения положительно, относят себя именно к этой группе. Это те молодые люди, которые являются стратегическим ресурсом социальной интеграции новых территорий, лидерами, способствующими формированию российской национальной идентичности. При этом, если анализировать особенности доверия данной группы различным общественно-политическим институтам, можно заметить, что главенствующую роль в общей структуре занимает федеральный уровень, включая Президента РФ. Другими словами, высокий процент положительных оценок присоединения во многом обусловлен уровнем доверия к федеральным политическим институтам, в то время как региональным институтам молодые люди доверяют меньше. В то же время не вызывает сомнения тот факт, что успешность социальной интеграции новых регионов в значительной степени будет определяться не только политикой федерального центра, но и действиями региональных и местных властей, а также общественных институтов. В этом контексте высокое доверие федеральной политической системе России и РПЦ среди данной группы молодёжи является важным, но не единственным фактором успешной адаптации её к новым социально-экономическим и социокультурным условиям. В этой связи возникает задача развития системной комму-

никации между национально-ориентированными представителями молодого поколения и региональными и местными органами власти.

Выводы

Проведённое исследование продемонстрировало высокий уровень влияния гражданской самоидентификации на политические диспозиции молодёжи новых российских регионов. Гражданская позиция, сформулированная молодыми респондентами, является не просто дискурсом, но и определяет политические и гражданские установки молодого человека, его политическое поведение и гражданское участие.

Результаты исследования позволяют констатировать, что доминирующим типом гражданской самоидентификации молодёжи новых российских регионов является национально-ориентированная идентичность (гражданин своей страны), при этом локальная (гражданин населённого пункта) и глобальная (гражданин мира), хотя и встречаются не так часто, тем не менее оказывают значимое влияние на уровень доверия российской политической системе и оценку факта присоединения территории проживания респондентов к Российской Федерации.

Выявление указанных групп молодых людей актуализирует вопрос дифференциации государственной молодёжной и образовательной политик, внедрения эффективных технологий социального воспитания молодёжи. Унификация технологий интеграции молодёжи новых российских регионов в социально-экономическое и социокультурное пространство России может снизить её эффективность, способствовать поляризации молодого поколения, разрушению солидарности внутри российского общества, что, в свою очередь, может стать одной из угроз национальной безопасности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Петухов В.В. Российская молодёжь и ее роль в трансформации общества // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2020. No 3(157). С. 119-138. DOI: 10.14515/monitoring.2020.3.1621.

2. Гордеева С.С. Сущность и структура социальной установки в социологии и социальной психологии // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2016. No 3(27). С. 135-140. DOI: 10.17072/2078- 7898/201-3-135-140.

3. Узнадзе Д.Н. Психология установки. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 414 с. ISBN: 5-318-00163-7.

4. Шестопал Е.Б. Особенности использования психологических методов для изучения политического восприятия // Социальная психология и общество. 2018. Т. 9. No 3. С. 81-90. DOI: 10.17759/sps.2018090309.

5. Дробижева Л.М. Гражданская идентичность как условие ослабления этнического негативизма // Мир России. 2017. Т. 26. No 1. С. 7-31.

6. Jenkins R. Rethinking Ethnicity, London: SAGE publications.2008.

7. Сохадзе К.Г. Социальная активность российской молодёжи: масштабы и факторы сдерживания // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2017. Т. 17. No 3. С. 348-363. DOI: 10.22363/2313-2272-2017-17-3-348-363.

8. Парма Р.В. Общественный активизм российских граждан в офлайн- и онлайн-пространствах // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. No 6. С. 145-170. DOI: 10.14515/monitoring.2021.6.2042.

9. Томалинцев В.Н., Козлов А.А. Введение в социальную экстремологию: учебное пособие. Санкт-Петербург: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2005. 220 с. ISBN: 5-288-03671-3.

10. Певная М.В., Тарасова А.Н., Телепаева Д.Ф. Отказ учащейся молодёжи от волонтёрства: исследование и управленческие решения в его преодолении // Перспективы науки и образования. 2023. No 1(61). С. 690-707. DOI: 10.32744/pse.2023.1.41.

11. Парма Р.В. Гражданская активность поколений в современном российском обществе // Вестник Института социологии. 2022. Том 13. No 2. С. 31-47. DOI: 10.19181/vis.2022.13.2.788; EDN: VMDWKO.

12. Домбровская А.Ю. Репрезентация гражданской активности российской молодёжи в социальных медиа // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. No 6. С. 203-225. DOI: 10.14515/monitoring.2021.6.2012.

13. George J., Leidner D. From Clicktivism to Hacktivism: Understanding Digital Activism. Information and Organization. 2019. Vol. 29. No. 3. P. 1-33. DOI: 10.1016/j.infoandorg.2019.04.001.
14. Смирнов В.А. Об эмоциональном самочувствии молодёжи новых российских регионов // Социологические исследования. 2024. № 11. С. 154-160.

Информация об авторах
Владимир Алексеевич Смирнов – доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры современной социологии социологического факультета
Владислав Владимирович Груздев – доктор юридических наук, профессор, директор Азовского морского института

REFERENCES

1. Petukhov, V.V. (2020). Russian youth and its role in the transformation of society // Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes. No. 3(157). 119-138. DOI: 10.14515/monitoring.2020.3.1621. (In Russ.)
2. Gordeeva, S.S. (2016). The essence and structure of social attitude in sociology and social psychology // Perm University Herald. Philosophy. Psychology. Sociology. No. 3(27). 135-140. DOI: 10.17072/2078-7898/201-3-135-140. (In Russ.)
3. Uznadze, D.N. (2001). Psychology of attitude. Saint Petersburg: Piter. 414 p. ISBN: 5-318-00163-7. (In Russ.)
4. Shestopal, E.B. (2018). Peculiarities of using psychological methods to study political perception // Social Psychology and Society. Vol. 9. No. 3. 81-90. DOI: 10.17759/sps.2018090309. (In Russ.)
5. Drobizheva, L.M. (2017). Civic identity as a condition for reducing ethnic negativism // Universe of Russia. Vol. 26. No. 1. 7-31. (In Russ.)
6. Jenkins, R. (2008). Rethinking Ethnicity. London: SAGE publications.
7. Sokhadze, K.G. (2017). Social activity of Russian youth: scale and deterrence factors // RUDN Journal of Sociology. Vol. 17. No. 3. 348-363. DOI: 10.22363/2313-2272-2017-17-3-348-363. (In Russ.)
8. Parma, R.V. (2021). Social activism of Russian citizens in offline and online spaces // Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes. No. 6. 145-170. DOI: 10.14515/monitoring.2021.6.2042. (In Russ.)
9. Tomalintsev, V.N., Kozlov, A.A. (2005). Introduction to social extremology: textbook. Saint Petersburg: Saint Petersburg University Press. 220 p. ISBN: 5-288-03671-3. (In Russ.)
10. Pevnaya, M.V., Tarasova, A.N., Telepaeva, D.F. (2023). Refusal of student youth from volunteering: research and management decisions in overcoming it // Perspectives of Science and Education. No. 1(61). 690-707. DOI: 10.32744/pse.2023.1.41. (In Russ.)
11. Parma, R.V. (2022). Civil activity of generations in modern Russian society // The Bulletin of the Institute of Sociology. Vol. 13. No. 2. 31-47. DOI: 10.19181/vis.2022.13.2.788; EDN: VMDWKO. (In Russ.)
12. Dombrovskaya, A.Yu. (2021). Representation of civic activity of Russian youth in social media // Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes. No. 6. 203-225. DOI: 10.14515/monitoring.2021.6.2012. (In Russ.)
13. George, J., Leidner, D. (2019). From Clicktivism to Hacktivism: Understanding Digital Activism // Information and Organization. Vol. 29. No. 3. 1-33. DOI: 10.1016/j.infoandorg.2019.04.001.
14. Smirnov, V.A. (2024). On the emotional well-being of the youth of new Russian regions // Sociological Studies. No. 11. 154-160. (In Russ.)

Information about the authors
Vladimir A. Smirnov – Doctor of Sociological Sciences, Professor, Professor of the Department of Modern Sociology, Faculty of Sociology
Vladislav V. Gruzdev – Doctor of Law, Professor, Director of the Azov Maritime Institute

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.
Поступила в редакцию (Reserved): 14.10.2025
Поступила после рецензирования: 19.11.2025
Принята к публикации (Accepted): 09.12.2025

УДК 342.571
JEL: H70, K23, G38

ВАК 5.1.2. Публично-правовые (государственно-правовые) науки

ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ СОФИНАНСИРОВАНИЯ ГРАЖДАНАМИ ПРОЕКТОВ ОРГАНОВ ВЛАСТИ: РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Наталья Викторовна Разбейко

Донецкий институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: razbeyko.n@gmail.com, https://orcid.org/0000-0003-3125-7303

Аннотация. Статья представляет собой комплексный анализ правового регулирования механизмов софинансирования гражданами проектов органов власти. Исследование раскрывает гибридную природу данных отношений, находящихся на стыке публичного и частного права. Центральное внимание уделяется анализу новой правовой базы, в частности, Федерального закона от 20.03.2025 № 33-ФЗ, где выявлена недостаточная детализация процедур, приводящая к фрагментарности и множественности региональных подходов. В работе систематизированы две основные модели привлечения средств в России: публично-правовая (инициативное бюджетирование) и частноправовая (краудфандинг), а также выявлены присущие этому дуализму правовые риски. На примере Закона ДНР от 23.05.2025 разработан комплекс предложений по совершенствованию регулирования, включая установление минимального порога софинансирования, детальную регламентацию документооборота и чёткие механизмы общественного контроля. Рассмотренный зарубежный опыт свидетельствует о трансформации партисипаторного бюджетирования в упрощённый механизм, что может негативно сказываться на финансах муниципалитетов. Научная значимость работы заключается в систематизации правовых механизмов софинансирования по состоянию на 2025 год.

Ключевые слова: инициативное проектирование, инициативное бюджетирование, инициативное софинансирование, партисипаторное финансирование.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Разбейко Н.В. Правовое регулирование механизмов софинансирования гражданами проектов органов власти: российская практика и зарубежный опыт. Государственное управление и право. 2025. № 4(08). С. 270-289.

UDC 342.571
JEL: H70, K23, G38

HAC 5.1.2. Public law (state law) sciences

LEGAL REGULATION OF MECHANISMS FOR CITIZEN CO-FINANCING OF GOVERNMENT PROJECTS: RUSSIAN PRACTICE AND FOREIGN EXPERIENCE

Nataliya Viktorovna Razbeyko

Donetsk Institute of Management – branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., e-mail: razbeyko.n@gmail.com, https://orcid.org/0000-0003-3125-7303

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the legal framework governing mechanisms for citizen co-financing of government projects. The study reveals the hybrid nature of these relations, which exist at the intersection of public and private law. It focuses on analyzing the new legal basis, particularly Federal Law No. 33-FZ of March 20, 2025, identifying a lack of procedural detail that leads to fragmentation and a multiplicity of regional approaches. The paper systematizes two main models for attracting citizen funds in Russia: the public-law model (participatory budgeting) and the private-law model (crowdfunding), highlighting the legal risks inherent in this dualism. Using the Law of the Donetsk People's Republic of May 23, 2025 as an example, a set of proposals for improving regulation is developed, including establishing a minimum co-financing threshold, detailed regulation of document flow, and clear mechanisms for public control. The examined foreign experience indicates a transformation of participatory budgeting into a simplified mechanism, which can negatively impact municipal finances. The scientific significance of the work lies in the systematization of legal co-financing mechanisms as of 2025.

Keywords: participatory project design, participatory budgeting, participatory co-financing, participatory financing.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Razbeyko, N.V. (2025). Legal regulation of mechanisms for citizen co-financing of government projects: Russian practice and foreign experience. Public administration and law, 4(08), 270-289.

Введение

В условиях бюджетной ограниченности и растущего запроса общества на участие в управлении территориями механизмы софинансирования становятся ключевым инструментом реализации публичных интересов. Исследование их правовой природы, эффективности и рисков необходимо для развития гражданского общества и повышения качества государственного управления.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – комплексный анализ правовых основ и практики применения механизмов софинансирования гражданами проектов органов власти, выявление проблем и разработка предложений по совершенствованию российского законодательства в данной сфере.

Задачи исследования:

1. Раскрыть понятие и юридическую природу софинансирования публичных проектов гражданами.
2. Определить место механизмов софинансирования в системе публичных финансов.
3. Проанализировать российскую нормативно-правовую базу, регулирующую основные формы софинансирования (краудфандинг, инициативное бюджетирование).
4. Исследовать зарубежный опыт использования аналогичных механизмов.

5. Провести сравнительно-правовой анализ эффективности различных моделей софинансирования.

6. Выявить правовые проблемы для всех участников отношений.

7. Разработать рекомендации по совершенствованию российского законодательства в данной сфере.

Методы исследования

Исследование построено на применении комплекса научных методов: формально-юридического анализа норм права; сравнительно-правового метода для сопоставления российских моделей с практикой Бразилии, США, Южной Кореи и других стран; анализа и синтеза для систематизации данных; статистического метода для оценки масштабов и динамики развития инициативного бюджетирования и краудфандинга в России.

Результаты исследования и их обсуждение

Большая часть текущих зарубежных исследований посвящена тому, как политика государственного управления влияет на степень или уровень участия граждан. В некоторых исследованиях началось изучение конкретных различий в политике государственных служащих, что и является ключевым интересом данной статьи.

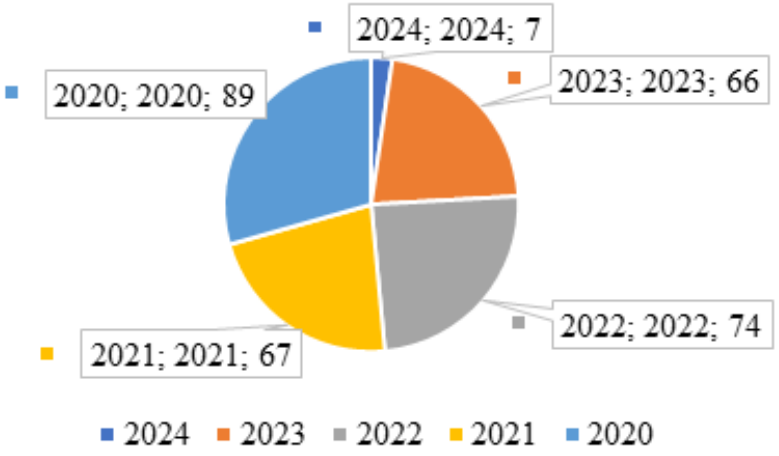

Рисунок 1. Количество научных зарубежных исследований партисипаторного финансирования (составлено автором)
Figure 1. Number of scientific foreign studies on participatory financing (compiled by the author)

Количество научных зарубежных исследований партисипаторного финансирования снижается. В то время как политика государственного управления привлекает внимание зарубежных академических кругов, лишь в нескольких исследованиях изучался выбор местными органами власти партисипаторной бюджетной политики.

Партисипаторное бюджетирование (далее по тексту – PB) в Бразилии было создано как часть политического проекта, который стремился изменить жизнь граждан и городов, тогда как опыт работы в США был гораздо больше сосредоточен на расширении гражданских прав голоса в разработке политики. Большинство случаев применения PB в США относятся к окружному уровню, в то время как в Бразилии PB применяется в основном на муниципальном уровне [3].

Большинство процессов совместного бюджетирования имеют веб-сайты с информацией, гео-референцирование и онлайн-трансляции. Цифровые инструменты, такие как SMS и радио, могут увеличить участие на 32,2 %. Исследования показывают, что SMS является

основным мотивом для участия в face-to-face встречах. Таким образом, информационно-коммуникативные технологии могут снизить транзакционные издержки [4].

Другие учёные считают, что одной из главных проблем приобщения общественности к управлению является отсутствие общественного или элитного консенсуса по поводу роли прямого участия граждан [5].

Хёнгун Пак, Сонгиль Юн и Б. Шайн Чо исследовали, как непосредственное участие граждан влияет на финансовое состояние местных органов власти на примере совместного составления бюджета в Южной Корее. Они пришли к выводу, что PB может ухудшить финансовое состояние местных правительств, особенно если участие граждан велико. В некоторых случаях PB может стать финансовым бременем, особенно для небольших городов. Поэтому местные правительства могут использовать краткосрочные и долгосрочные ресурсы для покрытия дополнительных затрат. Для повышения эффективности местные правительства могут адаптировать PB к своим условиям, чтобы снизить финансовые нагрузки. Оптимальный уровень участия граждан может повысить эффективность и подотчётность местных правительств [6].

Учёные предлагают использовать софинансирование гражданами в разных сферах (например, в сфере образования, культуры). Одни авторы указывают, что в университете совместное составление сотрудниками бюджета способствует прозрачности и подотчётности, повышая устойчивость организаций [7]. Другие авторы предлагают концепцию совместного гражданско-предпринимательского фискального механизма поддержки государственных учреждений культуры (включая механизм оставления завещания гражданами) [8].

Подводя итог, можно сказать, несмотря на то что совместное бюджетирование распространилось по всему миру как привлекательный механизм участия граждан в управлении государством, его развитие коренным образом изменило его природу. Из комплексного политического инструмента, тесно связанного с административной реформой и целями в области социальной справедливости, оно превратилось в более упрощённое и политически нейтральное устройство. Эта трансформация, хотя и способствовала его широкому распространению, также внесла существенную неопределённость в отношении его целей, связи с административными структурами и способности выполнять изначальные обещания в области социальной справедливости [9].

Классификация (см. табл. 1) свидетельствует о прогрессе в расширении прав и возможностей граждан: от простого признания участия граждан к предоставлению гражданам прямых полномочий по принятию решений по бюджетным вопросам.

Отечественными учёными отмечается противоречие между высокой оценкой населением механизмов инициативного бюджетирования и низким уровнем его готовности к участию в проектах софинансирования [11].

В. Вагин, В. А. Паксиваткина называют отношения в сфере софинансирования гражданами проектов органов власти «гражданским финансированием» [12].

С. М. Миронова рассматривает участие граждан в инициативном софинансировании как принцип бюджетной системы РФ [13], Н. В. Гаврилова – как системную управленческую практику [14].

О. В. Болтинова указывает на необходимость создания механизма общественного контроля за реали-

Таблица 1. Тип партисипаторного бюджетирования в Южной Корее (составлено на основе [10])
Table 1. Type of participatory budgeting in South Korea (based on [10])

Тип партисипаторного бюджетирования в Южной Корее	Содержание
Только правовая основа (тип 1) Минимальное вовлечение	Этот тип политики означает самый низкий уровень участия граждан. Город принимает постановление о поддержке государственного управления, но не устанавливает официальных мер или официальных институциональных каналов для участия граждан в бюджетном процессе. Это означает, что не существует конкретных функций или процедур участия граждан
Гражданские комиссии и собрания (тип 2) Умеренное вовлечение	В рамках этого механизма группы граждан активно участвуют в мониторинге бюджета, определении приоритетов проектов и определении бюджетных приоритетов. Встречи организованы таким образом, чтобы объединить государственных должностных лиц и граждан, что позволяет гражданам вносить свой вклад. Однако граждане не имеют окончательных полномочий по утверждению бюджетных предложений. Этот тип представляет собой более определённый канал участия граждан по сравнению с типом
Делегированные полномочия (тип 3) Значительное вовлечение	Этот тип политики предоставляет гражданам значительные полномочия в принятии бюджетных решений. Обычно она включает формирование Совета по бюджету на основе широкого участия населения (PBC), в состав которого входят граждане и сотрудники городских властей и который отвечает за доработку всеобъемлющих предложений по бюджету. Граждане также могут напрямую голосовать за приоритеты и проекты, чему часто способствуют платформы цифрового управления. Такой уровень участия позволяет гражданам определять приоритеты планирования и принимать прямые решения о бюджетных ассигнованиях

зацией данных проектов [15, с. 60].

Н. В. Васильева, Ю. В. Пятковская выделили две модели муниципального правового регулирования инициативного софинансирования: 1) принятие комплексного акта; 2) принятие нескольких актов, регламентирующих отдельные вопросы инициативных проектов [16].

Правовая архитектоника механизмов софинансирования в России отличается фрагментарностью и отсутствием единого системообразующего нормативного акта. Регулирование формируется на стыке бюджетного, гражданского и налогового права, создавая сложный гибридный режим, который варьируется в зависимости от избранной формы взаимодействия. Центральное место в системе занимает Бюджетный кодекс РФ, который, однако, не оперирует прямым понятием «софинансирование гражданами», что приводит к необходимости применения по аналогии норм о межбюджетных трансфертах или соучастии в финансировании расходных обязательств. Это создаёт правовую неопределённость, которая отчасти компенсируется активной нормотворческой деятельностью на уровне субъектов Федерации и муниципальных образований, форми-

рующих собственные правовые режимы для конкретных программ, таких как инициативное бюджетирование.

Наиболее системной и законодательно оформленной формой софинансирования выступает инициативное бюджетирование. Его правовые основы заложены в федеральном законодательстве, в частности, в статье 41 Бюджетного кодекса [17], предусматривающей возможность реализации соответствующих проектов.

Статья 8 Федерального закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [18] описывает условия вовлечения граждан и хозяйствующих субъектов в процесс стратегического планирования как одной из задач стратегического планирования; статья 13 регламентирует общественное обсуждение документов стратегического планирования.

Статья 42 нового Федерального закона от 20.03.2025 N 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» [19] указывает, что инициативные проекты относят к формам участия населения в осуществлении местного самоуправления.

Статья 70 указанного Федерального закона N 33-ФЗ предусматривает реализацию инициативных проектов за счёт бюджетных ассигнований (в том числе и взносов граждан) и межбюджетных трансфертов. Инициативные платежи – добровольные взносы в местный бюджет граждан, индивидуальных предпринимателей и юридических лиц для реализации конкретных инициативных проектов. В случае нереализации проекта либо образования остатка средств по итогам реализации проекта, указанные платежи должны быть возвращены лицам, осуществившим данные взносы. Возможен взнос в инициативный проект в иной форме имущественного или трудового участия заинтересованных лиц.

Отдельные положения по проведению инициативного проектирования предусмотрены статьями 45, 46, 48, 59, 70 Федерального закона N 33-ФЗ. Детальное описание инициативного проектирования предусмотрено статьёй 49 Федерального закона N 33-ФЗ (рис. 2).

Например, чтобы получить финансирование из бюджета муниципалитета городского округа Донецк (ДНР), необходимо софинансирование (из бюджета района, населения, юридических лиц) в размере не менее 10 процентов от суммы, предоставляемой краевым бюджетом (от 4 млн рублей 10 % – это 400 тысяч рублей)[1].

Однако в Законе ДНР «Об инициативном бюджетировании в Донецкой Народной Республике» № 192- РЗ от 23 мая 2025года (далее по тексту – закон ДНР) [2] не указан размер минимального софинансирования общественностью, что может привести к злоупотреблениям при выборе конкурсных проектов. Поэтому необходимо указать в законе ДНР размер минимального инициативного софинансирования не 10 %, а от 3 %, как в Крыму. В законе ДНР нужно отметить, что средства населением собираются по ведомости и, как и средства, предоставляемые спонсорами, перечисляются или вносятся на специальный счёт муниципального образования в качестве «безвозмездных перечислений». Для этого в бюджете утверждается соответствующий код бюджетной классификации. Документ (приходный кассовый ордер), подтверждающий зачисление средств на счёт, и ведомость сбора

[1]https://donetsk.gosuslugi.ru/obschestvennyy-kontrol/initsiativnye-proekty/

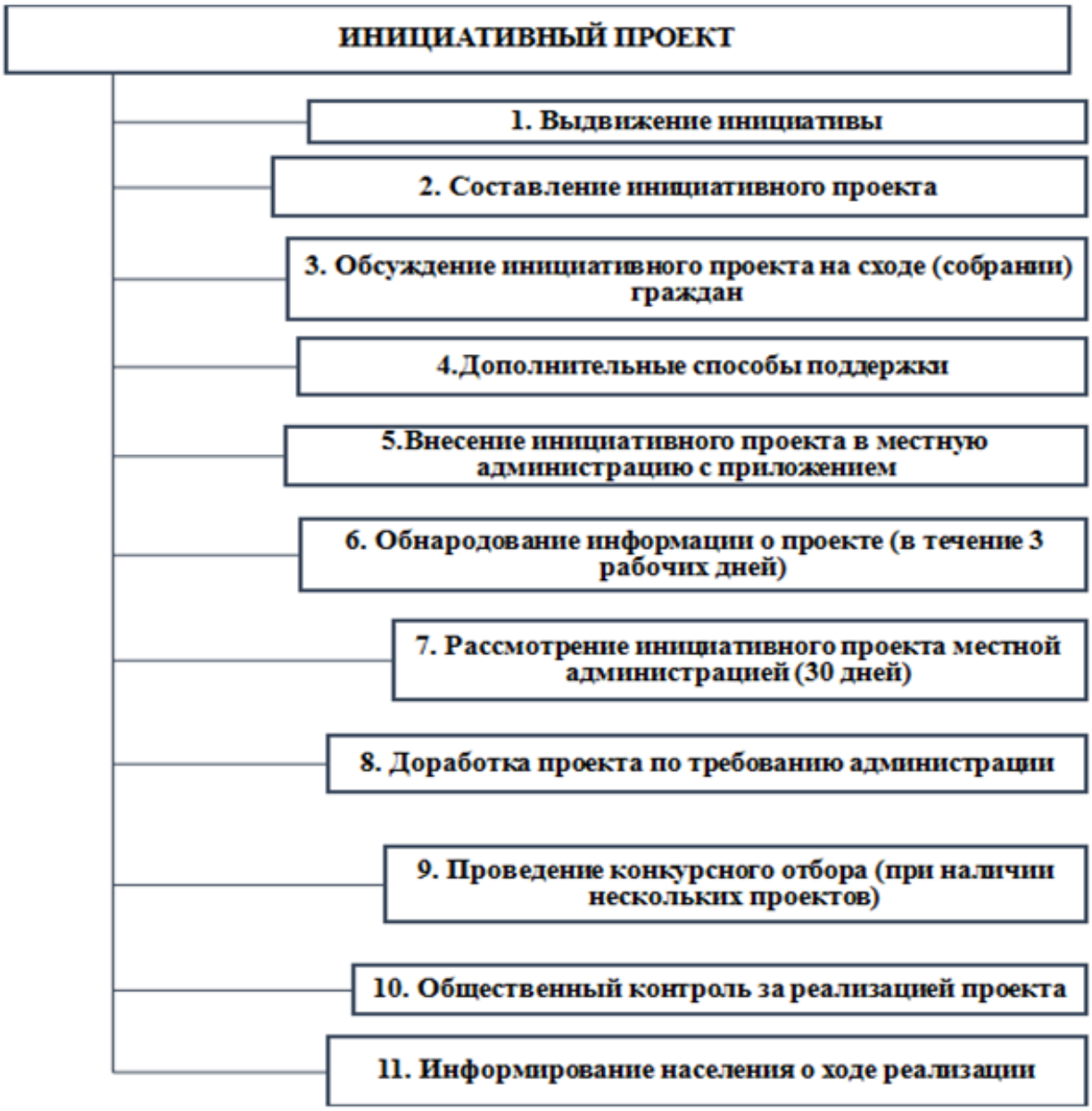

Рисунок 2. Схема инициативного бюджетирования (ст. 49 Федерального закона N 33-ФЗ. от 20.03.2025)
Figure 2. Scheme of initiative budgeting (Article 49 of Federal Law No. 33-FZ. dated 20.03.2025)

средств хранятся в администрации муниципального образования.

Ещё одним условием для получения финансирования из бюджета муниципалитета городского округа Донецк (ДНР) является обязательное участие населения на всех этапах реализации проектов инициативного бюджетирования. Граждане вправе осуществлять общественный контроль за реализацией инициативного проекта (пункт 16 ст. 49 Федерального закона N 33-ФЗ от 20.03.2025). Однако формы контроля не указаны ни в федеральном законе, ни в законе ДНР. Поэтому следует детально описать, когда, какой контроль и над чем могут проводить граждане в сфере софинансирования ими проектов.

Необходимо указать в законе ДНР, что дата принятия решения местной администрации о поддержке проекта инициативного бюджетирования не может быть раньше даты проведения заключительного собрания общественности. После принятия решения

о поддержке или об отказе в поддержке проекта на официальном сайте администрации размещается информация о результатах рассмотрения проекта в срок, определённый Порядком рассмотрения проектов инициативного бюджетирования. К протоколу заключительного собрания (с подписями секретаря и председателя) необходимо приложить документы: явочный лист присутствующих на собрании; подписной лист жителей муниципального образования в поддержку реализации проекта ИБ; гарантийные письма индивидуальных предпринимателей, юридических лиц о готовности принять участие в софинансировании проекта денежным вкладом; гарантийные письма, подтверждающие участие жителей населённого пункта и спонсоров в реализации проекта в неденежной форме; перечень и объём работ по утверждённому проекту (смета); протоколы счётной комиссии; фото-, видеоматериалы собрания.

Кроме этого, необходимо разработать в ДНР Порядок рассмотрения проектов инициативного бюджетирования и проведения конкурсного отбора республиканской конкурсной комиссией инициативного бюджетирования проектов инициативного бюджетирования на уровне республики; Порядок сбора подписей жителей муниципального образования.

Таким образом, выявлено, что на сегодняшний день в законодательстве России отсутствует детальная регламентация софинансирования гражданами проектов органов власти. Поэтому детальная регламентация инициативного бюджетирования отдана регионам, что породило множество региональных моделей. Законы субъектов РФ, например Московской, Ленинградской областей, Ставропольского края, устанавливают процедуры выдвижения и отбора проектов, требования к долевому участию граждан (как правило, от 5 % до 30 % от общей стоимости), порядок формирования инициативных групп и механизмы контроля над исполнением. Финансирование чаще всего осуществляется через специальные субсидии из регионального бюджета местному бюджету на условиях софинансирования, где взнос граждан выступает обязательным условием для получения бюджетных средств, что юридически оформляется соглашением между органом власти и инициативной группой.

Из-за того, что детальная регламентация инициативного бюджетирования отдана на региональный уровень, возникло множество разных подходов. Чтобы нивелировать риски такой разрозненности и создать систему обмена лучшим региональным опытом, на федеральном уровне организован ежегодный Всероссийский конкурс проектов инициативного бюджетирования в целях выявления и распространения опыта лучших российских проектов инициативного бюджетирования, а также стимулирования развития инициативного бюджетирования на территории Российской Федерации (рисунок 3). С 2020 года организатором конкурса является федеральное государственное бюджетное учреждение «Научно-исследовательский финансовый институт Министерства финансов Российской Федерации».

Объём софинансирования проектов состоит из поступлений от граждан, бизнеса, средств муниципального бюджета, объем субсидий из бюджета субъекта РФ. Например, обозначим некоторые особенности программы «Ниме Народный бюджет»[2] в Чувашской Республике, которая позволяет жителям самим

[2]https://народныйбюджет.чувашия.рф/

Рисунок 3. Результаты проведения Всероссийского конкурса проектов инициативного бюджетирования за период 2021-2024 гг.[3]
Figure 3. Results of the All-Russian Competition of Initiative Budgeting Projects for the period 2021-2024

решать, что нужно улучшить в их городе, поселении или деревне:

— обязательное софинансирование со стороны жителей или спонсоров – от 5 %. Остальное покрывается за счёт бюджетов различных уровней;

— изменённая система оценки заявок – основной акцент сделан на степень народной поддержки. Проекты, собравшие более 500 подписей, получают 150 баллов. Дополнительные баллы начисляются за поддержку со стороны ТОСов и молодёжных организаций;

— введение системы онлайн-голосования через портал «Чувашия-онлайн» с авторизацией через «Госуслуги»;

— добавление новых приоритетов – «Мой двор» и «Мир детей и молодёжи», предложенных жителями.

Поскольку каждый регион действует по своим собственным правилам, возникает огромное разнообразие моделей, практик и подходов к инициативному бюджетированию. Это приводит к разрозненности опыта, так как успешные практики одного региона могут быть неизвестны в другом. Кроме этого, отсутствуют единые детальные стандарты качества, существуют сложности в тиражировании удачных решений на всю страну.

Налоговые аспекты являются критически важным элементом правового регулирования, непосредственно влияющим на мотивацию граждан к участию. Для физических лиц взносы через официальные программы инициативного бюджетирования, как правило, не признаются объектом налогообложения НДФЛ, поскольку квалифицируются как безвозмездная передача средств органам власти. Однако возможность получения социального налогового вычета по НДФЛ на взносы, аналогично вычету на благотворительность, остаётся дискуссионной и на федеральном уровне массово не применяется, хотя некоторые регионы рассматривают подобные инициативы в качестве стимула. Для публичных образований — получателей средств – возникает вопрос о налоге на прибыль: средства, полученные от физических лиц на целевые проекты, при соблюдении критериев статьи 251 Налогового кодекса РФ могут учитываться как целевые поступления, не облагаемые налогом на прибыль, что требует, однако, надлежащего документального оформления их целевого характера.

Параллельно с инициативным

[3]Ссылка на страницу: https://xn--80apaohbc3aw9e.xn--p1ai/konkurs-iniciativnogo-byudzhetirovaniya/

софинисированием развивается гражданско-правовая модель краудфандинга, используемая для публичных целей. В отличие от инициативного бюджетирования, она функционирует в рамках Гражданского кодекса РФ. Взносы граждан квалифицируются как пожертвования (статья 582 ГК РФ), либо как целевые займы, если платформа предусматривает возврат средств при недостижении целевой суммы. Ключевым документом становится договор между платформой и жертвователем, а также договор о предоставлении средств между платформой и получателем. Правовой статус самих краудфандинговых платформ остаётся неоднозначным: они могут регистрироваться как коммерческие организации или как некоммерческие, что влечёт за собой различные налоговые последствия и уровни контроля за их деятельностью. В России краудфандинг регулируется Федеральным законом № 259-ФЗ от 2 августа 2019 года «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ» [20].

Таким образом, отечественная правовая система демонстрирует два параллельных пути развития института софинансирования: публично-правовой (в форме регламентированного инициативного бюджетирования) и частноправовой (в форме гражданско-правового краудфандинга). Этот дуализм порождает ряд системных проблем: правовую неопределённость для граждан, неравенство условий в разных регионах, налоговые риски и отсутствие унифицированных механизмов защиты прав жертвователей при нецелевом использовании средств или срыве проекта. Разрешение этих коллизий требует выработки комплексного подхода на федеральном уровне, который бы интегрировал преимущества обеих моделей в единый, понятный и безопасный правовой режим.

В современной правовой и экономической реальности институт софинансирования проектов органов власти гражданами рассматривается как комплексный феномен, расположенный на стыке публичных и частных интересов. Его сущность заключается в добровольном целевом участии физических лиц финансовыми средствами в реализации проектов, инициируемых или исполняемых органами публичной власти и направленных на создание объектов общественного блага. Ключевым атрибутом данной модели является именно добровольность, что коренным образом отличает её от фискальных механизмов, а также сочетание частных капиталов с бюджетными ассигнованиями, что формирует модель гибридного финансирования публичных функций. Органы власти в этих отношениях выступают не пассивными получателями средств, а организаторами и гарантами, несущими ответственность за достижение конечного общественно значимого результата.

Юридическая природа возникающих при этом отношений отличается сложным, синкретичным характером, сочетающим элементы публичного и частного права. С одной стороны, публично-правовая составляющая в том, что одной из сторон всегда выступает субъект, наделённый властными полномочиями, а цель взаимодействия заключается в реализации строго определённых публичных функций, регламентированных нормами бюджетного и административного права. С другой стороны, волеизъявление гражданина основывается на принципах гражданского оборота: оно является добровольным, а правовые формы его реализации часто опираются на конструкции гражданско-правовых договоров, такие как пожертвование или целевой взнос. Таким образом, пра-

вовой режим софинансирования можно охарактеризовать как публично-частный, где частные ресурсы под контролем государства направляются на достижение общественно значимых целей.

В статье китайских учёных Ч. Х. Ли, Дж. Л. Чжао, Г. Хассна [21] даётся анализ стратегического применения краудфандинга в крупномасштабных проектах, финансируемых государством, в частности в контексте инициативы «Один пояс, один путь» (OBOR); подчёркиваются преимущества краудфандинга с точки зрения участия населения, сотрудничества и прозрачности, а также описываются связанные с этим исследовательские проблемы. Таким образом, учёные рассматривают краудфандинг как один из инструментов идеи инициативного бюджетирования – как краудфандинг работает в реальности на огромных государственных проектах, подтверждая её преимущества. Китайские учёные выдвинули научное обоснование эффективности для краунфандинга принципов, заложенных в инициативном бюджетировании. Они предлагают использовать преимущества краудфандинга (участие, прозрачность), что напряму соотносится с целями инициативного бюджетирования. Это является ценным опытом для развития самой концепции.

Краудфандинг – способ коллективного финансирования проектов или идей с помощью привлечения денег от большого количества людей через интернет-платформы. Краудфандинг используют для реализации социальных, благотворительных, образовательных, научных инициатив.

По состоянию на 09.06.2025 данные на графике (рисунок 4) показывают значительный рост объёмов финансирования и количества субъектов МСП через краудфинансирование в России на протяжении 2021-2025 годов. Объём финансирования вырос с 10 млрд в 2021 году до 48,5 млрд в 2024 году, это увеличение более чем в 4 раза за 4 года. Количество субъектов МСП, получивших краудфинансирование, также растёт: от 553 в I кв. 2021 г. до 3255 в I кв. 2025 г., с пиком 3762 субъектов – в III кв. 2024 г. Темпы роста по периодам: с 2021 по 2022 годы наблюдается рост на 43 % (с 10 до 14,3 млрд). В 2023 году темп роста ускорился до 115 % (с 14,3 до 30,8 млрд). В 2024 году рост составил 58 % (с 30,8 до 48,5 млрд).

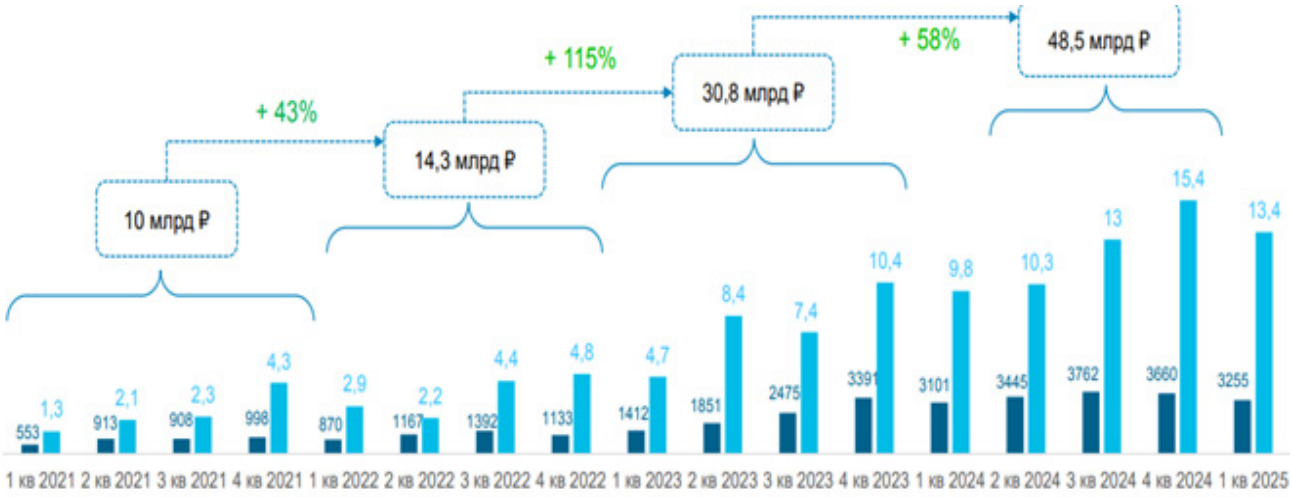

Рисунок 4. Статистические показатели рынка краудфинансирования МСП в России[4]
Figure 4. Statistics on the Russian SME Crowdfunding Market

[4]Данные по состоянию на 09.06.2025. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/120740/press_craud.pdf.

Краудфандинговые платформы – интернет-сервисы, которые выступают посредниками между фаундерами и бэкерами. Авторы размещают на сайте свои проекты, а все желающие вкладывают в них деньги. Сами площадки зарабатывают на комиссиях за размещение.

Краудфандинг и инициативное (партисипаторное) финансирование отличаются тем, что краудфандинг – это метод коллективного финансирования через Интернет-площадки для частной или общественной сферы деятельности, а партисипаторное финансирование – форма прямого участия граждан в распределении бюджетных средств (рисунок 5). Таким образом, краудфандинг – это сбор частных (внебюджетных) средств, а партисипаторное финансирование – это распределение бюджетных средств.

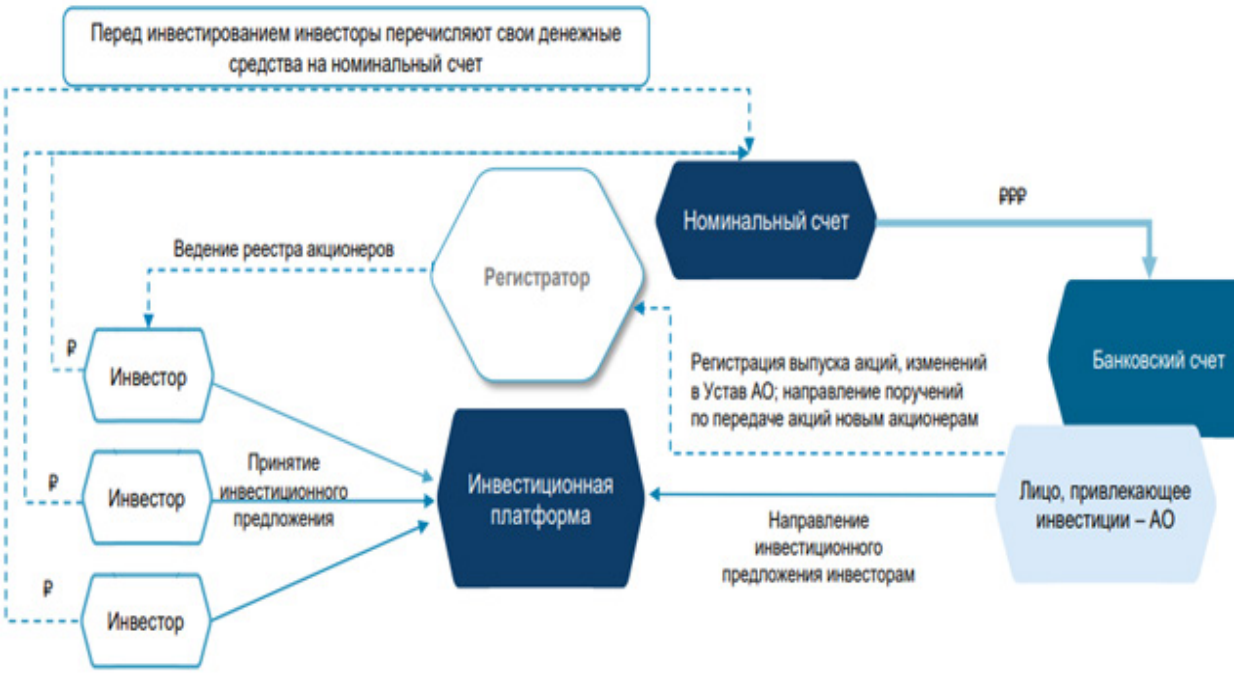

Рисунок 5. Механизм краудфинансирования в России[5]
Figure 5. Crowdfunding mechanism in Russia

Партисипаторное финансирование (инициативное бюджетирование) – осуществляется путём выдвижения, обсуждения и выбора проектов, направленных на решение вопросов местного значения:

– жители выдвигают проектные идеи, которые дорабатываются совместно инициаторами и местной администрацией до проектных предложений;

– проектные предложения выносятся на голосование, открытое для всех жителей муниципалитета (голосование может быть очное или онлайн);

– проектные предложения, набравшие наибольшее количество голосов, финансируются и реализуются.

Партисипаторное софинансирование используют для распределения бюджетных средств муниципального образования, например, для благоустройства территорий, установки детских и спортивных площадок, ремонта дорог и систем водоснабжения, освещения, для образования и культуры. Основное финансирование идёт из бюджета, а часть необходимых средств поступает за счёт добровольных пожерт-

[5]Данные по состоянию на 09.06.2025. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/120740/press_craud.pdf

вований граждан и бизнеса. Однако есть и другая партисипаторная модель, при которой граждане участвуют только в отборе проектов для финансирования и осуществляют контроль за их реализацией, а проекты финансируются полностью за счёт бюджетных средств.

Партисипаторное финансирование использует ООН для взносов частных граждан в Программу развития Организации Объединённых Наций (ПРООН). Программа осуществляет свою деятельность в 170 странах при бюджете 5,7 млрд долл.

Обязательным условием участия в конкурсе для получения финансирования от ПРООН [22] является софинансирование инициативы в размере не менее 10% процентов от суммы финансирования, запрашиваемой заявителем из бюджета Проекта. Софинансирование может быть обеспечено заявителем и (или) партнёрами в денежной и (или) в неденежной форме. Между ПРООН и заявителем заключается договор. Заявитель осуществляет заявленную деятельность за счёт собственных средств. Возмещение расходов, понесённых Заявителем, производится по результатам его работы и предоставляется после проверки результатов, обозначенных в заключённом соглашении.

Софинасирование со стороны ОМПУ должно быть утверждено решением местного совета (решение будет принято после утверждения их проектов донорской структурой и до подписания грантового договора). Чтобы уменьшить риски в процессе внедрения и обеспечить устойчивость проектов, проекты и софинансирование должны быть утверждены решением местного совета (решение будет принято после утверждения проектов донорской структурой и до подписания грантового договора).

В статье Пятковской Ю.В. инициативные платежи рассматриваются как добровольные неналоговые, строго целевые доходы местных бюджетов, предназначенные для финансового обеспечения реализации инициативных проектов [23].

Судебная практика подтверждает, что в сфере инициативного бюджетирования споры касаются в основном качества реализованных проектов:

– решение Осинского районного суда Пермского края 25 июня 2025 года дело № 2а-460/2025 о принятии мер по организации ограждения детской спортивно-игровой площадки, построенной по проекту инициативного бюджетирования [24];

– апелляционное Определение Нижегородского областного суда 21 мая 2025 года дело № 33а-4973/2025 об обеспечении соблюдения требований к фундаментам и основаниям тренажёров, построенных по проекту инициативного бюджетирования [25].

Некоторые недостатки инициативного (партисипаторного) финансирования:

– ресурсоёмкость – для качественной подготовки и реализации процесса требуется больше ресурсов и времени как со стороны организаторов, так и со стороны участников;

– риск для безопасности участников процесса – например, в программах, связанных с поддержкой меньшинств и защитой прав социально уязвимых групп, могут возникать риски для благополучателей, если их личности будут публично представлены;

– конфликт интересов – в рассмотрении проектов участвуют люди, которых непосредственно затрагивают обсуждаемые инициативы, и это может приводить к конфликтам;

– сложности с обеспечением разнообразия представительства – у любого участника процесса могут

быть свои расовые, этнические, гендерные, возрастные и иные предубеждения;

– трудности с измерением результатов — результаты внедрения партисипаторного подхода бывает сложно оценить;

– финансовые риски — в случае отказа какого-либо гражданина от внесения инициативного платежа ставится под угрозу реализация всего проекта и перекладывается финансовое бремя на местный бюджет.

Критика партисипаторного участия

Существуют значительные сомнения относительно эффективности и целесообразности партисипативного бюджетирования (РВ) как подхода к государственным финансам. Хотя сторонники утверждают, что РВ позволяет гражданам влиять на бюджетные решения, критики указывают на то, что на практике это может привести к манипуляциям и недостаточной репрезентативности. Важно отметить, что не все граждане имеют равные ресурсы и возможности для участия в процессе, что может привести к доминированию определённых групп, искажая истинные потребности сообщества. Историческая эволюция бюджетирования не всегда свидетельствует о прогрессе.

Некоторые исследования показывают, что в условиях недостатка прозрачности и подверженности политическим интересам РВ может стать инструментом для легитимации уже существующих решений, а не реальной платформой для участия. Вместо повышения социальной справедливости, РВ может усилить существующие предвзятости и неравенство. Методологически обзор литературы может быть ограничен, так как часто акцентируется внимание на успешных примерах, игнорируя неудачи и негативные последствия внедрения РВ. Качественные и количественные подходы могут не всегда адекватно отражать сложность и многообразие реальных ситуаций, что приводит к упрощению проблемы. Сравнительный анализ бюджетирования на основе широкого участия может не учитывать контекстуальные факторы, влияющие на его эффективность, что делает выводы менее надёжными. Хотя технологическая интеграция действительно открывает новые возможности для участия, она также создаёт новые барьеры. Цифровой разрыв может усугубить существующие социальные и экономические неравенства, исключая тех, кто не имеет доступа к технологиям. Без должного внимания к вопросам инклюзивности, представительства и доступа к технологиям РВ может не только не достичь своих целей, но и усугубить существующие проблемы в управлении и распределении ресурсов.

По мере того как краудфандинг набирает в мире обороты в качестве жизнеспособного механизма финансирования спонсируемых государством проектов, он заставляет пересмотреть традиционные процессы составления бюджета и вовлечения граждан. Этот сдвиг не только демократизирует решения о финансировании, но и ставит под сомнение устойчивость таких инициатив, особенно с точки зрения их долгосрочного финансового воздействия на местные органы власти. Например, хотя расширение участия общественности в составлении бюджета позволяет тесно увязать проекты с потребностями общин, может непреднамеренно ухудшить местные финансовые условия в среднесрочных и долгосрочных сценариях. Кроме того, проблема по-прежнему заключается в том, чтобы обеспечить охват краудфандингом наиболее нуждающихся сообществ, а не просто отражать предпочтения тех, кто уже

вовлечён, что может привести к сохранению существующего неравенства.

Для точного понимания места института софинансирования гражданами проектов органов власти необходимо его чёткое размежевание со смежными правовыми категориями. В отличие от обязательных, индивидуально безвозмездных и нецелевых налогов, софинансирование носит добровольный, условно возмездный (через получение конкретного материального или нематериального блага) и строго целевой характер. От благотворительности его отличает обязательное встречное участие публичного субъекта бюджетными средствами и чёткая ориентация на проекты, а не на произвольные нужды получателя.

В сравнении с классическим государственно-частным партнёрством (ГЧП) софинансирование с участием граждан («народное ГЧП») характеризуется в мире меньшими масштабами, прямой ориентированностью на запросы сообществ. Следовательно, данный институт в мире занимает уникальную нишу, выступая гибким инструментом участия граждан в управлении и эффективным дополнением к традиционным бюджетным и частным механизмам финансирования общественных благ. В России софинансирование с участием граждан («народное ГЧП») не разработано на правовом уровне.

Увеличение количества субъектов МСП и объёма привлечённых средств краудфинансирования свидетельствует о растущем доверии бизнеса к этой форме финансирования и расширении возможностей рынка. Предполагается, что краудфандинг и инициативное бюджетирование могут стать эффективным механизмом повышения эффективности финансирования, основанного на широком участии населения, содействия сотрудничеству между государственным и частным секторами и обеспечения высокого уровня прозрачности процесса принятия решений по бюджету.

В результате проведённого анализа выявлены будущие перспективы в тематике софинансирования гражданами проектов органов власти:

1. Цифровизация и рост краудфандинговых онлайн-платформ, интегрированных с порталами госуслуг, что упрощает процесс взносов и повышает доверие за счёт прозрачности. Использование блокчейн-технологий для обеспечения неизменности и публичности транзакций, отслеживания целевого использования средств.

2. Расширение инструментария и переход от точечных практик к системным решениям – от единичных проектов (например, на восстановление памятника) к созданию комплексных программ инициативного бюджетирования на муниципальном и региональном уровнях.

3. Повышение роли регионального законодательства: субъекты РФ активно принимают собственные законы и программы о поддержке инициативного бюджетирования, что создаёт мозаичную, но богатую для анализа правовую практику.

4. Фокус на налоговом стимулировании: ключевой тренд – внедрение налоговых вычетов (льгот) для граждан, участвующих в софинансировании публичных проектов (подобно вычетам за благотворительность или лечение), что обсуждается на уровне экспертного сообщества.

5. Нарастание дискуссии о правовых гарантиях и защите прав «инвесторов» при инициативном финансировании: возникает вопрос о механизме возврата средств, если проект не реализован. Ответственность органа власти носит скорее политический, чем юридический

характер, что создаёт поле для правовых исследований и законодательных инициатив по защите прав граждан.

6. Стирание граней между формами и появление смешанных моделей. Например, граждане смогут финансировать часть проекта в рамках ГЧП-сделки. Использование краудфандинга для финансирования проектов органов власти. Использование гибридных моделей краудфандинга и ГЧП, где средства граждан сочетаются не только с бюджетными, но и с инвестициями бизнеса (модель private-people-public partnership – P4). Это требует комплексного правового подхода.

7. Рост внимания к созданию публичных благ в городской среде: запрос общества смещается с масштабных государственных проектов на локальные, но значимые для конкретного сообщества: парки, скверы, спортивные площадки, библиотеки.

Поскольку ландшафт партисипативного бюджетирования (PB) продолжает развиваться, интеграция цифровых платформ стала ключевым фактором повышения вовлечённости граждан и прозрачности. Эти технологические достижения не только способствуют более широкому участию, но и позволяют получать обратную связь в режиме реального времени и собирать данные, что может значительно улучшить реагирование бюджетных процессов на потребности сообщества. Однако переход к цифровому взаимодействию также поднимает вопросы о цифровом разрыве, поскольку неравный доступ к технологиям может непреднамеренно усилить существующее неравенство, а не уменьшить его.

Выводы

Проведённый комплексный анализ позволяет сформулировать следующие выводы относительно правовой природы, эффективности и перспектив исследуемых механизмов.

Правовая архитектоника института софинансирования в России характеризуется дуализмом и фрагментарностью. Сформировались две параллельные модели: публично-правовая в форме инициативного бюджетирования, регулируемая нормами бюджетного права и региональным законодательством, и частноправовая в форме гражданско-правового краудфандинга. Отсутствие единого системообразующего федерального акта приводит к правовой неопределённости, порождает мозаичность региональных практик и создаёт сложный гибридный режим на стыке бюджетного, гражданского и налогового права.

Международный опыт свидетельствует о значительной трансформации партисипаторного бюджетирования, которое эволюционировало из инструмента глубокой административной реформы в более нейтральный и упрощённый механизм вовлечения. Эмпирические данные указывают на неоднозначность его эффективности: хотя вовлечение граждан повышает адресность расходов, оно может создавать дополнительное финансовое бремя для местных бюджетов, особенно в условиях высокой вовлечённости без адаптированных под конкретные условия моделей.

В российском контексте выявлен ряд системных проблем. Ключевой из них является региональный партикуляризм, обусловленный делегированием детальной регламентации на субнациональный уровень. Это порождает множество разнородных моделей с варьирующимися требованиями к доле софинансирования, что препятствует унификации и тиражированию успешных практик. Существенной проблемой остаётся налоговая неопределён-

ность, связанная с отсутствием стимулов для граждан в виде чётких налоговых вычетов и с рисками для публичных образований в части налогообложения целевых поступлений. Кроме того, в законодательстве наблюдаются пробелы в гарантиях, недостаточно детализированы механизмы общественного контроля, возврата средств и защиты прав жертвователей.

Основными трендами развития выступают конвергенция моделей и цифровизация. Наблюдается стирание границ между краудфандингом и инициативным бюджетированием, а цифровые платформы становятся ключевым инструментом для вовлечения и повышения прозрачности. Однако цифровизация несёт и риски, усугубляя цифровой разрыв и потенциально воспроизводя существующее социальное неравенство.

Перспективы развития института лежат в плоскости систематизации и создания стимулов. Это предполагает унификацию и стандартизацию регулирования через разработку рамочных федеральных принципов, внедрение стимулирующей налоговой политики, например, закрепление права на социальный налоговый вычет, а также легализацию гибридных моделей финансирования, формализующих сочетание бюджетных средств, частных инвестиций и взносов граждан.

Таким образом, механизмы софинансирования доказали свою роль как инструмент повышения легитимности управления и удовлетворения локальных общественных потребностей. Однако для раскрытия их полного потенциала в российской правовой системе необходимо преодолеть фрагментарность регулирования через системную кодификацию, обеспечить правовые гарантии для участников и создать устойчивые стимулы для развития публично-частного взаимодействия.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» // Собрание законодательства Российской Федерации. 24 марта 2025. № 12. Ст. 1200.

2. Закон ДНР «Об инициативном бюджетировании в Донецкой Народной Республике» от 23 мая 2025 № 192-РЗ. URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/8000202506050005?index=1/.

3. Gilman, Hollie & Wampler, Brian. The Difference in Design: Participatory Budgeting in Brazil and the United States // Journal of Deliberative Democracy. 2019. P. 1-30. URL: https://doi.org/15.7.10.16997/jdd.318.

4. Tiago Peixoto, Rafael Cardoso Sampaio. Electronic Participatory Budgeting: False Dilemmas and True Complexities // In book: Hope for Democracy: 25 years of Participatory Budgeting Worldwide. Publisher: In Loco. 2014. Pp. 413-425.

5. Fung Archon. Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future // Public Administration Review. 2015. № 75. https://doi.org/10.1111/puar.12361.

6. Hyunggun Park, Sungil Yoon, B. Shine Cho. How Direct Citizen Participation Affects the Local Government Financial Condition: A Case of Participatory Budgeting in South Korea // Javnost. The Public. 2023. 30(1). P. 1-18. https://doi.org/10.1080/13183222.2023.2201741.

7. Abdulle Mohamed & Kulmie Dayah & Sheikh Hussein, Mukhtar. Improving Job Performance through Budget Participation: Case of Higher Education Institutions // Journal of Entrepreneurship and Business Innovation. 2023. Vol. 10, N 2. P. 38-50. https://doi.org/10.5296/jebi.v10i2.21416.

8. Towards Greater Citizen Participation in Financing Public Cultural Institutions – Legal Barriers and Proposed Solutions / A. Modzelewska, S. Skuza, M. Szeluga-Romańska, M. Materska-Samek // Sustainability. 2020. Vol. 12, No. 19. P. 7957. DOI 10.3390/su12197957. EDN XKAKEE.
9. Ganuza Ernesto & Baiocchi Gianpaolo. The Power of Ambiguity: How Participatory Budgeting Travels the Globe // Journal of Public Deliberation. 2012. 8(2). P. 1-12. https://doi.org/10.16997/jdd.142.
10. Krueger Skip, Park HyungGun. Pathways to Citizen Participation: Participatory Budgeting Policy Choice by Local Governments // Chinese Public Administration Review. 2019. № 11. P. 46-59. DOI:10.22140/cpar.v11i1.249.
11. Рогач О.В., Фролова Е.В. Использование механизмов инициативного бюджетирования: готовность населения и доверие к власти // Вестник Пермского университета. Политология. 2023. Т. 17, № 2. С. 48-59. DOI 10.17072/2218-1067-2023-2-48-59. EDN SJFHDA.
12. Вагин В.В., Паксиваткина В.А. Гражданские финансы // Финансовый журнал. 2023. Т. 15, № 1. С. 45-57. DOI 10.31107/2075-1990-2023-1-45-57. EDN FLHOSU.
13. Миронова С.М. Принцип участия граждан в бюджетном процессе как принцип бюджетной системы Российской Федерации: понятие и правовое закрепление // Финансовое право. 2022. № 6. С. 20-25. DOI 10.18572/1813-1220-2022-6-20-25. EDN KTHMTZ.
14. Гаврилова Н.В. Практики инициативного бюджетирования в российских регионах // Вопросы экономики. 2020. № 7. С. 142-155. DOI 10.32609/0042-8736-2020-7-142-155. EDN AGGFOX.
15. Болтинова О.В. Принцип участия граждан в бюджетном процессе // Актуальные проблемы российского права. 2023. Т. 18, № 7(152). С. 54-61. DOI 10.17803/1994-1471.2023.152.7.054-061. EDN IVPANY.
16. Васильева Н.В., Пятковская Ю.В. Муниципальное регулирование инициативных проектов в Сибирском федеральном округе: первый опыт и перспективы // Академический юридический журнал. 2022. Т. 23, № 4(90). С. 389-396. DOI 10.17150/1819-0928.2022.23(4).389-396. EDN QBVTCA.
17. Бюджетный кодекс Российской Федерации (в ред. от 24.06.2025 № 158-ФЗ) // Собрание законодательства Российской Федерации. 1998. № 31. Ст. 3823.
18. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (в ред. от 13.07.2024 № 177-ФЗ) // Собрание законодательства Российской Федерации от 2014 г. N 26. Ст. 3378 (Часть I).
19. Федеральный закон от 20.03.2025 N 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» // Собрание законодательства Российской Федерации. 24 марта 2025. № 12. Ст. 1200.
20. Федеральный закон №259-ФЗ от 2 августа 2019 года «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ» // Собрание законодательства Российской Федерации от 2019 г., № 31, ст. 4418
21. Lee C. H., Zhao J. L., Hassna G. Government-incentivized crowdfunding for one-belt, one-road enterprises: design and research issues. // Financial Innovation. 2016. 2(1). P. 1-14. https://doi.org/10.1186/s40854-016-0022-0.
22. Положение ПРООН о порядке и условиях проведения конкурса пилотных инициатив по целям устойчивого развития. URL: https://minpriroda.gov.by/uploads/files/6.-polozhenie-o-konkurse.pdf.
23. Пятковская Ю.В. Партисипаторное финансирование в России: первый опыт законодательного регулирования // Юристъ-Правоведъ. 2022. № 3(102). С. 104-109. EDN FVQPAT.
24. Решение Осинского районного суда Пермского края 25 июня 2025 года дело № 2а-460/2025. URL: https://sudact.ru.
25. Апелляционное Определение Нижегородского областного суда 21 мая 2025 года дело № 33а-4973/2025. URL: https://sudact.ru.

Информация об авторе
Разбейко Наталья Викторовна – старший преподаватель кафедры гражданского и предпринимательского права

REFERENCES

1. Federal Law of March 20, 2025 No. 33-FZ "On the General Principles of Organizing Local Self-Government in a Unified System of Public Power". Legislation Bulletin of the Russian Federation. March 24, 2025. No. 12. Article 1200. (In Russ.)
2. Law of the DPR "On Participatory Budgeting in the Donetsk People's Republic" of May 23, 2025. No. 192-RZ. Retrieved from http://publication.pravo.gov.ru/document/8000202506050005?index=1/. (In Russ.)
3. Gilman, H., & Wampler, B. (2019). The Difference in Design: Participatory Budgeting in Brazil and the United States. Journal of Deliberative Democracy, 1-30. https://doi.org/10.16997/jdd.318.
4. Peixoto, T., & Sampaio, R.C. (2014). Electronic Participatory Budgeting: False Dilemmas and True Complexities. In Hope for Democracy: 25 years of Participatory Budgeting Worldwide (pp. 413-425). In Loco.
5. Fung, A. (2015). Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future. Public Administration Review, 75. https://doi.org/10.1111/puar.12361.
6. Park, H., Yoon, S., & Cho, B.S. (2023). How Direct Citizen Participation Affects the Local Government Financial Condition: A Case of Participatory Budgeting in South Korea. Javnost. The Public, 30(1), 1-18. https://doi.org/10.1080/13183222.2023.2201741.
7. Abdulle, M., Kulmie, D., & Hussein, M.S. (2023). Improving Job Performance through Budget Participation: Case of Higher Education Institutions. Journal of Entrepreneurship and Business Innovation, 10(2), 38-50. https://doi.org/10.5296/jebi.v10i2.21416.
8. Modzelewska, A., Skuza, S., Szeluga-Romańska, M., & Materska-Samek, M. (2020). Towards Greater Citizen Participation in Financing Public Cultural Institutions – Legal Barriers and Proposed Solutions. Sustainability, 12(19), 7957. https://doi.org/10.3390/su12197957.
9. Ganuza, E., & Baiocchi, G. (2012). The Power of Ambiguity: How Participatory Budgeting Travels the Globe. Journal of Public Deliberation, 8(2), 1-12. https://doi.org/10.16997/jdd.142.
10. Krueger, S., & Park, H.G. (2019). Pathways to Citizen Participation: Participatory Budgeting Policy Choice by Local Governments. Chinese Public Administration Review, 11, 46-59. https://doi.org/10.22140/cpar.v11i1.249.
11. Rogach, O.V., & Frolova, E.V. (2023). Use of Participatory Budgeting Mechanisms: Population Readiness and Trust in Government. Perm University Bulletin. Political Science, 17(2), 48-59. https://doi.org/10.17072/2218-1067-2023-2-48-59. (In Russ.)
12. Vagin, V.V., & Paksivatkina, V.A. (2023). Civic Finance. Financial Journal, 15(1), 45-57. https://doi.org/10.31107/2075-1990-2023-1-45-57 (In Russ.)
13. Mironova, S.M. (2022). The Principle of Citizen Participation in the Budget Process as a Principle of the Budget System of the Russian Federation: Concept and Legal Framework. Financial Law, 6, 20-25. https://doi.org/10.18572/1813-1220-2022-6-20-25. (In Russ.)
14. Gavrilova, N.V. (2020). Practices of Participatory Budgeting in Russian Regions. Issues of Economics, 7, 142-155. https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-7-142-155. (In Russ.)
15. Boltinova, O.V. (2023). The Principle of Citizen Participation in the Budget Process. Current Problems of Russian Law, 18(7), 54-61. https://doi.org/10.17803/1994-1471.2023.152.7.054-061. (In Russ.)
16. Vasilyeva, N.V., & Pyatkovskaya, Yu.V. (2022). Municipal Regulation of Community Initiative Projects in the Siberian Federal District: First Experience and Prospects. Academic Law Journal, 23(4), 389-396. https://doi.org/10.17150/1819-0928.2022.23(4).389-396. (In Russ.)
17. Budget Code of the Russian Federation (as amended on June 24, 2025 No. 158-FZ). Legislation Bulletin of the Russian Federation. 1998. No. 31. Article 3823. (In Russ.)
18. Federal Law of June 28, 2014 No. 172-FZ "On Strategic Planning in the Russian Federation" (as amended on July 13, 2024 No. 177-FZ). Legislation Bulletin of the Russian Federation. 2014. No. 26. Article 3378. (In Russ.)

19. Federal Law of March 20, 2025 No. 33-FZ "On the General Principles of Organizing Local Self-Government in a Unified System of Public Power". Legislation Bulletin of the Russian Federation. March 24, 2025. No. 12. Article 1200. (In Russ.)
20. Federal Law No. 259-FZ of August 2, 2019 "On Attracting Investments Using Investment Platforms". Legislation Bulletin of the Russian Federation, 2019, No. 31, Article 4418. (In Russ.)
21. Lee, C.H., Zhao, J.L., & Hassna, G. (2016). Government-incentivized Crowdfunding for One-Belt, One-Road Enterprises: Design and Research Issues. Financial Innovation, 2(1), 1-14. https://doi.org/10.1186/s40854-016-0022-0.
22. UNDP Regulations on the Procedure and Conditions for the Pilot Initiatives Competition on Sustainable Development Goals. Retrieved from https://minpriroda.gov.by/uploads/files/6.-polozhenie-o-konkurse.pdf. (In Russ.)
23. Pyatkovskaya, Yu.V. (2022). Participatory Financing in Russia: First Experience of Legislative Regulation. Lawyer-Jurist, 3(102), 104-109. (In Russ.)
24. Decision of the Osinsky District Court of the Perm Krai of June 25, 2025 Case No. 2a-460/2025. Retrieved from https://sudact.ru. (In Russ.)
25. Appellate Ruling of the Nizhny Novgorod Regional Court of May 21, 2025 Case No. 33a-4973/2025. Retrieved from https://sudact.ru. (In Russ.)

Information about the author
Nataliya V. Razbeyko – Senior Lecturer, Department of Civil and Business Law

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.
Поступила в редакцию (Reserved) 29.06.2025
Поступила после рецензирования 29.08.2025
Принята к публикации (Accepted) 09.12.2025

УДК 343.101+ 344.22
JEL: K19

ВАК 5.1.1. Теоретико-исторические правовые науки

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ВЕДОМСТВЕННОЙ МЕДИЦИНЫ МИНИСТЕРСТВА ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РОССИИ: ДОРЕВОЛЮЦИОННЫЙ И СОВЕТСКИЙ ЭТАПЫ

Александр Егорович Епифанов

Научно-исследовательский центр федерального государственного казённого образовательного учреждения высшего образования «Ордена Трудового Красного Знамени Академия управления Министерства внутренних дел Российской Федерации», Россия, 125993, г. Москва, ул. Зои и Александра Космодемьянских, д. 8, e-mail: mvd_djaty@mail.ru, https://orcid.org/0000- 0002-5686-5770

Аннотация. Статья посвящена историко-правовому анализу становления и развития системы медицинского обеспечения сотрудников органов внутренних дел России. Рассматриваются дореволюционные предпосылки формирования медицинской службы Министерства внутренних дел Российской империи, начиная с учреждения в 1802 г. Экспедиции государственной медицинской управы, а также нормативное закрепление её функций в XIX веке. Особое внимание уделено деятельности Медицинского департамента МВД, роли министров внутренних дел графа В.П. Кочубея и Д.Н. Блудова в создании правовых и организационных основ ведомственной медицины. В советский период прослеживается институционализация медицинского обеспечения в системе Народного комиссариата внутренних дел РСФСР и СССР: от приказов начальника Главного управления милиции НКВД РСФСР от 12 октября 1921 г. № 314/с и № 316 до нормативных актов, регламентировавших деятельность санитарно-медицинских частей НКВД в годы Великой Отечественной войны. Показано, что формирование ведомственной медицины МВД представляло собой последовательный процесс правового институционального оформления системы охраны здоровья государственных служащих и явилось одним из направлений развития российского административного права. Автор делает вывод о преемственности правовых принципов, заложенных в дореволюционный период, и их развитии в советской модели государственного здравоохранения, обеспечивавшей правовые гарантии медицинского обслуживания сотрудников внутренних дел. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов сотрудниками органов внутренних дел при изучении истории ведомственной медицины, совершенствовании нормативной базы и организации медицинского обеспечения личного состава.

Ключевые слова: ведомственная медицина, Министерство внутренних дел, правовое регулирование, история права, административное устройство, Экспедиция государственной медицинской управы, Народный комиссариат внутренних дел, правовой институт охраны здоровья, история государственного управления.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Епифанов А.Е. Формирование и развитие ведомственной медицины Министерства внутренних дел России: дореволюционный и советский этапы Государственное управление и право. 2025. № 4(08). С. 290-298.

UDC 343.101+ 344.22
JEL: K19

HAC 5.1.1. Theoretical and historical law sciences

FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE DEPARTMENTAL MEDICAL SERVICE OF THE MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS OF RUSSIA: PRE-REVOLUTIONARY AND SOVIET STAGES

Aleksandr Egorovich Epifanov

Research Center of the Federal State Public Educational Establishment of Higher Education «Order of the Red Banner of Labor Academy of Management of the Ministry of the Interior of the Russian Federation», Russia, 125993, Moscow, Zoya and Alexander Kosmodemyanskikh str., 8, e-mail: mvd_djaty@mail.ru, https://orcid. org/0000-0002-5686-5770/

Abstract. The article provides a historical and legal analysis of the formation and evolution of the system of medical support for employees of the internal affairs bodies of Russia. The pre-revolutionary prerequisites for the establishment of the medical service of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Empire are examined, beginning with the creation of the Expedition of the State Medical Administration in 1802 and the subsequent normative consolidation of its functions during the 19th century. Special attention is given to the activities of the Medical Department of the Ministry, as well as to the contributions of Ministers of the Interior Count V. P. Kochubey and D. N. Bludov in developing the legal and organizational foundations of departmental medicine. The Soviet period is analyzed through the institutionalization of medical support within the People's Commissariat for Internal Affairs (NKVD) of the RSFSR and the USSR, including the orders of the Head of the Main Directorate of the Militia of the NKVD RSFSR of October 12, 1921 Nos. 314/s and 316, and the regulations governing the activities of sanitary and medical units of the NKVD during the Great Patriotic War. It is demonstrated that the formation of the departmental medical service of the Ministry of Internal Affairs represented a consistent process of legal institutionalization of the state mechanism for protecting the health of civil servants, becoming an integral part of the development of Russian administrative law. The author concludes that the legal principles established in the pre-revolutionary period were further developed within the Soviet model of state healthcare, ensuring legal guarantees of medical support for employees of internal affairs bodies. The practical significance of the study lies in the possibility of using its results by employees of the internal affairs bodies in studying the history of departmental medicine, improving the regulatory framework, and organizing medical support for personnel.

Keywords: departmental medicine, Ministry of Internal Affairs, legal regulation, history of law, administrative system, Expedition of the State Medical Administration, People's Commissariat for Internal Affairs, legal institution of healthcare protection, history of public administration.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: REpifanov, A.E. (2025). Formation and development of the departmental medical service of the ministry of internal affairs of Russia: pre-revolutionary and soviet stages. Public administration and law, 4(08), 290-298.

Введение

Современная система государственного здравоохранения в России складывалась не только на основе общегражданских институтов, но и ведомственных служб, призванных обеспечивать охрану здоровья сотрудников органов исполнительной власти [10, с. 48]. Особое значение в этом ряду занимает медицинская служба Министерства внутренних дел Российской Федерации (далее – МВД России), чья история восходит к дореволюционному периоду. Уже с сентября 1802 года, с образованием Министерства внутренних дел Российской империи, в его составе была органи-

зована Экспедиция государственной медицинской управы (позднее – Медицинский департамент) как часть системы ведомственного медицинского обеспечения [7, с. 31]. Сотрудники полиции и пожарные команды выполняли функции скорой помощи, доставляя пострадавших и больных в приёмные покои при полицейских домах. В условиях отсутствия общегосударственной системы здравоохранения это образовало одну из старейших организованных медицинских систем страны.

Располагая недостаточными средствами, МВД действовало с неослабной энергией: заботилось о развитии медицинских учебных заведений, содержало многих воспитанников за казённый счёт, выписывало врачей из-за границы, ходатайствовало о служебных преимуществах для медиков [1].

В советский период ведомственная медицина МВД продолжила своё развитие: 12 октября 1921 года приказами Народного комиссариата внутренних дел РСФСР (НКВД РСФСР) № 314/с и № 316 в составе управлений милиции были организованы приёмные покои для медицинской помощи личному составу.

В приказе № 316 от 12 октября говорилось, что «хорошо поставленное дело здравоохранения милиционеров полагать необходимым условием правильной организации милиции и её успешного дальнейшего развития», и далее: «...относиться к медработникам милиции, как к ближайшим своим сотрудникам, ограждая их интересы и работу, всемерно идя навстречу всем их начинаниям на пользу санитарного благосостояния милиции» [6, с. 5].

Эти нормативные акты закрепили начало институционализации медицинской службы МВД России как самостоятельного правового института. Выявление правовой истории формирования ведомственной медицины МВД России позволяет раскрыть эволюцию принципов и механизмов защиты здоровья сотрудников органов внутренних дел как элемента публичной службы. В условиях возросшего внимания к обеспечению социальной защищённости государственной службы данное исследование приобретает высокую актуальность.

Цель и задачи исследования

Целью статьи является всесторонний историко-правовой анализ формирования и развития ведомственной медицины МВД России на дореволюционном и советском этапах как института административного права и государственного управления.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть нормативно-правовую основу создания медицинской службы МВД России в дореволюционный период (начало XIX века) и установить ключевые этапы её формирования.

2. Проанализировать роль министров внутренних дел и ведомственных актов (например, инструкции графа В.П. Кочубея 1823 года) в развитии ведомственной медицины.

3. Исследовать процесс институционализации медицинской службы МВД в советский период с учётом приказов НКВД РСФСР № 314/с и № 316 от 12 октября 1921 года, и определить её правовой статус.

4. Выявить преемственность и изменение правовых принципов медицинского обеспечения сотрудников органов внутренних дел, а также значение этого института для истории административного права России.

Методы исследования

Использован комплекс взаимодополняющих методов: историко-правовой анализ для реконструкции хронологии и содержания нормативного регулирования ве-

домственной медицины; формально-юридическая интерпретация дореволюционных и советских актов с установлением их места в системе источников права; системно-структурный подход для выявления институциональной логики и функций медицинской службы МВД как элемента государственного управления; сравнительно-правовой анализ для сопоставления дореволюционного и советского этапов и фиксации преемственности правовых принципов; документальный анализ опубликованных приказов и инструкций (в т. ч. приказов НКВД РСФСР от 12.10.1921 № 314/с и № 316) и проверяемых историко-правовых публикаций, обеспечивший верификацию фактических сведений и цитат.

Результаты исследования и их обсуждение

Создание Министерства внутренних дел Российской империи Манифестом императора Александра I от 8 сентября 1802 г. «Об учреждении министерств» (ПСЗ РИ. Собр. 1. Т. 27. № 20669) стало ключевым этапом формирования современной структуры исполнительной власти, заложив основы отраслевого принципа государственного управления. Уже на раннем этапе в ведении Министерства появились функции медицинского надзора и санитарной регламентации [15, с. 138]. В январе 1803 г. была учреждена Экспедиция государственной медицинской управы, позднее преобразованная в Медицинский департамент МВД, которому поручалось руководство врачебной частью, наблюдение за деятельностью больниц, аптек и санитарных служб (РГИА, ф. 1284, оп. 184, д. 25) [5].

Создание Экспедиции государственной медицинской управы как структурного подразделения Министерства внутренних дел знаменовало переход от сословно-административной системы управления здравоохранением к отраслевому принципу, при котором функции охраны здоровья получили нормативное закрепление в системе государственной исполнительной власти. Этот шаг стал одним из первых примеров правового разграничения компетенций министерств, предвосхитив появление специализированных ведомств социальной направленности в имперском административном праве [12, с. 61].

С учреждением Экспедиции фактически сложился правовой прообраз ведомственной медицины – особого звена административного механизма, сочетавшего функции здравоохранения и государственного контроля. В отсутствие единой системы общегражданского здравоохранения (Министерство народного просвещения имело ограниченные медицинские полномочия) именно МВД выступало главным координатором санитарных и лечебных мероприятий. Уже в начале XIX в. оно регулировало открытие больниц, утверждало штаты врачей, контролировало квалификацию медицинских чинов и санитарное состояние городов [6, с. 5].

Большое внимание вопросам медицины уделял министр внутренних дел граф В.П. Кочубей, при котором в 1823 году была утверждена «Инструкция о возведении больничных зданий и их санитарном содержании», предписывавшая архитектурно-гигиенические стандарты размещения больниц и санитарных покоев [1]. Этот документ, вошедший в «Собрание узаконений и распоряжений правительства за 1823 год», можно рассматривать как один из первых нормативных актов санитарного характера, имевших обязательную силу для ведомственных учреждений. Он формировал новую правовую логику – государство признаёт обязанность обеспечивать не только общественную безопасность, но и условия для сохране-

ния здоровья служащих [13, с. 85].

В середине XIX века вопросы «врачебной части» в системе МВД курировались в период министерства Д.Н. Блудова (1832-1839), что отразилось в нормативной фиксации правил медицинского надзора и допуска к практике в Своде законов Российской империи (т. XIII, ч. 1, «Уставы о врачебной части»), а также в ведомственных изданиях и отчётности Медицинского департамента МВД [3]. В качестве репрезентативных источников выступают «Журнал Министерства внутренних дел» за 1848 г. и «Отчёты Медицинского департамента Министерства внутренних дел» (например, за 1882 г.; 1893-1895 гг.), демонстрирующие институциональное оформление ведомственной медицины как элемента административного права.

Несмотря на ограниченные ресурсы, МВД системно развивало инфраструктуру ведомственных больниц, санитарных инспекций и медицинских учебных заведений [14, с. 49]. Государство финансировало подготовку врачей за казённый счёт, направляло специалистов в губернские больницы и выписывало врачей из-за границы. Это свидетельствовало о формировании первичных правовых гарантий медицинского обеспечения государственных служащих, задолго до появления общегражданского института социального страхования [8, с. 7].

К началу XX века медицинская служба МВД включала сеть губернских и уездных больниц, медико-санитарные комитеты и приёмные покои при полицейских домах, деятельность которых контролировалась Дамским благотворительным обществом великой княгини Ольги. Функции скорой медицинской помощи исполняли полицейские и пожарные команды, доставлявшие пострадавших в ведомственные лечебницы [9, с. 7]. Таким образом, ведомственная медицина выполняла не только лечебную, но и правозащитную функцию, обеспечивая конституирующееся в тот период право на жизнь и здоровье подданных в рамках полицейского государства.

К этому периоду правовое регулирование врачебной части получило системное закрепление в Своде законов Российской империи (т. XIII, ч. 1 «Уставы о врачебной и санитарной части»), где были отражены положения о медицинском надзоре, санитарных комиссиях и порядке допуска к врачебной практике. В редакции Свода законов 1892 года были закреплены единые стандарты служебной и гражданской медицины, а также административный порядок назначения врачей в уездные больницы. Эти нормы во многом предвосхитили советскую модель ведомственного здравоохранения и обеспечили юридическую преемственность в сфере правового регулирования медицинской службы органов внутренних дел [1].

Радикальные преобразования начались после Октябрьской революции 1917 года, когда деятельность дореволюционных медицинских учреждений МВД была свёрнута, а их функции временно переданы Главному санитарному управлению Красной Армии [16, с. 18]. Однако уже к 1921 году Народный комиссариат внутренних дел РСФСР приступил к формированию собственных медицинских подразделений. Приказ начальника Главного управления милиции НКВД РСФСР от 12 октября 1921 г. № 314/с предписывал организовать «приёмные покои» для оказания медицинской помощи личному составу и проведения профилактических мероприятий. Того же дня приказ № 316 закреплял принцип, что «хорошо поставленное дело здравоохранения милиционеров полагать необходимым

условием правильной организации милиции и её успешного дальнейшего развития» (Архив МВД России, ф. 1, оп. 3, д. 17) [4, с. 7].

Эти документы впервые нормативно определили обязанность государства обеспечивать медицинское обслуживание сотрудников милиции и их санитарно-гигиеническую безопасность.

Советский этап развития ведомственной медицины характеризовался институционализацией: к концу 1920-х годов в составе НКВД действовали санитарно-эпидемиологические отделы, госпитали и санатории для сотрудников органов внутренних дел. В 1930-е годы ведомственная медицина вошла в общегосударственную систему здравоохранения, но сохраняла правовую автономию, подтверждённую постановлениями СНК СССР и ведомственными приказами НКВД [11, с. 162].

В годы Великой Отечественной войны приказы Народного комиссара внутренних дел Л.П. Берии от 5 июля 1941 г. и 24 февраля 1943 г. регламентировали организацию госпиталей и санитарных частей НКВД, обеспечивавших лечение сотрудников внутренних войск, тыловых служб и охраны (ГАРФ, ф. 9401, оп. 2, д. 11). Эти приказы имели не только организационное, но и правовое значение, закрепляя нормативные гарантии медицинского обеспечения лиц, несущих службу в системе государственной безопасности [2, с. 76].

После преобразования Народного комиссариата внутренних дел в Министерство внутренних дел СССР в соответствии с Указом Президиума Верховного Совета СССР от 15 марта 1946 г. ведомственная медицина получила самостоятельный статус в структуре министерства.

В последующие годы её деятельность регулировалась указами Президиума Верховного Совета СССР и ведомственными приказами, определявшими организацию медико-санитарных частей, госпиталей и санаториев для сотрудников органов внутренних дел. Эти акты завершили этап формирования нормативной модели медицинского обеспечения сотрудников внутренних дел, на базе которой впоследствии развивалась современная система медицины МВД России.

Ретроспективный анализ показывает, что на всех этапах – от дореволюционного до послевоенного – ведомственная медицина являлась правовым институтом социальной ответственности государства, обеспечивающим охрану здоровья служащих, участвующих в реализации публичных функций. В ней отражалась эволюция административно-правового подхода: от полицейской опеки к социальной защите, от ведомственных циркуляров к нормативным актам государственного уровня. Эта преемственность подтверждает, что современная медицинская служба МВД России не является лишь вспомогательным элементом системы здравоохранения, а представляет собой устойчивый историко-правовой институт, выросший из традиций российского административного права.

Выводы

Историко-правовой анализ формирования и развития ведомственной медицины Министерства внутренних дел России показывает, что данный институт на протяжении более двух столетий сохраняет устойчивую правовую и функциональную идентичность. Его истоки восходят к административным реформам начала XIX века, когда с учреждением Министерства внутренних дел в 1802 г. и созданием Экспедиции государственной медицинской управы была заложена нормативная основа для организации медицинского обеспечения

государственных служащих. Уже в дореволюционный период ведомственная медицина развивалась как часть системы государственного управления, сочетая функции контроля, профилактики и социальной защиты лиц, находившихся на службе у государства.

Советский период стал этапом институционального закрепления и нормативного оформления ведомственной медицины как самостоятельной подсистемы государственного здравоохранения. Приказы НКВД РСФСР от 12 октября 1921 г. № 314/с и № 316 впервые зафиксировали обязанность государства обеспечивать медицинскую помощь сотрудникам милиции и установили правовой статус медицинских подразделений внутри органов внутренних дел. В последующие десятилетия система медицинского обеспечения МВД была нормативно интегрирована в административную структуру союзного и республиканского уровней, что обеспечило преемственность принципов дореволюционного законодательства при их советской трансформации.

Ведомственная медицина Министерства внутренних дел, пройдя путь от административного отдела до развитой институции с самостоятельной правовой компетенцией, стала одним из ключевых примеров исторической эволюции государственного института социальной защиты. В её становлении отражается общая логика развития российского административного права – переход от полицейской опеки к правовым формам регулирования социально-государственных обязанностей. Сформированные в XIX-XX веках принципы – законность, ведомственная ответственность, приоритет сохранения жизни и здоровья служащих – легли в основу современного понимания государственной обязанности по обеспечению здоровья лиц, проходящих службу в органах внутренних дел Российской Федерации.

Таким образом, ведомственная медицинская служба МВД России представляет собой не только историческое явление, но и устойчивую правовую категорию, демонстрирующую преемственность институтов административного права и подтверждающую роль Министерства внутренних дел как одного из первичных носителей социальной функции государства.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Ведомственное здравоохранение: история и современность. URL: // mvdmedia.ru/ publications/ shield -and-sword/nashi-lyudi/vedomstvennoe-zdravookhranenie-istoriya-i-sovremennost.

2. Кнопов М.Ш., Тарануха В.К. Академия медицинских наук в период Великой Отечественной войны и первые послевоенные годы // Военно-медицинский журнал. 2014. Т. 335, № 6. С. 73-77.

3. Костомаров Н.И. Русская история в жизнеописании её главнейших деятелей. Москва: Эксмо, 2006. 1024 с.

4. Моруков Ю.Н. Медицинская служба МВД России: 90 лет на защите здоровья сотрудников органов внутренних дел // Медицинский вестник МВД. 2011. № 5. С. 2-7.

5. Россия. Законы и постановления. Свод законов Российской империи. Т. XIII: Уставы о народном продовольствии, общественном призрении и врачебные. Ч. I: Учреждения и уставы врачебные по гражданской части. Санкт-Петербург: Тип. II Отделения Собственной Е. И. В. Канцелярии, 1857. URL: //runivers.ru/ bookreader/book 388226/?utm_source =chatgpt. com#page/8/mode/1up.

6. Сидоренко В.А. Исторический опыт и современные тенденции развития здравоохранения МВД России // Вопросы материально-технического и медицинского обеспечения. 2016. № 10. С. 4-9.

7. Сидоренко В.А. История (этапы) развития медицинской службы Министерства внутренних дел России // Медико-биологические и социально-психологические проблемы безопасности в чрезвычайных ситуациях. 2018. № 1. С. 30-38.
8. Сидоренко В.А. Медицинской службе МВД России – 95 лет! Ведомственное здравоохранение: история, состояние и перспективы // Медицинский вестник МВД. 2016. № 6(85). С. 2-8.
9. Смирнова Е.М. «Медицинские чины» в российской провинции (XVIII середина XIX в.) // Новый исторический вестник. 2011. № 28. С. 6-19.
10. Шахкелдов Ф.Г., Григорова Н.А. Актуальные вопросы исполнения конституционных прав граждан на охрану здоровья и медицинскую помощь в период коронавируса // Юристъ-Правоведъ. 2021. № 1(96). С. 47-50.
11. Епифанов А.Е., Красноженова Е.Е. Организация и проведение санитарно-эпидемиологических мероприятий в Сталинграде и отдельных районах Сталинградской области (1942-1943 гг.) // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 4. История. Регионоведение. Международные отношения. 2023. Т. 28. № 1. С. 162-174.
12. Епифанов А.Е. Из истории организации и деятельности общей полиции Российской империи на рубеже XIX-XX вв. (по материалам Нижнего Поволжья) // Вестник экономической безопасности. 2023. № 2. С. 59-64.
13. Епифанов А.Е. Из истории организации и деятельности политической полиции Нижнего Поволжья в начале XX в. // Вестник Московского университета МВД России. 2023. № 3. С. 84-88.
14. Епифанов А.Е. Комплектование и полномочия политической полиции Нижнего Поволжья в начале XX в. (историко-правовые аспекты) // Вестник экономической безопасности 2023. № 3. С. 48-51.
15. Епифанов А.Е. Организация и деятельность Министерства внутренних дел Российской Империи в 1880-1905 гг. // Вестник Владимирского юридического института. 2021. № 1(58). С. 135-141.
16. Епифанов А.Е. Из истории строительства органов государственной власти и управления РСФСР в первые годы советской власти // Вестник Евразийской академии административных наук. 2023 № 2(63). С. 16-19.

Информация об авторе
Александр Егорович Епифанов – доктор юридических наук, профессор, главный научный сотрудник отдела по изучению проблем истории МВД России Научно-исследовательского центра Академии управления МВД России

REFERENCES

1. Departmental healthcare: history and modernity. Available at: https: // mvdmedia.ru/publications/shield-and-sword/nashi-lyudi/vedomstvennoe-zdravookhranenie-istoriya-i-sovremennost. (In Russ.)
2. Knopov, M.Sh., Taranukha, V.K. (2024). The Academy of Medical Sciences during the Great Patriotic War and the first post-war years. Military Medical Journal, vol. 335, no. 6, Pp. 76-77. (In Russ.)
3. Kostomarov, N.I. (2006). Russian History in the Biographies of Its Principal Figures. Moscow: Eksmo, 1024 p. (In Russ.)
4. Morukov, Yu.N. (2011). The medical service of the Ministry of Internal Affairs of Russia: 90 years protecting the health of internal affairs employees. Medical Bulletin of the Ministry of Internal Affairs, 5, Pp. 2-7. (In Russ.)
5. Russia. Laws and Regulations. Complete Collection of Laws of the Russian Empire. Vol. XIII: Statutes on Public Provisioning, Public Charity, and Medical Matters. Part I: Institutions and Medical Statutes for the Civilian Sector. St. Petersburg: Printing House of the II Department of His Imperial Majesty's Own Chancellery, 1857. Available at: https://runivers.ru/bookreader/ book388226/#page/8/mode/1up. (In Russ.)
6. Sidorenko, V.A. (2016). Historical experience and current trends in the development of healthcare within the Ministry of Internal Affairs of Russia. Issues of Material-Technical and Medical Support, 10, Pp. 4-9. (In Russ.)

7. Sidorenko, V.A. (2018). History (stages) of the development of the medical service of the Ministry of Internal Affairs of Russia. Medico-Biological and Socio-Psychological Problems of Safety in Emergency Situations, 1, Pp. 30-38. (In Russ.)
8. Sidorenko, V.A. (2016). 95 years of the medical service of the Ministry of Internal Affairs of Russia: departmental healthcare – history, status and prospects. Medical Bulletin of the Ministry of Internal Affairs, 6(85), Pp. 2-8. (In Russ.)
9. Smirnova, E.M. (2011). "Medical ranks" in the Russian provinces (18th – mid-19th centuries). New Historical Bulletin, 28, Pp. 6-9. (In Russ.)
10. Shakhkeldov, F.G., Grigorova, N.A. (2021). Actual Issues of Execution of Constitutional Prev Citizens on Health Protection and Medical Care during the Coronavirus Period, 1 (96). Pp. 47-50. (In Russ.)
11. Epifanov, A.E., Krasnozhenova, E.E. (2023). Organization and conduct of sanitary and epidemiological measures in Stalingrad and certain districts of the Stalingrad region (1942-1943). Series 4. History. Regional Studies. International relations. T. 28. № 1. Pp. 162-174. (In Russ.)
12. Epifanov, A.E. (2023). From the history of the organization and activities of the general police of the Russian Empire at the turn of the XIX-XX centuries (based on the materials of the Lower Volga region). Bulletin of Economic Security, 2. Pp. 59-64. (In Russ.)
13. Epifanov, A.E. (2023). From the history of the organization and activities of the political police of the Lower Volga region at the beginning of the XX century. Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia, 3. Pp. 84-88. (In Russ.)
14. Epifanov, A.E. (2023). Recruitment and Powers of the Political Police of the Lower Volga Region at the Beginning of the XX Century (Historical and Legal Aspects). Bulletin of Economic Security, 3. Pp. 48-51. (In Russ.)
15. Epifanov, A.E. (2021). Organization and Activities of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Empire in 1880-1905. Bulletin of the Vladimir Law Institute, 1(58). Pp. 135-142. (In Russ.)
16. Epifanov, A.E. (2023). From the history of construction of state authorities and management of the RSFSR in the first years of Soviet power, 2(63). Pp. 16-19. (In Russ.)

Information about the author
Aleksandr E. Epifanov – Doctor of Law, Professor, Chief Researcher of the Department for the Study of The Problems of History of the Ministry of Internal Affairs of Russia of the Research Center of the Academy of Management of the Ministry of Internal Affairs of Russia

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.
Поступила в редакцию (Reserved) 15.09.2025
Поступила после рецензирования 20.10.2025
Принята к публикации (Accepted) 09.12.2025

УДК 339.9: 339.7
JEL: F29, H56

ВАК 5.5.3. Государственное управление и отраслевые политики
ВАК 5.2.5. Мировая экономика

ПРОБЛЕМЫ ГЛОБАЛИЗАЦИИ СОВРЕМЕННОГО МИРОУСТРОЙСТВА И ЗАДАЧИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКОГО ГОСУДАРСТВА

Николай Иванович Хромов[1],
Алина Викторовна Кретова[2]

[1]Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий государственный университет», Российская Федерация, 283001, Донецкая Народная Республика, г. Донецк, ул. Университетская, д. 24, e-mail: nkhromov@bk.ru

[2]Донецкий институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Российская Федерация, 283015, Донецкая Народная Республика, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163-а, e-mail: kav03058@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию проблем глобализации в условиях трансформации современного мироустройства, игнорирования Западным сообществом норм международного права. В работе изложены теоретико-методологические подходы к изучению глобализации как экономико-политической категории. Исследованы последствия процесса глобализации, концептуальные позитивные стороны и негативные прикладные аспекты её проявления. Охарактеризованы подходы к оценке современных глобальных процессов, включая преимущества, проблемы и риски, формулирование возникших в связи с этим задач обеспечения безопасности Российского государства. Изложены подходы к трансформации международных экономико-правовых отношений в новых геополитических условиях, формированию альтернативного многополярного мироустройства с максимальным соблюдением прав государств и народов на осуществление самостоятельной внешней и внутренней политики, экономического, культурно-национального и общественного суверенитета. Сформулированы цели и направления трансформационных преобразований в процессе модернизации системы государственного управления, максимально отвечающей требованиям современных реалий, с учётом нынешних потенциальных рисков в условиях глобализации.

Ключевые слова: мировая экономика, международная торговля, глобализация, санкции, международные объединения, государственный суверенитет, государственная безопасность.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Хромов Н.И., Кретова А.В. Проблемы глобализации современного мироустройства и задачи обеспечения безопасности Российского государства. Государственное управление и право. 2025. № 4(08). С. 299-315.

UDC 339.9: 339.7
JEL: F29, H56

HAC 5.5.3. Public administration and sectoral policies
HAC 5.2.5. Global economy

PROBLEMS OF GLOBALIZATION OF THE MODERN WORLD ORDER AND THE TASKS OF ENSURING THE SECURITY OF THE RUSSIA

Nikolay Ivanovich Khromov[1], Alina Viktorovna Kretova[2]

[1]Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Donetsk State University», Russian Federation, 283001, Donetsk Public Republic , Donetsk, 24, Universitetskaya str., e-mail: nkhromov@bk.ru
[2]Donetsk Institute of Management – branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration», Russian Federation, 283015, Donetsk Public Republic, Donetsk, 163-a, Chelyuskintsev str., e-mail: kav03058@mail.ru

Abstract. The article is devoted to the study of the problems of globalization in the conditions of transformation of the modern world order, the Western community's disregard for the norms of international law. The work presents the theoretical and methodological approaches to the study of globalization as an economic and political category. The consequences of the globalization process, its conceptual positive aspects, and its negative practical manifestations are investigated. The article describes approaches to assessing modern global processes, including advantages, problems, and risks, as well as the formulation of tasks related to ensuring the security of the Russian state. The article presents approaches to the transformation of international economic and legal relations in the new geopolitical conditions, the formation of an alternative multipolar world order with maximum respect for the rights of states and peoples to pursue independent foreign and domestic policies, economic, cultural, national, and public sovereignty. The article also outlines the goals and directions of transformational changes in the process of modernizing the system of public administration, which is as relevant as possible to the current realities, taking into account the current potential risks in the context of globalization.

Keywords: world economy, international trade, globalization, sanctions, international organizations, state sovereignty, national security.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Khromov, N.I., Kretova, A.V. (2025). Problems of globalization of the modern world order and the tasks of ensuring the security of the Russia. Public administration and law, 4(08), 299-315.

Введение

Глобализация – сложнейшая политэкономическая категория, включающая в себя множество важнейших понятий, процессов, затрагивающих условия жизни большинства государств. Следовательно, от понимания сущности преобразований, происходящих под знаком глобализации, зависят условия жизнеобеспечения в современном мире.

Актуальность темы исследования заключается в продолжающемся в условиях глобализации общественно-политических и экономических процессов углублении противоречий между Западным сообществом и реальным большинством населения планеты, дошедших до уровня крайних значений на грани потенциальной возможности возникновения больших военных конфликтов.

Исследованию концептуальных положений глобализации посвящены многие научные труды от классиков теории развития эконо-

мических систем до современных отечественных и зарубежных учёных: М. Блауг, Д. Боуз [1], Н. Данилевский [2], М. Драгоманов, Р. Коуз, Р. Робертсон [15], В. Иноземцев [3], М. Кастельс, Э. Арзюянц [4], Е. Васютина [5], Б. Кувалдин [6], М. Фомина [7], И. Беганская [8; 9], И. Соколова [10], Л. Чёрная [11], А. Шапошникова [12], П. Эрл [13] и др.

Состояние и динамика общественного развития в глобальной общественно-экономической системе требует углублённого изучения процессов глобализации во всех аспектах и сферах проявления, оценки её преимуществ и исследования путей противодействия негативным последствиям.

Базовая научная задача исследования заключается в дальнейшем развитии и уточнении положений теоретико-методологического характера о глобализации мирохозяйственных связей в современных условиях разрушения международных экономико-правовых отношений.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – изучение теоретических, концептуальных положений глобализации экономических процессов и прикладных аспектов её проявления, включая преимущества, проблемы и риски, формулирование возникших в связи с этим задач обеспечения безопасности Российского государства.

Задачи исследования: изучить концептуальные положения социально-экономической категории глобализация; систематизировать теоретико-методологические аспекты развития глобализации общественно-политических и экономических процессов современного мироустройства; исследовать сущность и тенденции проявления в условиях глобализации общественно-политических и экономических процессов противоречий между Западным сообществом и реальным большинством населения планеты; сформулировать состояние и динамику общественного развития в глобальной общественно-экономической системе; оценить преимущества процесса глобализации и исследовать пути противодействия негативным последствиям развития мирохозяйственных связей; изучить историографию развития процессов глобализации международных отношений, механизмы и инструментарий формирования и развития глобальной политики доминирования, создания модели мирового господства; обосновать тенденции развития современных трансформационных процессов создания многополярного мироустройства как альтернативы дальнейшего мирового развития; сформулировать императивные направления дальнейшего развития системы государственного управления с учётом текущих и потенциальных внешних и внутренних угроз обеспечения безопасности Российского государства.

Методы ислледования

Теоретико-методологическую основу исследования составляют фундаментальные труды и научно-теоретические достижения, концептуальные положения теории мирового хозяйства и международных экономических отношений по проблемам трансформации мирохозяйственных связей в условиях глобальной неопределённости, совокупность общенаучных и специально-научных методов познания.

В процессе исследования использованы следующие методы и подходы:

- диалектический метод познания процессов как способ выявления тенденций, закономерностей и противоречий (для изучения развития мирохозяйственных связей);

- метод логического и исторического подходов в познании (для вы-

явления логики и историографии развития глобальных процессов);

- эволюционный метод (для исследования этапов институционализации развития международных отношений);

- методы системного анализа и синтеза (при разработке векторов развития и инструментария гармонизации экономических интересов участников международных экономико-правовых отношений);

- методы индукции и дедукции (при исследовании глобальной трансформационной неопределённости);

- метод компаративистики (для изучения интенсивного и экстенсивного многообразия состояний институциональных и экономических систем, анализа конфликтогенных ситуаций, развития знания о способах защиты от неопределённости и рисков);

- институциональный подход (для исследования роли институтов государственного управления и общественно-экономической безопасности).

Таким образом, методология исследования базируется на системном, сравнительно-историческом, риск-аналитическом, институциональном и структурно-функциональном подходах. Научная новизна заключается в дальнейшем развитии теоретико-методологических положений о глобализации как социально-экономической категории; раскрыт дуализм её последствий – позитивных и негативных. Охарактеризованы трансформационные преобразования международных институтов и роль Российской Федерации в процессах формирования альтернативной модели миропорядка.

Результаты исследования и их обсуждение

Глобализация – гениальнейшая идея демонстрации потенциальной возможности решения множества важнейших мировых экономических, демографических, общественно-политических, экологических и иных проблем современности посредством создания соответствующих международных институтов, механизмов и инструментария. Плодами глобализации виделось новое мироустройство, устраняющее трансграничные преграды формирования новой исторической реальности – беспрепятственное перемещение людей, товаров, капиталов, преодоление политической, идеологической раздробленности мира, борьба с бедностью, вплоть до формирования «новой социальной общности без барьеров и границ», «глобального гражданского общества».

В такой интерпретации концепция была успешно поддержана мировым сообществом, ведущими учёными, политиками, представителями бизнес-сообществ, несмотря на явную иллюзорность подобных идей. Научное сообщество успешно развивало теоретические положения и прикладные аспекты глобализации. Бизнес ориентировался на потенциальное использование новых возможностей, отслеживал тенденции, активизировался на международных рынках с целью повышения эффективности хозяйственной деятельности. Государственные институты сосредоточились на налаживании прочных дипломатических отношений с другими странами в целях решения актуальных политических, экономических, текущих и перспективных задач развития.

Однако последствия процесса глобализации, как и любого другого явления, имеют как позитивные, так и негативные стороны своего проявления (таблица 1).

Скрытыми от понимания при этом оставались важнейшие аспекты этой большой игры, создания по факту идеологии глоба-

Таблица 1. Последствия процесса глобализации мирохозяйственных связей (составлено авторами на основе собственных исследований)
Table 1. The consequences of the globalization of world economic relations (compiled by the authors based on their own research)

Позитивные последствия	Негативные последствия
Экономические последствия	
Широко доступны достижения науки и техники. Обмен опытом и технологиями	Контроль транснациональных корпораций над экономикой страны
Развитие мирового рынка товаров, капиталов, международной кооперации	Деиндустриализация национальных экономик
Углубление международного разделения труда	Создание препятствий для развития отечественного производства
Снижение издержек. Рост прибыльности производства. Рост производительности труда	Поляризация стран по уровню бедности
Экологические последствия	
	Хищническое отношение к природе
	Риски возникновения экологических катастроф
Культурно-национальные последствия	
Формирование языка межнационального общения	Разрушение национального и культурного наследия
Возникновение социокультурного единства	Усиление влияния иностранной культуры
Общественно-политические последствия	
Широкие возможности международной коммуникации	Политический диктат высокоразвитых стран
Распространение демократических ценностей	Подрыв национального суверенитета
Расширение возможностей самореализации человека	Навязывание определённого образа жизни
Расширение доступа к информации и знаниям	Рост числа военных конфликтов

лизма – модели мирового господства, реализации стратегической задачи удовлетворения постоянно растущих потребностей общества в условиях дефицита ресурсных возможностей: глобальные цели, реальные заказчики и выгодополучатели, субъекты принятия глобальных управленческих решений, формальные и реальные механизмы достижения поставленных целей.

Активное развитие процессов глобализации международных отношений и сам термин «глобализация» получил распространение после Второй мировой войны. Исключительно важными особенностями того времени (для понимания сущности создаваемой глобальной модели управления процессами мироустройства) является укре-

пление политического, экономического, технологического и военного потенциала Соединённых Штатов Америки при разрушенной экономике Европы и последующего развала мировой колониальной системы.

Так и напрашивается необходимость возникновения мирового экономического и политического гегемона, но в условиях неизбежного противостояния с возродившейся после Второй мировой войны Советской Россией.

США в течение всей второй половины XX столетия создавали институты управления глобальными процессами общественно-политического и, в особенности, экономического развития международных отношений:

- резервную валютную систему, систему международных расчётов с использованием доллара в качестве единой межнациональной валюты;

- международные финансовые институты: Всемирный банк (ВБ) с подведомственными ему финансовыми и банковскими организациями, Международный валютный фонд (МВФ);

- множество других международных организаций в различных сферах деятельности под эгидой Организации Объединённых Наций (ООН): Международная организация труда (МОТ), Всемирная торговая организация (ВТО), Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ), Всемирная экологическая организация (Киотский протокол), Международный уголовный суд (МУС), международные организации по ограничению распространения ядерных и производства иных конвенциальных видов вооружений, из состава многих из которых США по личной инициативе в последующем вышли под предлогом неоправданных финансовых отчислений на их содержание или не отвечающих государственным либо бизнес-интересам определённых элит в текущем временном периоде.

На этом этапе мирового развития Соединённым Штатам Америки было выгодно создание и подъём экономического потенциала Западного военно-политического союза, что они и реализовали в рамках НАТО, с соответствующей выгодой для себя через подъём военных расходов в этих странах при обеспечении поставок вооружений отечественными военными корпорациями.

Страны Западной Европы на стадии подъёма своего экономического потенциала попытались задействовать механизмы противодействия американскому доминированию – создание ЕС (Европейского Союза) с учреждением единой европейской валюты. Но в процессе реформирования системы управления ими были допущены ряд ошибок – неоправданное расширение территории европейского экономического сообщества на страны Восточной Европы с более низкими уровнем и темпами развития экономики, а также иными, преимущественно славянскими характеристиками ментальности населения, политика открытой бесконтрольной миграции, неэффективность функционирования институтов объединённой Европы и др.

Соединённые Штаты Америки в последние десятилетия в максимальной степени подтвердили свой статус государства политических технологий и осуществления мировой политики, в том числе и в сфере международной торговли, исключительно посредством силы и манипуляций, развернули по всему миру политику агрессивного противостояния, в том числе и против своих союзников по Западному блоку. Умело манипулируя общественным сознанием, было осуществлено обновле-

ние европейских элит не во благо развития стран Европы, а в интересах определённых правящих кругов американского эстеблишмента. Они разбалансировали экономику Евросоюза через прекращение, посредством давления на руководство объединения, поставок дешёвых энергоресурсов из России с последующей переориентацией на американский сжиженный газ и нефтепродукты, стоимостью в несколько раз дороже, и ожидаемое в связи с этим ухудшение показателей экономического развития и даже закрытие крупных промышленных корпораций с переводом соответствующих производственных мощностей в США, сопутствующими процессами сокращения рабочих мест, роста безработицы и снижения в целом экономического потенциала большинства стран Европы.

Соединённые Штаты Америки непрерывно модифицируют механизмы и инструментарий глобальной политики доминирования – повсеместно используют бессистемные меры санкционного давления, взращивают лояльные к ним политические режимы, как во власти, так и в кругах оппозиции к правительствам разных стран [10].

При этом следует отметить, что их меры экономического, сопряжённого с военным, давления направлены прежде всего в отношении главных противников и соперников в сфере глобального экономического и военного доминирования на мировой арене: Китайской Народной Республики, Индии, Российской Федерации, включая и союзников по Западному блоку – Европейского Союза, Канады и других стран.

В особенности, основное внимание в этом процессе глобального доминирования Соединённые Штаты Америки уделяют противостоянию с Россией. С этим связаны не только уже принятые в последние годы десятки тысяч санкционных политических, финансовых, торговых, логистических и прочих запрещающих мер, противоречащих ныне ещё формального существующего международного законодательства и положений Международных институтов. На реализацию целей глобального Западного доминирования направлены также:

- продолжение расширения НАТО на восток к границам Российской Федерации (Швеция, Дания, Финляндия);

- разрушение сложившихся десятилетиями мирных добрососедских, дружественных отношений с бывшими Союзными республиками, а ныне формально независимыми государствами (Молдова, страны Закавказья), попытки дестабилизации системы государственного управления в странах центральной Азии;

- усиление мер экономического и политического воздействия непосредственно на Россию;

- ряд других зримых и скрытых мер воздействия на политическую систему, экономику, состояние гражданского общества Российской Федерации и её партнёров в различных сферах международного экономического, общественно-политического, культурного и иного взаимодействия.

Напряжение в благополучии мироустройства добавляют агрессивные ориентации в системе государственного управления многих из западных стран. Страны НАТО, Европейского Союза, Великобритании взяли курс на масштабную милитаризацию экономического развития с открытыми установками нынешнего их руководства на разрушение даже оставшихся минимальных объёмов экономического сотрудничества с Россией.

Принимаемые Соединёнными Штатами Америки решения в сфере

международной экономической политики сегодня сложно поддаются какому-либо анализу и предсказуемости, преимущественно направлены на введение санкционных мер в отношении не только действующих, но даже и потенциальных экономических партнёров. Решения принимаются, как правило, в хаотичном порядке с периодичным изменением их направленности и содержания, с возможными негативными последствиями на глобальных рынках, признаки которых сегодня явно имеют место. И какие шаги экономического, политического и даже военного характера они предпримут в ближайшем будущем или буквально даже завтра – непредсказуемо.

Однако мировое сообщество активно трансформируется, ищет современную альтернативу хищнической глобализации. Абсолютное большинство стран не желает дальше мириться с требованиями выстроенного однополярного мира глобального доминирования Соединённых Штатов Америки, конечно, в большинстве случаев, с разной степенью интенсивности происходящих изменений и опасениями на возможную их силовую реакцию.

Мировое сообщество всё больше стремится к формированию многополярного мироустройства с максимальным соблюдением прав государств и народов на осуществление самостоятельной внешней и внутренней политики, экономического, культурно-национального и общественного суверенитета. Достаточно эффективно развиваются процессы интеграции стран в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС), Шанхайской организации сотрудничества (ШОС) и особенно объединения БРИКС. Объединяющим ядром в этих союзах являются Российская Федерация и Китайская Народная Республика.

Характеристики, цели и задачи БРИКС следует изложить подробно ввиду особой значимости деятельности объединения, в контексте заявленной цели настоящего исследования, – решения проблем современной глобализации.

Численность стран-членов, кандидатов и партнёров БРИКС постоянно расширяется. Сегодня в состав объединения входят 9 стран: Бразилия, Российская Федерация, Индия, Китайская Народная Республика, Южная Африка (ЮАР), Египет, Иран, Эфиопия, Объединённые Арабские Эмираты. Аргентина, ранее изъявившая желание вступить в состав БРИКС, отказалась (после прихода к власти новых политических сил). Саудовская Аравия на текущий момент официально не подтвердила процессуально принятое решение о членстве в объединении.

Странами-партнёрами и потенциально новыми членами БРИКС, имеющими право принимать участие в мероприятиях объединения, являются: Алжир, Беларусь, Боливия, Вьетнам, Индонезия, Казахстан, Куба, Малайзия, Нигерия, Тайланд, Турция, Уганда, Узбекистан. Кроме перечисленных выше стран, намерения вступить в состав БРИКС объявили Азербайджан, Бахрейн, Венесуэла, Пакистан [15].

Страны мирового большинства (по территории и численности населения) укрепляют свои позиции в мире и по суммарному экономическому потенциалу: на объединение БРИКС уже приходится 35,1 % валового внутреннего продукта против 29,7 % в странах G-7 (рисунок 1).

При этом масштабы территорий стран-членов, численность населения и даже суммарные объёмы экономического потенциала не являются самоцелью объединения, при всей важности данного факта для его имиджевых позиций и потенциальной возможности решения важнейших задач роста эффективности

развития государств БРИКС.

Подтверждением правильности реализуемых объединением решений, важнейшими ориентирами совместной деятельности должны являться не рост суммарных показателей развития, а достижение целей его создания – разрушение диктата глобального доминирования стран Запада, формирование многополярного мироустройства, обеспечивающего соблюдение норм международного права, общественно-политического, экономического, культурно-национального суверенитета каждого государства, независимо от его размеров, численности населения и экономического потенциала.

Безусловно, каждое государство

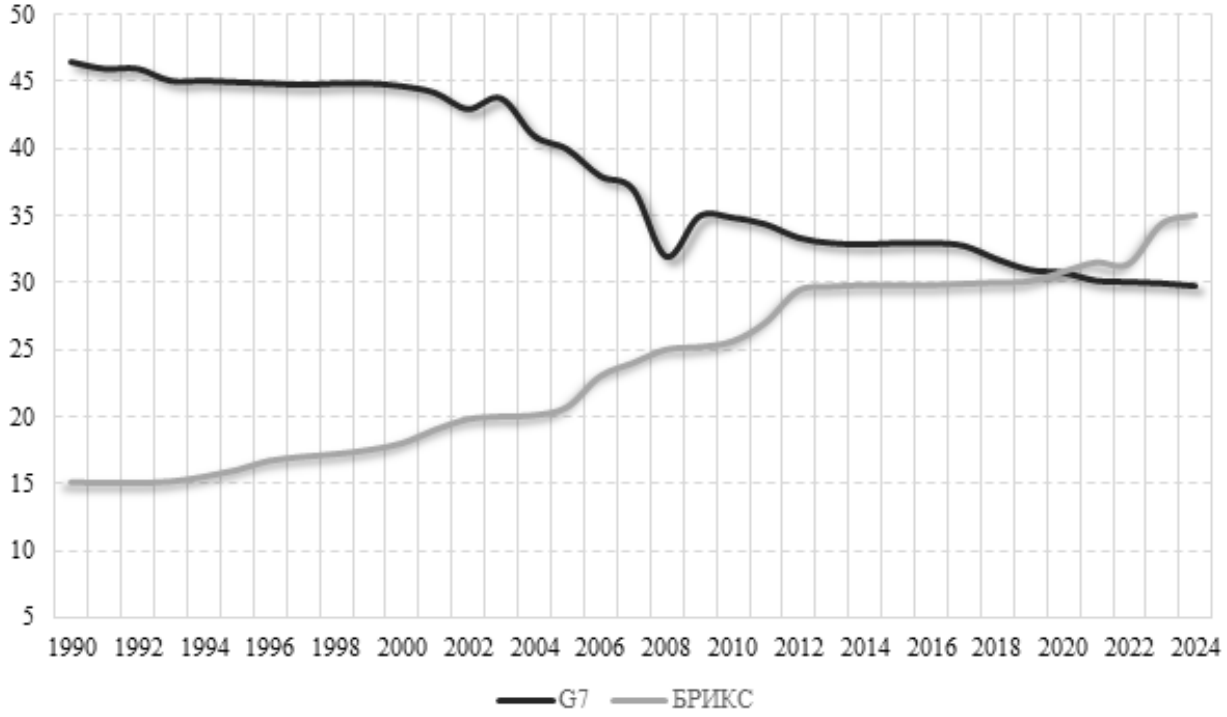

Рисунок 1. Доля ВВП стран БРИКС и G7 в мировой экономике (построено по данным [16])
Figure 1. The share of GDP of the BRICS and G7 countries in the global economy (based on data from [16])

при подаче заявления на вступление в объединение, при голосовании за принятие в его состав иных стран и в процессе совместной деятельности по реализации тех или иных совместных решений, руководствуется прежде всего интересами своей страны. И в каждом отдельном случае все без исключения члены объединения учитывают будущие потенциальные приобретения и риски. Малые страны, с одной стороны, ожидают выгод от расширения возможностей сотрудничества, например, с Российской Федерацией, Китайской Народной Республикой и Индией, но, с другой, – опасаются возможного будущего диктата со стороны стран с более развитым экономическим и военным потенциалом при принятии совместных решений, учитывая прежний и действующий по настоящий момент многолетний опыт межгосударственных отношений, основанный на праве силы. И каждое из перечисленных выше крупнейших государств объединения, в свою очередь, также не исключает рисков возможного несогласованного сторонами расширения любым из них сотрудничества со странами G-7, чего нельзя исключать при уже действующем высоком уровне меж-

дународной кооперации и взаимозависимости мировых экономик.

В данном контексте следует учитывать, что Соединённые Штаты Америки пытаются мотивировать (допустимыми или даже некорректными способами) все страны объединения БРИКС к активизации двухстороннего межгосударственного сотрудничества на приемлемых, прежде всего для них, условиях или даже в ущерб остальным государствам-членам объединения, либо обещают продолжить санкционное давление на них, при одновременных конкретных мерах внесения разлада в отношения между Индией, Китайской Народной Республикой и Российской Федерацией, являющихся локомотивами, основными скрепами и во многом гарантами эффективного функционирования объединения.

Конечно, основное давление Соединённых Штатов Америки ориентировано на Россию: аресты судов, транспортирующих российский сжиженный газ, нефтепродукты, удобрения, зерно, запреты на приобретение и страхование российских грузов и прочие ограничительные меры.

Следует учитывать, что такие крупные экономики, как в Индии и Китайской Народной Республике, могут эффективно развиваться только в случае эффективной торговли по всему миру. Эти страны способны противостоять грубому санкционному давлению со Стороны Соединённых Штатов Америки, но вынуждены при этом искать приемлемые решения, в том числе и со странами западного сообщества, являющимися также их торговыми партнёрами.

Сложнее приходится малым государствам, не способным по своему экономическому и военному потенциалу противостоять давлению со стороны стран Запада, в большинстве случаев им приходится уступать санкционному давлению на них, опасаясь экономической блокады, цветных революций или даже насильственного устранения действующих режимов.

Однако, как уже отмечалось выше, политика объединения БРИКС не декларирует намерений ухудшения взаимоотношений стран-участниц с другими государствами, не являющимися членами объединения, в том числе с государствами G-7 и другими представителями Западного блока. Условием такого сотрудничества, кроме задач получения экономических выгод, которые ставит перед собой любое государство, должно быть лишь одно – недопущение причинения вреда другим странам-коллегам по объединению.

В настоящее время расширяются направления кооперации государств-членов БРИКС в различных сферах экономической, общественно-политической, культурно-национальной и иных видов деятельности, механизмов и инструментария координации работы в достижении желаемых преобразований дальнейшего мирового развития. Эффективно работает Банк БРИКС по аккумулированию финансовых ресурсов стран-участниц и направлению их на решение совместно одобренных задач повышения эффективности функционирования объединения и оказания финансовой поддержки странам-членам. Продолжается работа по созданию электронных средств взаимных расчётов как альтернатива не только доминированию доллара, но в том числе и расчёта национальными валютами, что не всегда является удобным для малых стран и государств с более низким развитием экономики и, соответственно, взаимной торговли.

Государства Западного блока постепенно теряют прежние преимущества в общественно-экономиче-

ском развитии и при неспособности одержать победу в честной конкурентной борьбе всё больше прибегают к различным мерам силового воздействия, противоречащим международным нормам права. В отношении государственных институтов, бизнеса и отдельных граждан Российской Федерации на текущий момент введено почти тридцать тысяч ничем не аргументированных санкций. Тем не менее, экономика России, конечно, не без проблем, но постепенно адаптируется к внешнему санкционному давлению, другим различным видам ограничений, непрерывно наращивает свой экономический потенциал (рисунок 2) и в части рейтинговых показателей ВВП по паритету покупательной способности национальной валюты сегодня является уже четвёртой экономикой мира и первой в Европе (таблица 2). Конечно, это лишь один из множества показателей, по ряду других Российская Федерация еще значительно отстаёт от ведущих экономик мира. Но есть результат и продолжается положительная динамика, даже в таких сложных санкционных условиях, при которых приходится ориентироваться исключительно на собственные силы и ресурсы, в особенности в стратегически важных сферах экономического развития. При этом остаются вопросы в части эффективности осуществления государственной финансово-кредитной политики, практически остановившей инвестиционные процессы в субъектах хозяйствования, а, следовательно, устойчивость их дальнейшего развития, отсутствует система государственной поддержки внедрения инноваций, практически парализовано ипотечное кредитование, кроме льготного, субсидированного государством и в целом гражданское строительство, нет рациональной политики в сфере промышленного и потребительского ценообразования, оплаты труда, а также по ряду других важнейших направлений технологического и социально-экономического развития.

На Пленарном заседании XXVIII

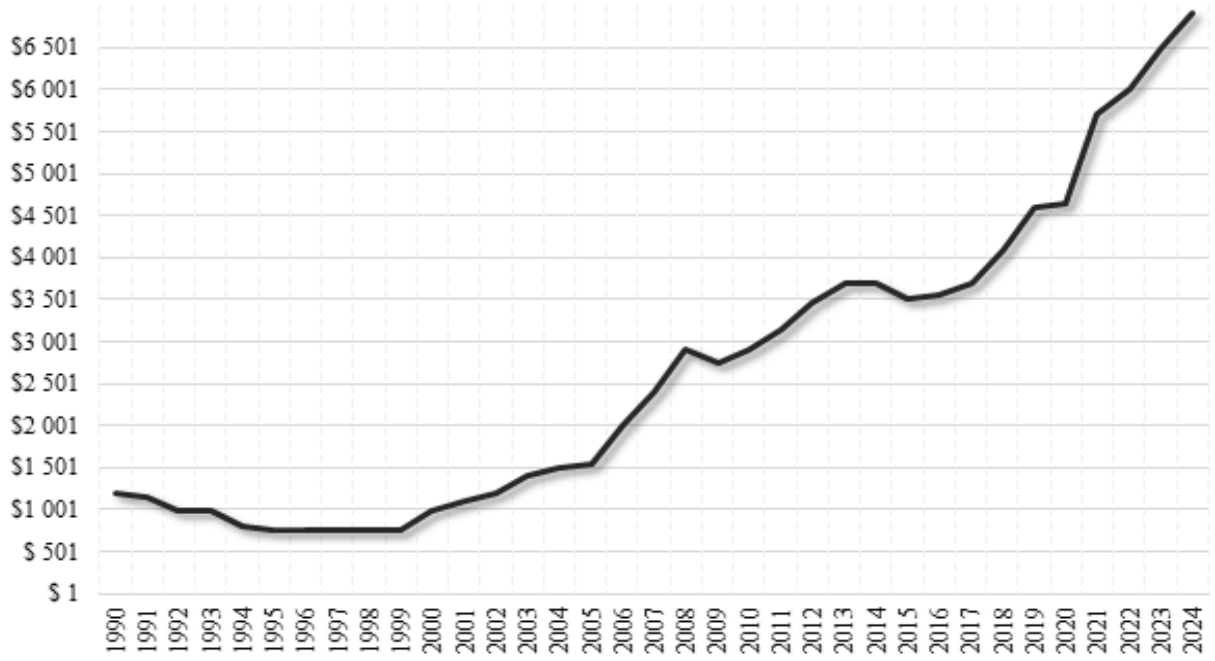

Рисунок 2. Динамика ВВП Российской Федерации по паритету покупательной способности национальной валюты, млрд долл. США (построено по данным [20])
Figure 2. Dynamics of the GDP of the Russian Federation in terms of purchasing power parity of the national currency, billion US dollars (constructed according to [20])

Таблица 2. Валовый внутренний продукт ведущих экономик мира по паритету покупательной способности национальной валюты, 2024 г. (составлено авторами на основе расчётов Всемирного банка и Международного валютного фонда [18])
Table 2. Gross domestic product of the world's leading economies by purchasing power parity of the national currency, 2024) compiled by the authors based on calculations by the World Bank and the International Monetary Fund [18])

№ пор.	Страны	млрд $
1	Китай	41.304
2	США	26.889
3	Индия	20.547
4	Россия	7.582
5	Япония	6.310
6	Индонезия	5.920
7	Германия	5.762
8	Бразилия	5.479
9	Франция	4.416
10	Великобритания	4.147

Петербургского международного экономического форума Президент России В.В. Путин отметил, что российская экономика демонстрирует устойчивый рост, несмотря на сложные внешние условия. Валовой внутренний продукт страны в последние два года увеличивался более чем на 4 % ежегодно, что превышает среднемировые. Однако, по словам Президента, важно не только достичь какой-то результат, но и постоянно его, как минимум, подтверждать, создавая комфортные условия для бизнеса и инвестиций [17].

Форум проходил под девизом «Общие ценности – основа роста в многополярном мире». В данном контексте Президент страны подчеркнул важность сбалансированного экономического роста и обозначил основные задачи, приоритетные ключевые направления, которые должны стать основой для дальнейшего экономического роста и в целом развития Российского государства:

- переход к экономике высоких заработных плат: Президент подчеркнул, что высокие зарплаты должны быть основаны на повышении качества рабочих мест и производительности труда, а не на дефиците рабочей силы;

- развитие высокотехнологичных отраслей: В.В. Путин отметил необходимость активного внедрения современных технологий и цифровизации;

- создание современной туристической инфраструктуры: Президент призвал развивать туристическую отрасль, чтобы сделать Россию более привлекательной для туристов;

- поддержка креативных индустрий: В.В. Путин подчеркнул важность развития креативных индустрий, которые могут стать новым драйвером экономического роста;

- модернизация объектов культурного наследия: Президент призвал уделять внимание сохранению и развитию культурного наследия страны.

В этих условиях, исчерпав все возможные, хоть относительно объ-

яснимые санкционные меры против нашей страны, как и в рамках противостояния с СССР, когда СоединЁнные Штаты Америки развязали «холодную войну» с введением большого количества ограничений в международном секторе экономического и общественно-политического развития Советского государства, страны Западной коалиции перешли к мерам открытой конфронтации с Россией, неприкрытой русофобии. Объявив публично Российскую Федерацию своим врагом, они провозгласили гонку вооружений и намерение вступить с нами в военный конфликт.

В условиях политического противостояния с Западным сообществом в Советский период активно продолжалась дипломатическая работа на межгосударственном уровне, санкционное давление не ограничивало европейские страны в экономическом сотрудничестве, как минимум, по энергетическим ресурсам, крайне необходимым этим государствам для целей экономического развития. Поведение же административно-политического руководства этих стран сегодня, часто противоречащее интересам самих стран, бизнеса и благосостояния собственного населения, сложно поддаётся логическому пониманию, анализу и прогнозированию.

В современных реалиях, при неспособности добиться поставленных задач противостояния с Россией экономическими методами, воинствующие Западные круги в очередной раз пробуют решать экономические проблемы военными методами давления, но на текущий момент времени, ограничиваясь пока воинствующими заявлениями, подкреплёнными реальной милитаризацией экономики, санкционными решениями, провокациями, ведут против нас прокси-войну чужими руками, с поставками вооружений, подготовкой воинских контингентов, в полном объёме обеспечивая военными инструкторами, системами разведки, спутникового наведения и иного сопровождения военных операций, вплоть до непосредственного участия в ней действующих военных контингентов под видом иностранных наёмников, а также организации, режиссирования и непосредственно проведения террористических актов на территории России.

Для этих целей ими выбрана Украина, в которой они взращивали в течение всех лет после распада СССР воинствующий национализм на базе бандеровской идеологии до уровня современного неонацизма, с последующей организацией цветных революций, государственного переворота, развязыванием гражданской войны с последующим прямым военным столкновением с Россией. В этих условиях политическое руководство нашей страны было вынуждено начать специальную военную операцию (СВО).

И даже в таких сложнейших условиях политическое руководство Российской Федерации пытается проявлять сдержанность, искать дипломатические пути урегулирования возникающих конфликтов, регулярных провокаций и в очередной раз готово искать пути к политическому и экономическому сотрудничеству со странами Западного сообщества, конечно, на принципах равноправия, партнёрства и справедливости.

Но относиться к этим потенциальным угрозам беспечно мы, тем не менее, не можем, не предпринимая соответствующих мер по снижению потенциального ущерба и не обеспечив в целом безопасности Отечества во всех сферах жизнедеятельности. В любом случае такого рода противостояния связаны потерями здоровья и даже жизни, как военнослужащих, так и граждан-

ского населения, сопровождаются экономическим уроном, нравственными лишениями и прочими негативными последствиями для Российского государства и его граждан.

Для обеспечения уверенного, высокоэффективного развития страны в условиях реалий современного мироустройства требуется создание и надёжное функционирование действенной системы государственного и муниципального управления на всех уровнях власти и её функциональных направлениях. Это крайне сложно обеспечить в таком крупном многонациональном и многоконфессиональном федеративном государстве, с учётом потенциальных внешних и внутренних угроз. Требуется непрерывная, слаженная работа всех ведомств и органов власти, высокий уровень ответственности должностных лиц на всех уровнях управления и во всех сферах деятельности, без исключений.

Обеспечение достижения перечисленных качеств государственного и муниципального управления в реальных современных условиях жизни нашей страны возможно лишь в условиях жёсткой, во многом авторитарной системы организации власти и доведенной до высочайшей степени абсолютизации ответственности должностных лиц за исполнение своих обязанностей, с одновременным принятием разносторонних, но крайне важных мер модернизации общественно-экономических процессов в новых исторических реалиях. Но это важнейшее направление модернизации государственного управления, максимально отвечающее требованиям современных реалий, требующее отдельного полноценного дальнейшего исследования.

Опыт развития Российского государства в разные исторические периоды наглядно демонстрирует реальные риски не только разбалансированности управления, ухудшения экономического развития, но и возможной потенциальной потери государственности при ослаблении системы власти в стране, например, в начале и последние два десятилетия XX столетия.

Выводы

Современные проблемы глобализации мироустройства создают риски не только дестабилизации экономического развития стран международного сообщества, ухудшения благосостояния народов, но и несут реальную угрозу развязывания военных конфликтов, вплоть до вероятности новой мировой войны с катастрофическими последствиями для всего человечества.

Миссия Российского государства, являющегося одной из ведущих мировых цивилизаций – не только обеспечение роста экономического потенциала и на этой основе безопасности своей страны за счёт создания эффективной системы государственного управления, но и предотвращение необратимости процессов разрушения мирохозяйственных связей путём объединения усилий мирового сообщества по внедрению новых, справедливых механизмов международного сотрудничества.

Эффективность и действенность мер обеспечения безопасности государства следует оценивать на внутреннем и внешнем контурах системы государственного управления: внешнем – по качеству и результативности внешнеполитической, межгосударственной деятельности; внутренней – по достижению выполнения прогнозируемых уровней социально-экономического развития и общественно-политического благополучия в регионах и стране в целом. Во всех случаях это обеспечивается за счёт высокого уровня профессионализма, ответственности, инициативности, высоких морально-нравственных персональ-

ных качеств работников системы государственного управления.

Результаты настоящего исследования могут быть использованы научными работниками и специалистами в сфере мировой экономики, государственного управления, практической общественно-политической и хозяйственной деятельности при изучении проблем мирохозяйственных связей в научной и прикладной плоскостях.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Боуз Д. Либертарианство. История, принципы, политика: монография. Челябинск: Социум, 2004. 391 с.
2. Данилевский Н.Я. Россия и Европа. Взгляд на культурные и политические отношения славянского мира к германо-романскому: монография. Москва: Известия, 2003. 605 с.
3. Ильин М.В., Иноземцев В.Л. Стабилизация развития // Мегатренды мирового развития. Москва: Центр исследований постиндустриального общества, 2001. С. 183-191.
4. Арзюянц Э.А. Глобализация: катастрофа или путь к развитию. Москва, 2013, С. 234-236.
5. Васютина Е.С., Парфенова Е.В. Глобализация – за и против: интеграции России и Европейского Союза как одно из направлений мировой экономической глобализации // Актуальные проблемы воспроизводства мирового общественного продукта и индивидуального капитала. 2013. С. 17-24.
6. Кувалдин Д.Б. Большая игра школы // Коммерсант, 17.10.2024. URL: https://ecfor.ru/publication/ekonomicheskij-potentsial-briks-v-sravnenii-s-g7/.
7. Фомина М.В. Теория глобализации: история, концепции, школы // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. Том 6. № 12А. С. 26-36.
8. Беганская И.Ю., Науменко С.Н., Чёрная Л.В., Малик М.А. Влияние конфликтов на трансформацию мировой социально-экономической системы // Вестник Челябинского государственного университета. 2025. № 3(497). С. 21-35. DOI 10.47475/1994-2796-2025-497-3-21-35. EDN VSYAMR.
9. Беганская И.Ю., Чёрная Л.В., Малик М.А. Многомерный анализ глобальных политических конфликтов: причины, последствия и механизмы регулирования // Государственное управление и право. 2024. № 3(3). С. 217-236. EDN YLTHXY.
10. Соколова И.И., Савенко Ю.Р. Анализ тенденций и перспектив развития торгово-экономических отношений стран БРИКС // А-фактор: научные исследования и разработки (гуманитарные науки). 2021. № 2. С. 5.
11. Чёрная Л.В., Чернобаева С.В., Малик М.А. Место и роль России в современной миросистеме // Государственное управление и право. 2024. № 2(02). С. 243-257. EDN KXJMDL.
12. Шапошникова А.Г. Вызовы и угрозы, обусловленные глобализацией // Приоритетные модели общественного развития в эпоху глобализации: экономические, социальные, философские, политические, правовые аспекты. 2016. С. 136-138.
13. Эрл П.К. БРИКС 2025: расширение, дедолларизация и переход к многополярному миру. URL: https://www.zolotoy-zapas.ru/news/market-analytics/briks-2025-rasshirenie-dedollarizatsiya-i-perekhod-k-mnogopolyarnomu-miru/.
14. Хромов Н.И. Историография формирования системы управления и ресурсного потенциала развития Республики // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. 2024. № 1. С. 121-132.
15. БРИКС в 2025 г. Состав, цели и задачи объединения. URL: https://secrets.tbank.ru/glossarij/briks/.
16. БРИКС и G7 в мировой экономике. URL: https://yandex.ru/images/search?BRICS_AND_G7.svg.png&pos.
17. Главные тезисы: о чём говорил Владимир Путин на ПМЭФ-2025. URL: https://realnoevremya.ru/news/338960-glavnye-tezisy-vladimira-putina-vystupleniya-na-pmef-2025https://finance.mail.ru/guide/top-ehkonomik-mira-322 /.
18. ВВП ведущих экономик мира URL: https://finance.mail.ru/guide/top-ehkonomik-mira-322/.

19. Robertson R.T. The three waves of globalization: a history of a developing global consciousness // Black Point, Canada; London: Fernwood Publishing: Zed Books, 2003. 291 p.
20. Russia GDP (ECONOMICS:RUGDP) – TradingView. URL: https://ru.tradingview.com/symbols/ECONOMICS-RUGDP//.

Информация об авторах
Николай Иванович Хромов –доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры национальной и региональной экономики
Алина Викторовна Кретова – доктор экономических наук, доцент, заместитель директора Донецкого филиала РАНХиГС

REFERENCES

1. Boaz, D. (2004). Libertarianism. History, principles, politics: monograph. Chelyabinsk: Socium. 391 p. (In Russ.)
2. Danilevsky, N.Ya. (2003). Russia and Europe. A view on the cultural and political relations of the Slavic world to the German-Roman: monograph. Moscow: Izvestiya. 605 p. (In Russ.)
3. Ilyin, M.V., Inozemtsev, V.L. (2001). Stabilization of development // Megatrends of world development. Moscow: Center for Post-Industrial Society Research. Pp. 183-191. (In Russ.)
4. Arzyuyants, E.A. (2013). Globalization: catastrophe or path to development. Moscow. Pp. 234-236. (In Russ.)
5. Vasyutina, E.S., Parfenova, E.V. (2013). Globalization – pros and cons: the integration of Russia and the European Union as one of the directions of world economic globalization // Actual problems of reproduction of world social product and individual capital. Pp. 17-24. (In Russ.)
6. Kuvaldin, D.B. (2024, October 17). The big game of the school // Kommersant. URL: https://ecfor.ru/publication/ekonomicheskij-potentsial-briks-v-sravnenii-s-g7/. (In Russ.)
7. Fomina, M.V. (2016). Theory of globalization: history, concepts, schools // Economics: yesterday, today, tomorrow. Vol. 6. No. 12A. Pp. 26-36. (In Russ.)
8. Beganskaya, I.Yu., Naumenko, S.N., Chernaya, L.V., Malik, M.A. (2025). The impact of conflicts on the transformation of the world socio-economic system // Bulletin of Chelyabinsk State University. No. 3(497). Pp. 21-35. DOI 10.47475/1994-2796-2025-497-3-21-35. EDN VSYAMR. (In Russ.)
9. Beganskaya, I.Yu., Chernaya, L.V., Malik, M.A. (2024). Multidimensional analysis of global political conflicts: causes, consequences and regulation mechanisms // Public Administration and Law. No. 3(3). Pp. 217-236. EDN YLTHXY. (In Russ.)
10. Sokolova, I.I., Savenko, Yu.R. (2021). Analysis of trends and prospects for the development of trade and economic relations of the BRICS countries // A-factor: scientific research and development (humanities). No. 2. P. 5. (In Russ.)
11. Chernaya, L.V., Chernobaeva, S.V., Malik, M.A. (2024). The place and role of Russia in the modern world-system // Public Administration and Law. No. 2(02). Pp. 243-257. EDN KXJMDL. (In Russ.)
12. Shaposhnikova, A.G. (2016). Challenges and threats caused by globalization // Priority models of social development in the era of globalization: economic, social, philosophical, political, legal aspects. Pp. 136-138. (In Russ.)
13. Earl, P.K. (2025). BRICS 2025: expansion, dedollarization and the transition to a multipolar world. URL: https://www.zolotoy-zapas.ru/news/market-analytics/briks-2025-rasshirenie-dedollarizatsiya-i-perekhod-k-mnogopolyarnomu-miru/.
14. Khromov, N.I. (2024). Historiography of the formation of the management system and resource potential of the Republic's development // Bulletin of Donetsk National University. Series B: Economics and Law. No. 1. Pp. 121-132. (In Russ.)
15. BRICS in 2025. Composition, goals and objectives of the association. URL: https://secrets.tbank.ru/glossarij/briks/.
16. BRICS and G7 in the world economy. URL: https://yandex.ru/images/search?BRICS_AND_G7.svg.png&pos.

17. Main theses: what Vladimir Putin spoke about at SPIEF-2025. URL: https://realnoevremya.ru/news/338960-glavnye-tezisy-vladimira-putina-vystupleniya-na-pmef-2025.
18. GDP of the world's leading economies. URL: https://finance.mail.ru/guide/top-ehkonomik-mira-322/.
19. Robertson, R.T. (2003). The three waves of globalization: a history of a developing global consciousness. Black Point, Canada; London: Fernwood Publishing: Zed Books. 291 p.
20. Russia GDP (ECONOMICS:RUGDP) – TradingView. URL: https://ru.tradingview.com/symbols/ECONOMICS-RUGDP//

Information about the authors
Nikolay I. Khromov –Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Nationale and Regional Economic
Alina V. Kretova –Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Deputy Director of the Donetsk Branch 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 of interests.
Поступила в редакцию (Reserved) 09.09.2025
Поступила после рецензирования 20.11.2025
Принята к публикации (Accepted) 09.12.2025

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПРАВО
Gosudarstvennoye upravteniye i pravo / Public Administration & Law
№4(08)2025

Журнал входит в Единый государственный перечень научных изданий – Белый список, а также в перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней кандидата и доктора наук (Перечень ВАК, К2) по специальностям:

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

5.2.7. Государственное и муниципальное управление (экономические науки)

5.5.3. Государственное управление и отраслевые политики (политические науки)

Также принимаются материалы научных исследований по специальностям

5.2.5. Мировая экономика (экономические науки)

5.5.4. Международные отношения (политические науки);

5.1.1. Теоретико-исторические правовые науки (юридические науки)

5.1.2. Публично-правовые (государственно-правовые) науки (юридические науки)

5.1.3. Частно-правовые (цивилистические) науки (юридические науки)

5.1.4. Уголовно-правовые науки (юридические науки)

Адрес редакции и издательства: 283015, Донецкая Народная Республика, Г.О. ДОНЕЦК, Г. ДОНЕЦК, пр-т Б. Хмельницкого, 108; 283015, Донецкая Народная Республика, Г.О. ДОНЕЦК, Г. ДОНЕЦК, УЛ. ЧЕЛЮСКИНЦЕВ, Д. 163А
Тел.: +7(856)338-42-96; +7(949) 352-07-01
E-mail: gosupravleniye-sj@yandex.ru
Сайт: https://gosupravleniye-sciencejournal.ru/

Editorial office and publishing address: 108, B. Khmelnitsky Ave., DONETSK, 283015, Donetsk People's Republic; 163A CHELYUSKINTSEV STR., DONETSK, 283015, Donetsk People's Republic.
Tel.: +7(856)337-42-96; +7(949) 352-07-01
E-mail: gosupravleniye-sj@yandex.ru

Компьютерная верстка и дизайн: А.Р. Гадецкий

Дата выхода в свет: 25.12.2025 г.
Формат 60x84x1/8 Усл. печ. л. 36.74
Печать лазерная. Заказ № 28-12/1. Тираж 100 экз

Отпечатано в типографии: ИП Криничная И. В.
ОГРНИП 322930100019725 от 28.12.2022 г.
283059, г. Донецк, ул. Овнатаняна, 4. Тел. +7 (949) 328-16-91,
e-mail: krinichnayairina@gmail.com