

ISSN 3007-1631

Научный журнал

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПРАВО

Gosudarstvennoye upravleniye i pravo/
Public Administration & law

№3(07)
2025



Журнал входит в перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней кандидата и доктора наук (Перечень ВАК) 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 №3(07)2025

Главный редактор:

- **Наumenко Светлана Николаевна** – доктор экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Заместители главного редактора:

- **Рытова Наталья Александровна** – доктор экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», 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, ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Ответственный секретарь:

- **Матюшайтис Нелли Викторовна** – кандидат юридических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.

Технический секретарь:

- **Кулик Евгения Ивановна** – кандидат экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», 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, ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

- **Беленцов Владимир Николаевич** – доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», 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, ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;
- **Голос Игорь Ильич** – кандидат наук по государственному управлению, доцент, ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», 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, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», 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, ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;
- **Кретьева Алина Викторовна** – доктор экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», 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;
- **Околоков Владимир Михайлович** – кандидат экономических наук, доцент, ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса», г. Курск, Российская Федерация;
- **Понделков 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, ФГБОУ ВО «ДОНАУ-ИГС», 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;
- **Рогоуленко Татьяна Михайловна** – доктор экономических наук, профессор ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация;
- **Саенко Борис Евгеньевич** – кандидат экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», 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, ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», 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, ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», 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, ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», 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: Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»

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.

© Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», 2025

Gosudarstvennoye upravleniye i pravo / Public Administration & Law №3(07)2025

Editor-in-Chief:

- **Naumenko Svetlana Nikolaevna** – Advanced Doctor in Economic Sciences, Associate Professor, Donetsk Academy of Management 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 Academy of Management 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 State University (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation).

Executive Secretary:

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

Technical Secretary:

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

Members of the Editorial Board:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 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 Academy of Management and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation); • Belentsov Vladimir Nikolaevich – Advanced Doctor in Economic Sciences, Full Professor, Donetsk Academy of Management 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); | <ul style="list-style-type: none"> • 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 Academy of Management and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation); • Golos Igor Ilyich – Candidate in Public Administration Sciences, Associate Professor, Donetsk Academy of Management 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, State University of Management (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 Academy of Management and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation);
- **Kretova Alina Viktorovna** – Advanced Doctor in Economic Sciences, Associate Professor, Donetsk Academy of Management 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 Academy of Management 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 Economic Sciences, Associate Professor, Donetsk Academy of Management 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 Academy of Management 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 Academy of Management 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 Academy of Management 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 Madhukulya** – PhD in Sociology, University of Science and Technology, Meghalaya, Guest Faculty of Cultural Studies at Tezpur University (Assam, India).

Founder and publisher: Federal State Budgetary Institution of Higher Education "Donetsk Academy of Management 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 2025.

Frequency: 4 times a year.

СОДЕРЖАНИЕ/ CONTENTS

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

РОЛЬ НЕМЕЦКОЙ ФИЛОСОФИИ В ФОРМИРОВАНИИ РОССИЙСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОСТИ

Владимир Михайлович Окорокhov,
Николай Дмитриевич Кликунов,
Елена Александровна Шевердина,
Полина Владимировна Окорокhova,
Дарья Григорьевна Олейникова

МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕХАНИЗМА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Наталья Павловна Паздникова,
Артём Валерьевич Васильев,
Оксана Васильевна Борисова

ЦИФРОВОЕ УЧАСТИЕ МОЛОДЕЖИ В РЕГИОНАЛЬНОМ ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ: ОПЫТ СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Галина Алексеевна Банньих,
Анастасия Игоревна Режецкая

ГЕЙМИФИКАЦИЯ ПАТРИОТИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ: НОВЫЕ ФОРМАТЫ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ГРАЖДАНСТВЕННОСТИ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ

Антон Иванович Величко

ГОСУДАРСТВЕННАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ПОЛИТИКА / GOVERNMENT AND BRANCH POLICY

ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЕЗОПАСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛЬНЫМ СЕКТОРОМ: ИДЕНТИФИКАЦИЯ МНОГОФАКТОРНОЙ СИСТЕМЫ ВЛИЯНИЯ

Дмитрий Николаевич Швайба,
Наталья Павловна Паздникова

THE ROLE OF GERMAN PHILOSOPHY IN THE FORMATION OF RUSSIAN STATEHOOD

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

METHODOLOGICAL TOOLS FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF THE MECHANISM FOR IMPROVING STATE SUPPORT FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Natalia P. Pazdnikova,
Artem V. Vasiliev,
Oksana V. Borisova

DIGITAL PARTICIPATION OF YOUNG PEOPLE IN REGIONAL PUBLIC ADMINISTRATION: EXPERIENCE OF SOCIOLOGICAL RESEARCH

Galina A. Bannykh,
Anastasia I. Rezhetskaya

GAMIFICATION OF PATRIOTIC EDUCATION: NEW FORMATS OF YOUTH POLICY FOR THE FORMATION OF CITIZENSHIP IN THE DIGITAL AGE

Anton I. Velichko

STATE SECURITY MANAGEMENT OF THE REAL SECTOR: IDENTIFICATION OF A MULTIFACTOR SYSTEM OF INFLUENCE

Dmitry N. Shvaiba,
Natalia P. Pazdnikova

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ
ИНТЕРНЕТА ВЕЩЕЙ В
РАЗВИТИИ ТУРИСТИЧЕСКОЙ
ОТРАСЛИ**

Инна Владимировна Лищук

**РЫНОЧНАЯ ЭВОЛЮЦИЯ
ФИТНЕС-ИНДУСТРИИ В РОССИИ:
СТРУКТУРНЫЕ СДВИГИ И
БИЗНЕС-МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ**

Константин Юрьевич Кошуба,
Татьяна Олеговна Графова

**СОСТОЯНИЕ И РАЗВИТИЕ
НЕФТЕГАЗОВОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Матвей Сергеевич Оборин,
Сергей Дмитриевич Кучин

РЕГИОНАЛЬНОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ / REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT

**СВОБОДНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ
ЗОНА НА ТЕРРИТОРИИ
КУРСКОЙ ОБЛАСТИ:
ПЕРСПЕКТИВЫ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ
РЕГИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ**

Дмитрий Борисович Щербakov,
Ольга Владимировна Занина,
Анастасия Алексеевна Ямина

**ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ
СРЕДА МАССОВОГО СПОРТА В
МЕГАПОЛИСАХ**

Андрей Маркович Ерёмин

КООРДИНАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ/ COORDINATION OF ECONOMIC POLICY

**РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО
АУДИТА, СТРАТЕГИЧЕСКОГО
АУДИТА, ГОСУДАРСТВЕННОГО
МУНИЦИПАЛЬНОГО
КОНТРОЛЛИНГА В УСЛОВИЯХ
ИНФОРМАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ И ЦИФРОВОГО
КОММУНИЦИРОВАНИЯ**

Владимир Витальевич Строев,
Татьяна Михайловна Рогуленко,
Роман Сергеевич Близкий

**THE USE OF INTERNET OF
THINGS TECHNOLOGIES IN THE
DEVELOPMENT OF THE TOURISM
INDUSTRY**

Inna V. Lishchuk

**MARKET EVOLUTION OF THE
FITNESS INDUSTRY IN RUSSIA:
STRUCTURAL SHIFTS AND
BUSINESS DEVELOPMENT MODELS**

Konstantin Yu. Koshuba,
Tatyana O. Grafova

**CONDITION AND DEVELOPMENT
OF THE OIL AND GAS INDUSTRY
OF THE RUSSIAN FEDERATION**

Matvey S. Oborin,
Sergei D. Kuchin

81

96

108

120

136

147

**СТРУКТУРЫ ФОРМИРОВАНИЯ
ДИАЛОГОВЫХ ОТНОШЕНИЙ
ОРГАНОВ ВЛАСТИ С
ПРЕДПРИЯТИЯМИ И ОТРАСЛЯМИ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ
НА БАЗЕ РАЗВИТИЯ
СИСТЕМЫ ПРОБЛЕМНО-
ОРИЕНТИРОВАННОГО
МОНИТОРИНГА СОЦИАЛЬНО-
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

159

**STRUCTURES FOR THE
FORMATION OF DIALOGICAL
RELATIONS BETWEEN
GOVERNMENT AUTHORITIES AND
ENTERPRISES AND INDUSTRIES
BASED ON THE DEVELOPMENT
OF A SYSTEM OF PROBLEM-
ORIENTED MONITORING OF
SOCIO-ECONOMIC ACTIVITY**

Анна Александровна Епишенкова,
Наталья Александровна Рытова

Anna A. Yepishenkova,
Natalia A. Rytova

**АНАЛИЗ ГОСУДАРСТВЕННОГО
РЕГУЛИРОВАНИЯ СФЕРЫ
ОБРАЗОВАНИЯ В ЗАРУБЕЖНЫХ
СТРАНАХ В УСЛОВИЯХ
БОЛОНСКОЙ СИСТЕМЫ**

176

**ANALYSIS OF STATE REGULATION
OF THE EDUCATIONAL SECTOR IN
FOREIGN COUNTRIES UNDER THE
BOLON SYSTEM**

Елена Александровна Шумаева,
Сергей Васильевич Борщевский,
Елена Павловна Мельникова

Elena A. Shumaeva,
Sergey V. Borshchevsky,
Elena P. Melnikova

**ИНФОРМАЦИОННАЯ
БЕЗОПАСНОСТЬ БИЗНЕСА В
УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ:
ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА
ЗАЩИТЫ**

190

**BUSINESS INFORMATION
SECURITY IN CONDITIONS OF
UNCERTAINTY: FORMING A
PROTECTION MECHANISM**

Лариса Васильевна Кулешова

Larisa V. Kuleshova

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

**ВОЗРАСТАНИЕ ЗНАЧИМОСТИ
ПУБЛИЧНО-ПРАВОВЫХ
ИНСТРУМЕНТОВ В
РЕГУЛИРОВАНИИ
ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ**

203

**THE INCREASING IMPORTANCE
OF PUBLIC LAW INSTRUMENTS
IN REGULATING ECONOMIC
RELATIONS**

Борис Евгеньевич Саенко
Максим Александрович Платов

Boris E. Saenko
Maxim A. Platov

**ИННОВАЦИОННЫЕ ЦИФРОВЫЕ
РЕШЕНИЯ КАК ФАКТОР
ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ
ГОСУДАРСТВЕННОГО
МЕНЕДЖМЕНТА**

216

**INNOVATIVE DIGITAL SOLUTIONS
AS A FACTOR IN OPTIMIZING
PUBLIC MANAGEMENT
PROCESSES**

Светлана Владимировна Чернобаева,
Александра Вадимовна Залавская,
Юлия Олеговна Рощина

Svetlana V. Chernobaeva,
Alexandra V. Zalavskaya,
Yulia O. Roshchina

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ
И ИНСТРУМЕНТАЛЬНОЕ
ОБЕСПЕЧЕНИЕ
ГОСУДАРСТВЕННОГО
И МУНИЦИПАЛЬНОГО
КОНТРОЛЛИНГА**

Владимир Юрьевич Линник,
Роман Сергеевич Близкий,
Татьяна Михайловна Рогуленко

**ОСОБЕННОСТИ ПРАВОВОГО
РЕГУЛИРОВАНИЯ КАРТЕЛЬНЫХ
СГОВОРОВ**

Евгения Ивановна Кулик,
Кристина Анатольевна Коломицева

236

**CONCEPTUAL FOUNDATIONS
AND INSTRUMENTAL SUPPORT
FOR STATE AND MUNICIPAL
CONTROLLING**

Vladimir Yu. Linnik,
Roman S. Blizky,
Tatiana M. Rogulenko

**FEATURES OF THE LEGAL
REGULATION OF CARTEL
AGREEMENTS**

Evgenia I. Kulik,
Kristina A. Kolomitseva

246

**МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ / GLOBAL ECONOMY
AND INTERNATIONAL RELATIONS**

**РОССИЯ И «ПОЯС И ПУТЬ»:
ПОЛИТИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
АНАЛИЗ ЕВРАЗИЙСКОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО КОРИДОРА**

Наталья Вячеславовна Михайлова,
Шэнь Дань

260

**RUSSIA AND THE «BELT
AND PATH»: POLITICAL AND
ECONOMIC ANALYSIS OF THE
EURASIAN ECONOMIC CORRIDOR**

Natalia V. Mikhailova,
Shen Dan

**РЕГИОНАЛЬНОЕ НЕРАВЕНСТВО
В СТРАНАХ ЕВРОПЕЙСКОГО
СОЮЗА: ПОИСК ИНДИКАТОРА
ИЗМЕРЕНИЯ**

Анна Сергеевна Зуйкина

271

**REGIONAL INEQUALITY IN THE
EUROPEAN UNION: SEARCHING
FOR AN INDICATOR OF
MEASUREMENT**

Anna S. Zuikina

**ЭВОЛЮЦИЯ МОДЕЛЕЙ
УПРАВЛЕНИЯ В
МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ:
ОТ ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКСПАНСИИ К
 ГИБКИМ СЕТЯМ И УСТОЙЧИВЫМ
СТРАТЕГИЯМ**

Лариса Борисовна Костровец,
Светлана Николаевна Науменко,
Никита Павлович Дудин

286

**EVOLUTION OF MANAGEMENT
MODELS IN INTERNATIONAL
BUSINESS: FROM GLOBAL
EXPANSION TO FLEXIBLE
NETWORKS AND SUSTAINABLE
STRATEGIES**

Larisa B. Kostrovets,
Svetlana N. Naumenko,
Nikita P. Dudin

РОЛЬ НЕМЕЦКОЙ ФИЛОСОФИИ В ФОРМИРОВАНИИ РОССИЙСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОСТИ

**Владимир Михайлович Огороков¹,
Николай Дмитриевич Кликунов²,
Елена Александровна Шевердина³,
Полина Владимировна Огорокова⁴,
Дарья Григорьевна Олейникова⁵**

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

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

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

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

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

Аннотация. В статье представлено авторское видение роли немецкой философии в становлении российской государственности. Рассматривается эволюция ключевых идей от Реформации до начала XX века и их переосмысление в отечественной мысли. Показано, как Лейбниц, Кант, Фихте, Гегель, Шеллинг, а также Фейербах, Маркс, Энгельс и Шпенглер повлияли на формирование представлений о праве, морали, свободе личности, народности и целях государства. Выявляется связь философских доктрин с практиками российского государственного строительства, образовательной политикой, нормативным порядком и цивилизационной самоидентификацией. Обосновывается тезис о том, что немецкая философия выступила интеллектуальным посредником между теологией, рационализмом и политической реальностью, способствуя выработке модели, сочетающей личную свободу и общественную солидарность. Отмечается, что рецепция западноевропейских категорий сопровождалась их адаптацией к историко-культурным условиям России, что обеспечило теоретические основания современного цивилизационного подхода и укрепило основы российской государственности.

Ключевые слова: немецкая философия, российская государственность, цивилизационный подход, свобода личности, мораль, право, народность, идеология, рационализм, теология, духовность, культура, историческое развитие, политическая мысль, философия государства.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Огороков В.М., Кликунов Н.Д., Шевердина Е.А., Огорокова П.В., Олейникова Д.Г. Роль немецкой философии в формировании российской государственности // Государственное управление и право. 2025. № 3(07). С. 12-22.

THE ROLE OF GERMAN PHILOSOPHY IN THE FORMATION OF RUSSIAN STATEHOOD

**Vladimir Mikhailovich Okorokov¹,
Nikolai Dmitrievich Klikunov²,
Elena Aleksandrovna Sheverdina³,
Polina Vladimirovna Okorokova⁴,
Daria Grigorievna Oleinikova⁵**

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

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

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

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

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

Annotation. The article presents the authors' interpretation of the role of German philosophy in shaping Russian statehood. It examines the evolution of key philosophical ideas from the Reformation to the early twentieth century and their reinterpretation within Russian thought. The influence of Leibniz, Kant, Fichte, Hegel, Schelling, Feuerbach, Marx, Engels, and Spengler on the development of concepts of law, morality, personal freedom, nationality, and state purpose is analyzed. The connection between philosophical doctrines and Russian practices of state-building, education, legal order, and civilizational identity is revealed. The authors argue that German philosophy served as an intellectual mediator between theology, rationalism, and political reality, helping to shape a model that combines individual liberty with social solidarity and providing the theoretical foundation of the modern civilizational approach.

Keywords: german philosophy; Russian statehood; civilizational approach; personal freedom; morality; law; nationality; ideology; rationalism; theology; spirituality; culture; historical development; political thought; philosophy of the state.

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

For citation: Okorokov, V.M., 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, 3(07), 12-22.

Введение

Отличие философии от теологии (в современной интерпретации религиоведения) состоит в том, что для философов вопрос божественного предопределения является априорным, а для теологов апостериорным.

Если рассматривать новое

время, то немецкая философия начинается с 95 тезисов Мартина Лютера, публично обнародованных в 1517 году, и породивших эпоху религиозных войн второй половины XVI и первой половины XVII веков.

По его мнению, каждый из нас носит в себе частичку божественного, называемого душой, поэтому

общение с Богом должно носить непосредственный характер. Посредничество в виде католической церкви нужно устранить, так как само по себе оно порождает грехи и не способствует следованию человека божественному предопределению.

Бог вездесущ и всеведущ, а человек есть не более чем инструмент божественного предопределения.

Дальнейшее развитие этого тезиса привело к появлению кальвинизма, пуританства, цвинглианства и прочих ответвлений, утверждавших об отсутствии свободы воли, или свободы выбора, у отдельно взятого человека и/или даже группы людей. Человек думает, что он выбирает, но на самом деле этот выбор за него делает Бог, обеспечивая одним успех, а другим неудачу. Условие попадания в рай, в общем-то, одно – молись и работай, и даже, если все остальное не приложится, то Бог увидит и, в конечном счёте, оценит.

В предлагаемой статье предлагается оценка вклада ведущих немецких философов в нахождении уникального пути между идеей абсолютной свободы и божественным предопределением.

Цель и задачи исследования

Цель исследования заключается в выявлении и анализе влияния немецкой философской традиции на формирование теоретических и духовных основ российской государственности, а также в определении степени адаптации идей немецких мыслителей в отечественном политико-философском контексте.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи исследования: проанализировать основные этапы развития немецкой философии от эпохи Реформации до конца XIX века и выявить их идейную направленность; определить ключевые философские категории – свобода,

нравственность, право, народ, государство – и проследить их эволюцию в трудах немецких мыслителей; рассмотреть механизмы восприятия и трансформации немецких философских идей в российской интеллектуальной традиции; показать влияние немецкой философии на становление цивилизационного подхода в осмыслении российской государственности; обосновать значение философского наследия Германии для формирования современных представлений о роли личности и общества в государственном развитии России.

Методы исследования

Материалами для исследования послужили фундаментальные труды немецких философов XVII-XIX веков, оказавших существенное влияние на развитие европейской и российской философской традиции. В их числе – произведения Готфрида Вильгельма Лейбница, Иммануила Канта, Иоганна Фихте, Георга Гегеля, Фридриха Шеллинга, Людвига Фейербаха, Карла Маркса, Фридриха Энгельса и Освальда Шпенглера. Дополнительно были использованы современные отечественные и зарубежные исследования, посвящённые вопросам философии истории, цивилизационного подхода и теории государства.

Методологическую основу составили историко-философский, сравнительный и системный методы анализа, позволившие проследить эволюцию немецкой философской мысли и определить её влияние на формирование российской государственности. Применение метода герменевтической интерпретации обеспечило возможность глубинного осмысления смыслов оригинальных текстов философов в контексте культурно-исторических реалий. Использовались элементы структурно-функционального анализа для выявления взаимосвязи философских идей с социально-по-

литическими процессами. Синтез историко-культурного и цивилизационного подходов позволил рассмотреть немецкую философию не только как систему идей, но и как фактор духовного и политического развития российского общества.

Материалы исследования

Этапы развития немецкой философской мысли в XVIII-XIX веках.

Развитие немецкой философии в XVIII-XIX веках, утверждают авторы статьи, есть развитие и/или оспаривание евангелический или лютеранской концепции божественного предопределения в формировании современной личности.

Развитие концепции божественного предопределения в немецкой философии.

Лейбниц Готфрид Вильгельм. Родился в 1646 г., почил в 1716 г. Выдающийся математик, один из основателей математического анализа, Лейпцигский университет. Занимался немного историей России по просьбе Петра Великого. Концепция монад (простые субстанции, единицы), которые через божественный промысел создают всю сложность окружающей жизни. Аналогия первичных элементов в современном конструкторе «лего». Бог влияет на текущие современные события, но это влияние опосредовано [1]. По мнению Лейбница, нужно объединять разрозненные немецкие государства в единую империю, развивать естественное право, что и было сделано во второй половине XIX века фон Бисмарком.

Кант Иммануил. Родился в 1724 г., почил в 1804 г. Кенигсбергский университет. Идея «чистого разума» [2], он же Бог. Логично понимать его критику чистого разума как критику божественного. Отсюда и «вещь в себе» как божественное, трансцендентное. Идея вечного мира. Почётный член Российской академии наук, избран в

1794 г. Сторонник нравственного закона, т. е. имманентной этичности действий, также называемой «категорическим императивом». Кант являлся сторонником нравственного государства и противником войны в любой её форме: «Государство – объединение множества людей, подчинённых правовым законам» [3]. Иммануил Кант выступал за объединение не только немецких, но и всех цивилизованных государств на принципах равноправия.

Бог как народное (национальное) воплощение у немецких философов.

Фихте Иоганн Готлиб. Родился в 1762 г., почил в 1814 г. Берлинский университет. Идеалист. Весь материальный мир, по мысли Фихте, есть творение духа или Бога, поэтому и возможна власть человека, как божественного воплощения, над материальной природой. Важную роль в его видении мира занимает идея социальной психологии, или психология соборного сознания, сравните аналогичной русской концепции «соборности». Развитие возникает в результате добровольного взаимного ограничения свободы как основы права. Необходимо видеть отличия правовых норм от моральных, роль государства в разработке и имплементации правовых норм. Нравственность народа – следствие развития государства и права. Государство как гарант стабильности: «Собственность возникает в государстве. Равенство граждан государства предполагает возможность иметь одинаковое участие в общих благах. Каждый избирает себе профессию, при помощи которой предполагает приобретать средства к жизни, и обладает правом на труд, соответствующим этой профессии» [4]. Призыв к нравственному возрождению немцев и подчёркивание роли образования и воспитания в нём. В этом отношении Фихте можно рассматривать

как предтечу русских славянофилов.

Гегель Георг Вильгельм Фридрих. Родился в 1770 г., почил в 1831 г. Гейдельбергский университет. Логик – «тезис, антитезис, синтез». Идея субъективного духа, он же Бог. Подход к государству как к воплощению объективного духа, т. е. воплощённого в человечество разума. Национальные государства являются отражением национального духа – все разумное действительно, все действительное разумно. Государство как источник нравственности народа и гарант частной собственности, «которая делает из человека личность» [5]. Международные споры могут быть решены путём войн, военный конфликт «высвобождает и проявляет дух нации» [6]. Породил целую плеяду последователей, правых и левых «младогегельянцев», расходящихся по вопросам а) теологии, б) автономии индивида, в) верховенства государства и права.

Шеллинг Фридрих Вильгельм Йозеф. Родился в 1775 г., почил в 1854 г. Мюнхенский, Йенский, Берлинский университет. Ключевую роль у Шеллинга играла идея народного духа, а зло есть следствие свободы выбора, которую даровал людям Бог. Следовательно, зло имманентно, а свобода ведёт к непосредственному взаимодействию с божественным воплощением через религиозный мистицизм [7]. Один из основателей философии религии в её немецкой ипостаси. Шеллинг оказал большое воздействие на русскую словесность начиная от Жуковского и заканчивая Лермонтовым. Интерес к его философской системе пришёлся на 20-30 годы XIX века, но довольно быстро угас. В настоящее время идеи Шеллинга получают второе рождение.

Влияние немецкой романтической философии на российскую государственность.

Концепция философского романтизма и воплощения божественного провидения в народе нашла отражение в знаменитой концепции официальной народности Министра народного просвещения Сергея Уварова триаде, получившей при российском императоре Николае I статус официальной идеологии. Триада «Православие, Самодержавие, Народность» явилась выражением сути рассуждений о «соединённом духе» наиболее популярных философов, живших в немецких государствах, и её значение не утратило актуальности и в наше время.

Развитие концепции атеизма в немецкой философии.

Развитие концепции атеизма получило развитие в трудах левого младогегельянца Фейербаха и его последователей.

Фейербах Людвиг Андреас. Родился в 1804 г., почил в 1872 г. Университет Эрлангена. Фейербах происходил из семьи юриста, следователя-криминолога, он получил серьёзное теологическое образование в Гейдельбергском университете. Его относят к младогегельянам с левым уклоном. Левый уклон означает, что философы данного направления, принимая гегелевскую схему развития исторического процесса и государственности, отвергли идею «божественного духа». Фейербах основу развития видел в сенсуализме (чувственности), натурализме (первичности природы) и материализме (дух как следствие развитие материи). За эту достаточно радикальную позицию философ был лишён профессорской кафедры, а в родной университет был приглашён только один раз с лекцией о сущности религии, в которой он обозначил следующую цель: «превратить вас из друзей бога в друзей человека, из верующих – в мыслителей, из молельщиков – в работников, из кандидатов потусто-

ронного мира – в исследователей этого мира, из христиан, которые, согласно их собственному признанию и сознанию, являются «наполовину животными, наполовину ангелами», – в людей, в цельных людей» [8]. Атеизм, или вера в человека, породил плеяду философов, приведших и Германию, и Россию к последующим революциям.

Маркс Карл Генрих. Родился в 1818 г., почил в 1883 г. Журналист, революционер. Маркс происходил из семьи успешного адвоката. Его отец перешёл из иудаизма в лютеранство. Учился в нескольких университетах, один из которых, Берлинский, закончил экстерном. Удачно женился. В 1843 г., в возрасте 25 лет, эмигрировал в Великобританию, где и прожил до смерти. Оказывал влияние на немецкий и российский пролетариат, начиная с конца XIX века. В философском плане разработчик концепции об изменении философской парадигмы – раньше философы объясняли существующий мир, задача марксистов – изменить его. Необходимо государственное переустройство и установление диктатуры пролетариата и последующий переход к коммунизму, при котором: «общность есть лишь общность труда и равенство заработной платы, выплачиваемой общинным капиталом, общиной как всеобщим капиталистом. Обе стороны взаимоотношения подняты на ступень представляемой всеобщности: труд – как предназначение каждого, а капитал – как признанная всеобщность и сила всего общества» [9]. Свои экономические взгляды Карл Маркс изложил в трёхтомной работе «Капитал» [10], которую изучали в вузах СССР в советский период.

Энгельс Фридрих. Родился в 1820 г., почил в 1895 г. Журналист, предприниматель, революционер. Соавтор Карла Маркса по брошюре «Манифест коммунистической пар-

тии» [11], оказавшей взрывное значение для развития революционного движения в Европе и России. Редактировал второй и третий том «Капитала» после смерти Маркса. Один из руководителей первого интернационала, всеевропейского рабочего движения, целью которого была мировая революция пролетариата. Автор работы «Происхождение семьи, частной собственности и государства» [12], где предложил периодизацию исторических процессов, и в которой указывал «Возникновение государства совпадает с порабощением женского пола мужским. Моногамия, возникшая в процессе развития семьи, потребовала жертвы, которые понесли за собой угнетение одних другими. Семья становится отображением общества и государства в меньшем формате». Эта работа в СССР в обязательном порядке изучалась в вузах на курсах по историческому материализму и научному коммунизму.

Влияние немецкой атеистической философии на российскую государственность.

Влияние немецкого атеизма на Советское государство очень чётко показывается на любом изображении советской эпохи, где изображались портреты Маркса, Энгельса и Ленина в виде триптиха. Владимир Ильич Ленин стал основателем советского государства и вместе с Иосифом Виссарионовичем Сталиным заложил его основы. Советское государство с официальным лозунгом «Весь мир насилья мы разрушим» просуществовало до 1991 года (почти 74 года), и сейчас опыт советской государственности активно осмысливается, в том числе и на философском уровне.

Немецкая философия на переломе эпох.

Если проблемы государственности философа Артура Шопенгауэра (1788-1860) интересовали мало, то

его у последователя, и тоже любителя музыки Ричарда Вагнера, Фридриха Ницше проблемы человека, общества и государства находились в центре внимания.

Ницше Фридрих Вильгельм. Родился в 1844 г., почил в 1900 г. Базельский университет. Исследования в сфере искусства, филологии, истории, музыки, религии, культуры, возглавил кафедру классической филологии в 24 года. Автор концепций «воля к власти», «сверхчеловек», «вечное возвращение». По его мнению, «Бог умер», вместо него пришёл сверхчеловек, не подчиняющийся нормам традиционной христианской морали. Сверхлюди – сами себе боги, и им должны подчиняться низкородённые (аналогия с брахманами и последующими низшими варнами – кшатриями, вайшьями, шудрами). Высшая раса сверхлюдей, по мысли сестры Ницше Элизабет, ярой нацистки, и есть арийцы. Женат Фридрих Ницше не был, умер от шизофрении. Наиболее известная его работа «Так говорил Заратустра», где он писал: «Государством называется самое холодное из всех холодных чудовищ. Холодно лжёт оно; и эта ложь ползёт из уст его: «Я, государство, есть народ» [13]. На смену традиционному государству, по мысли Ницше, придёт сообщество сверхлюдей, на смену христианской культуры сдерживания и запретов дионисийский культ ге-

донизма и дозволенности: «Ницше провозвещает наступление «трагического века», «переизбытка жизни», пришествие «философа Диониса». В лице Ницше достигла апогея своего развития и одновременно пришла к величайшему кризису та гуманистическая культура, которая своими секулярными корнями уходит вглубь эпохи Ренессанса» [14]. Идеи Ницше получили популярность в России в среде интеллигенции в начале XX века, им восторгался один из лидеров большевистской революции Лев Троцкий. В СССР был запрещён, в 90-х годах, после распада СССР, снова стал популярен, особенно в молодёжной среде.

Шпенглер Освальд Арнольд. Родился в 1880 г., почил в 1934 г. Мюнхенский университет, учитель математики. Предложил периодизацию истории культур: вавилонская, арабо-византийская, египетская, индийская, китайская, майанская, греко-римская, западноевропейская, русско-сибирская. Шпенглер положительно относился к России, но вместе с тем считал, что «Россия – госпожа Азии. Россия и есть Азия» [15]. Положительно относился к социалистическим идеям и выступал за социальное государство.

Результаты исследования и их обсуждение

Авторы позволили себе обобщить немецкий философский вклад в виде таблицы 1.

Таблица 1. Вклад немецких философов с формирование современной концепции российской государственности

Table 1. The contribution of German philosophers to the formation of the modern concept of Russian statehood

В целом положительный вклад	В целом отрицательный вклад
Лейбниц Готфрид Вильгельм	Гегель Георг Вильгельм Фридрих
Фихте Иоганн Готлиб	Фейербах Людвиг Андреас
Шеллинг Фридрих Вильгельм Йозеф	Маркс Карл Генрих
Шопенгауэр Артур	Энгельс Фридрих
Шпенглер Освальд Арнольд	Ницше Фридрих Вильгельм

Авторы статьи выступают с тезисом, что развитие немецкой философии во второй половине XIX века пошло по «ложному» пути материализма и сверхчеловека, который был преодолен в XX веке Мартином Хайдеггером, Карлом Ясперсом и другими представителями немецкого экзистенциализма.

Современное российское государство построено на принципах цивилизационного подхода. Идеи о цивилизациях, их развитии, основных типах и развитии англичанином Артуром Тойнби почерпнуты из идей Освальда Шпенглера, изложенных в двухтомнике «Закат Европы», изданном в 1918, первый том, и 1922 годах. Пессимизм Шпенглера связан с поражением Германии в первой мировой войне и фактическим развалом немецкого государства. Вместо развития идеи божественного (Лютер), народного (Фихте, Шеллинг), национально-государственного (Гегель, Маркс) Освальд Шпенглер во главу угла ставит культуру. Но не культуру тела, как в античности, а культуру воли, в которой культура тела является одной из составляющих элементов.

Подход Освальда Шпенглера породил целый ряд последователей в России, к числу которых можно отнести Николая Данилевского, Льва Гумилева, Георгия Вернадского и ряд других, в том числе и современных российских философов. Объединяет российских философов, продолжателей Шпенглера, развитие идеи общности, в той или иной форме связанной со знаменитой уваровской триадой «Православие, Самодержавие, Народность», как воплощения гегелянского «божественного духа».

Проведённый анализ показал, что немецкая философская традиция оказала комплексное и долгосрочное воздействие на процесс становления российской государственности, формирование её

идейных, правовых и духовных оснований. Немецкая мысль, начиная от Лютера и Лейбница и заканчивая Шопенгауэром, Марксом и Шпенглером, выступила интеллектуальным фундаментом, определившим способы осмысления соотношения личности и государства, свободы и необходимости, морали и права.

Исследование позволило выделить несколько ключевых направлений влияния. Во-первых, развитие рационалистической традиции (Лейбниц, Кант) способствовало утверждению идеи нравственного государства и пониманию права как формы всеобщего разума. Во-вторых, идеалистическая линия (Фихте, Гегель, Шеллинг) оказала воздействие на формирование концепции народного духа и идеи государства как высшего выражения коллективной воли. В-третьих, атеистическая и материалистическая философия (Фейербах, Маркс, Энгельс) переосмыслила соотношение духа и материи, тем самым заложив основу социально-политических учений, повлиявших на развитие советской модели государственности.

Особое значение имеет влияние немецкого романтизма и философии истории, где формировалось представление о народе как носителе божественного начала и исторической миссии. Эти идеи нашли отражение в русской интеллектуальной традиции XIX века, особенно в концепции «официальной народности» и дальнейшем развитии цивилизационного подхода.

Проведённый сравнительный анализ продемонстрировал, что восприятие немецкой философии в России не было механическим заимствованием. Напротив, немецкие идеи проходили процесс адаптации и переосмысления в соответствии с национальными духовными ценностями, культурой и историческими вызовами. В результате сложился особый

тип государственно-философского мышления, сочетающий элементы западноевропейского рационализма с православным мировоззрением и традицией соборности.

Результаты исследования подтверждают, что немецкая философия стала одним из ключевых источников формирования российской политико-философской парадигмы, оказав влияние на развитие отечественной науки о государстве, права и человека. Её идеи, пройдя путь критического осмысления, способствовали становлению цивилизационного взгляда на место и роль России в мировой истории.

Выводы

Современная русская философия продолжает, в значительной

мере, развивает немецкий философский поиск сущностей и смысла существования российского государства, преломляя время и, особенно, огромное российское пространство.

Построение и трансформация российской государственности должно происходить с учётом накопленного как позитивного, так и негативного опыта выдающихся немецких философов.

Российская философская школа, воспринимая наиболее здоровые немецкие философские идеи, выстраивает собственную траекторию развития, позволяющую совместить личную свободу индивида с коллективными общественными запросами и российским цивилизационным самосознанием.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Лейбниц Г.В. Сочинения, в четырёх томах. Серия: Философское наследие. Москва: Мысль. Том 1. Метафизика. «Монадология», 1982. 636 с.
2. Кант Иммануил. Критика чистого разума / пер. с нем. Н. Лосского, сверен и отредактирован Ц.Г. Арзаканяном и М.И. Иткиным; примеч. Ц.Г. Арзаканяна. Москва: Эксмо, 2007. 736 с.
3. Кант Иммануил. Лекции по этике. Москва: Республика, 2000. 431 с.
4. Фихте И.Г. Речи к немецкой нации. Перевод с немецкого: А.А. Иваненко. Санкт-Петербург: Изд-во «Наука», 2009. 352 с.
5. Гегель Георг. Философия права. Москва: Мир книги, 2007. 464 с.
6. Гегель Георг. Феноменология Духа. Философия истории. Москва: Эксмо, 2007. 880 с. (Антология мысли).
7. Шеллинг Фридрих. Изложение моей системы философии. Санкт-Петербург: Наука, 2014. 264 с.
8. Фейербах Людвиг. Избранные философские произведения. В 2 т. Москва: Госполитиздат, 1955. 322 с.
9. Маркс К., Энгельс Ф. Экономическо-философские рукописи 1844 года. Соч. Т. 42. С. 116-118.
10. Маркс Карл. Капитал. Т. 1. URL: <https://www.esperanto.mv.ru/Marksismo/Kapital1/index.html>.
11. Маркс Карл, Энгельс Фридрих. Манифест Коммунистической партии. URL: <https://www.marxists.org/russkij/marx/1848/manifesto.htm>.
12. Энгельс Фридрих. Происхождение семьи, частной собственности и государства. URL: <https://www.esperanto.mv.ru/Marksismo/Pschsg/index.html>.
13. Ницше Фридрих. Так говорил Заратустра. URL: <https://www.nietzsche.ru/works/main-works/zaratustra/runkovich/>.
14. Лифинцева Т.П. Образ Диониса в философии Ницше: трагедия мыслителя // История философии. 2001. № 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obraz-dionisa-v-filosofii-nitsshe-tragediya-myslatelya>.

15. Шпенглер О. Годы решений: Германия и всемирно-историческое развитие (пер. с нем. и послесл. С.Е. Вершинина). Екатеринбург: «У-Фактория», 2007. С. 223.
16. Шпенглер О. Закат Европы. Очерки морфологии мировой истории. Москва, 1993. 3678 с.
17. Свасьян К.А. «Закат Европы» // Новая философская энциклопедия: в 4 т. / пред. науч.-ред. совета В.С. Стёпин. 2-е изд., испр. и доп. Москва: Мысль, 2010. 2816 с.

Информация об авторах

Окороков Владимир Михайлович – кандидат экономических наук, доцент, ректор 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

Олейникова Дарья Григорьевна – старший преподаватель Курского института менеджмента, экономики и бизнеса

REFERENCES

1. Leibniz, G.W. (1982). Works in Four Volumes. Series: Philosophical Heritage. Vol. 1. Metaphysics. "Monadology". Moscow: Mysl. 636 p. (In Russ.)
2. Kant, Immanuel. (2007). Critique of Pure Reason. Translated from German by N. Lossky; revised and edited by Ts.G. Arzakanyan and M.I. Itkin; notes by Ts.G. Arzakanyan. Moscow: Eksmo. 736 p. (In Russ.)
3. Kant, Immanuel. (2000). Lectures on Ethics. Moscow: Respublika. 431 p. (In Russ.)
4. Fichte, J.G. (2009). Addresses to the German Nation. Translated from German by A.A. Ivanenko. Saint Petersburg: Nauka. 352 p. (In Russ.)
5. Hegel, Georg. (2007). Philosophy of Right. Moscow: Mir Knigi. 464 p. (In Russ.)
6. Hegel, Georg. (2007). The Phenomenology of Spirit. Philosophy of History. Moscow: Eksmo. 880 p. (Anthology of Thought). (In Russ.)
7. Schelling, Friedrich. (2014) Presentation of My System of Philosophy. Saint Petersburg: Nauka. 264 p. (In Russ.)
8. Feuerbach, Ludwig. (1955). Selected Philosophical Works. In 2 vols. Moscow: Gospolitizdat. 322 p. (In Russ.)
9. Marx, Karl; Engels, Friedrich. (1844/1968). Economic and Philosophical Manuscripts of 1844. Collected Works. Vol. 42. Pp. 116-118. (In Russ.)
10. Marx, Karl. (n.d.). Capital. Vol. 1. URL: <https://www.esperanto.mv.ru/Marksismo/Kapital1/index.html>. (In Russ.)
11. Marx, Karl; Engels, Friedrich. (1848). Manifesto of the Communist Party. URL: <https://www.marxists.org/russkij/marx/1848/manifesto.htm>. (In Russ.)
12. Engels, Friedrich. (n.d.). The Origin of the Family, Private Property and the State. URL: <https://www.esperanto.mv.ru/Marksismo/Pschsg/index.html>. (In Russ.)
13. Nietzsche, Friedrich. (n.d.). Thus Spoke Zarathustra. URL: <https://www.nietzsche.ru/works/main-works/zarathustra/runkovich/>. (In Russ.)
14. Lifintseva, T.P. (2001). The Image of Dionysus in Nietzsche's Philosophy: The Tragedy of the Thinker // History of Philosophy. No. 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obraz-dionisa-v-filosofii-nitsshe-tragediya-myslatelya>. (In Russ.)

15. Spengler, Oswald. (2007). Years of Decision: Germany and World-Historical Development. Translated from German and postscript by S.E. Vershinin. Ekaterinburg: U-Faktoriya. 223 p. (In Russ.)
16. Spengler, Oswald. (1993). The Decline of the West. Essays on the Morphology of World History. Moscow. 3678 p. (In Russ.)
17. Svas'yan, K.A. (2010). "The Decline of the West" // New Philosophical Encyclopedia: in 4 vols. Ed. by V.S. Stepin. 2nd ed., revised and supplemented. Moscow: Mysl. 2816 p. (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
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
Darya G. Oleinikova – 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 18.06.2025

Принята к публикации (Accepted) 25.09.2025

МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕХАНИЗМА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

**Наталья Павловна Паздникова¹,
Артём Валерьевич Васильев²,
Оксана Васильевна Борисова³**

¹Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», Российская Федерация, 614990, Пермский край, г. Пермь, Комсомольский проспект, д. 29, e-mail: pazdnikovan@mail.ru

²Администрация Раменского муниципального округа Московской области, Российская Федерация, 140100, Московская область, Центральный район, г. Раменское, ул. Михалевича, 4, e-mail: reatin@yandex.ru

³Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Гжельский государственный университет», Российская Федерация, 140155, Московская обл., Раменский р-н, пос. Электроизолатор, д. 67, e-mail: borysova2014@mail.ru

Аннотация. Вопросы методического инструментария для оценки эффективности механизма государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в условиях цифровой трансформации имеют важную роль для его совершенствования и реализации обоснованных государственных решений как на муниципальном, так и на региональном уровнях. В статье рассмотрены теоретические положения по основным ключевым словам («механизм государственного управления», «цифровая трансформация», «результативность», «эффективность»), получили развитие ряд теоретических понятий («современная комплексная социальная концепция предпринимательства», «комплекс мер государственной поддержки МСП» с позиции их применения на региональном уровне) и представлен авторский подход оценки эффективности применения государственных мер поддержки с учётом обратной связи и предварительной оценки индекса предпринимательской уверенности. Предложенный методический инструментарий включил наиболее актуальные индикаторы и основывается на комплексе методов, способствующих принятию обоснованных решений и выбору необходимых мер государственной поддержки на региональном уровне.

Ключевые слова: механизм управления, механизм государственной поддержки, малое и среднее предпринимательство (МСП), методы государственного регулирования МСП, меры государственной поддержки, цифровая трансформация, методический инструментарий, эффективность, результативность.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Паздникова Н.П., Васильев А.В., Борисова О.В. Методический инструментарий оценки эффективности механизма совершенствования государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в условиях цифровой трансформации // Государственное управление и право. 2025. № 3(07). С. 23-36.

METHODOLOGICAL TOOLS FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF THE MECHANISM FOR IMPROVING STATE SUPPORT FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

**Natalia Pavlovna Pazdnikova¹,
Artem Valerievich Vasiliev²,
Oksana Vasilyevna Borisova³**

¹Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education «Perm National Research Polytechnic University», Russian Federation, 614990, Perm Region, Komsomolsky avenue, 29, e-mail: pazdnikovan@mail.ru

²Administration of the Ramenskiy Municipal District of the Moscow region, Russian Federation, 140100, Moscow region, Central district, Ramenskoye, Mikhalevich str., 4, e-mail: reatin@yandex.ru

³Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Gzhel State University», 140155, Moscow region, Ramenskiy district, p. Elektroizolyator, 67, e-mail: borysova2014@mail.ru

Annotation. The issues of methodological tools for assessing the effectiveness of the mechanism of state support for small and medium-sized enterprises in the context of digital transformation play an important role in its improvement and the implementation of sound government decisions at both the municipal and regional levels. The article discusses the theoretical provisions on the main keywords ("public administration mechanism", "digital transformation", "effectiveness", "efficiency"), clarifies and develops a number of theoretical concepts ("modern comprehensive social concept of entrepreneurship", "complex of state support measures for SMEs", "object of non-stationary (mobile) trade activity" from the perspective of their application at the regional level), and defines the author's approach to assessing the effectiveness of state support measures, taking into account feedback and a preliminary assessment of the entrepreneurial confidence index. The proposed methodological approach.

Keywords: management mechanism, state support mechanism, small and medium-sized enterprises (SMEs), methods of state regulation of SMEs, state support measures, digital transformation, methodological tools, efficiency, effectiveness.

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

For citation: Pazdnikova, N.P., Vasiliev, A.V., Borisova, O.V. (2025). The mechanism for improving state support for small and medium-sized enterprises in the conditions of digital transformation. Public administration and law, 3(07), 23-36.

Введение

В настоящее время в период новых изменений, в том числе политических, законодательных, экономических и других преобразований, важную роль играет система поддержки и мер по развитию малого и среднего предпринимательства (МСП), которые становятся неотъемлемыми регулируемыми

инструментами государственного и муниципального управления в современных условиях. Эффективность экономики разных стран в разный исторический период показывает, что сбалансированные социально-экономические отношения возможны в условиях, когда существует баланс между деятельностью крупных предприятий и

развитием необходимой экономики муниципалитетов, регионов и страны в целом. Поэтому тему исследования считаем актуальной, особенно с учётом новых цифровых трансформаций, особенности которых также требуют глубокого осмысления и определения новых направлений развития государственного управления в этом аспекте.

Вопросами государственного управления и механизма в области государственной поддержки и развития предпринимательства, трансформации новых решений в современных условиях занимались разные учёные и специалисты, в том числе: Н.С. Ефимова, В.Ю. Корчак, Т.Б. Ванеева, И.Ю. Чивирев, Д.М. Гузько, Н.П. Паздникова, О.В. Борисова и ряд других.

Однако современные, быстро меняющиеся ситуации в экономике государства постоянно требуют новых уточнений и совершенствования, в том числе и по предмету исследования, что подчёркивает его актуальность.

Цель исследования

Цель исследования: обосновать методический инструментарий оценки эффективности механизма совершенствования государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в условиях цифровой трансформации.

Методы исследования

В процессе исследования был использован комплекс взаимодополняющих методов, обеспечивающих всесторонний анализ механизма совершенствования государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в условиях цифровой трансформации. Теоретическую основу составили методы анализа и синтеза, позволившие систематизировать подходы к трактовке понятий «механизм государственного

управления», «государственная поддержка МСП», «цифровая трансформация» и уточнить содержательное наполнение данных категорий применительно к региональному уровню. Для сопоставления различных подходов к реализации мер поддержки и выявления их результативности был использован сравнительный метод, обеспечивший возможность анализа региональных и муниципальных практик. Применение многокритериального подхода позволило выявить значимые факторы, определяющие эффективность программ поддержки МСП, и определить их относительный вклад в формирование экономических результатов. Индексный метод использован для расчёта показателей предпринимательской уверенности, уровня цифровой зрелости субъектов МСП и динамики их социально-экономических характеристик. Метод интегральной оценки применён для формирования сводного индекса эффективности комплекса мер государственной поддержки с учётом цифровизации процесса управления. Экономико-статистические методы обеспечили обработку официальных данных, включая показатели регионального развития, структуру занятости, количество субъектов предпринимательства, а также динамику бюджетного финансирования мер поддержки. Табличные и графические методы визуализации использовались для представления результатов анализа и сопоставления ключевых индикаторов.

Такое сочетание методов обеспечило комплексность исследования, позволив выявить логические взаимосвязи между государственной политикой, цифровыми преобразованиями и развитием МСП на региональном уровне, а также разработать инструмент оценки эффективности механизма государствен-

ной поддержки с учётом факторов цифровизации.

Результаты исследования и их обсуждение

Процесс принятия управленческих решений в рамках механизма государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в условиях цифровой трансформации, с одной стороны, претерпевает ускорение отдельных процедур и действий в государственном и муниципальном управлении, что влияет на скорость данных решений, но, с другой стороны, увеличение подобных процессов требуют систематизации, выделения наиболее важных в современных условиях параметров для оценки различных мер подобной поддержки. Поэтому считаем правильным рассмотреть ряд понятий в контексте данного исследования с позиции теории и практики.

Итак, теоретические исследования дают следующую трактовку. Под «механизмом управления» понимают:

- «активную часть системы управления» [16, с. 184];

- «...категорию управления, которая включает: основные цели управления, критерии и факторы управления, то есть все элементы объекта менеджмента и их связи, на которые осуществляется воздействие субъекта для достижения целей...» [17, с. 232].

- «...инструмент, с помощью которого система управления оказывает воздействие на управляемый объект... Совокупность управленческих средств и рычагов воздействия...» [18, с. 128].

Ряд авторов делают акцент на совокупности различных ресурсов, в том числе на инвестиционных ресурсах, методах, средствах, инструментах воздействия на инвестиционные процессы в регионе, применяемых органами государственной власти федерального

и регионального уровня для достижения целей инвестиционного развития [10, с. 51].

Таким образом, учёные обосновывают сущность понятия «механизм управления» как метод, средство и совокупность взаимосвязанных элементов.

На основе приведенных рассуждений представляется целесообразным принять следующее определение понятия «механизм управления как совокупность целевых компонентов субъекта управления (целей, принципов, методов, ресурсов) для эффективного решения конкретных управленческих задач.

Исходными элементами для формирования механизма управления являются конкретный объект управления и цель трансформации состояния или деятельности этого объекта.

Механизм управления любой системой, в том числе в государственном управлении, включает совокупность экономических, мотивационных, организационных и правовых (политических) способов, которые описывают формы влияния любого субъекта управления на объект управления.

Ряд специалистов считают, что механизм государственного управления учитывает принципы управления социальными системами, учитывая распределения материальных благ, что указывает на одну из функций государственного и муниципального управления [11, с. 89].

Следовательно, механизм государственного управления рассматривают как «...систему взаимосвязанных элементов, детерминирующих функции органов государственной власти и их воздействие...» [12].

Исследования специалиста Гузько Д.М. показывают основные контрольные и надзорные функ-

ции механизма государственного управления согласно сущности подобного управления [7, с. 41-45].

Карлина А.А. в своём исследовании осуществляют попытку описания механизма государственного управления через анализ институциональных взаимодействий между органами публичной власти и некоммерческими организациями, актуализируя принципы сетевой кооперации в реализации государственных функций [9, с. 91].

В рамках административно-правовой парадигмы Старикова О.С. понимает под данным понятием непосредственно организационную структуру института государственной службы [11, с. 89].

Итак, для понимания взаимосвязи и реализации механизма государственной поддержки для малого и среднего предпринимательства следует обратить внимание на трактовку и сущность понятия «государственная поддержка».

В последнее время в экономической литературе понятия «государственная поддержка» и «государственное регулирование» деятельности малого и среднего предпринимательства часто объединяют в один термин.

Перед тем как приступить к рассмотрению в рамках данного исследования различных методик оценки эффективности государственных мер поддержки МСП, необходимо отметить, что международный опыт оценок различных целевых, отраслевых программ, разработанных государством для развития рыночных механизмов, насчитывает не так много лет.

В процессе развития экономической мысли сформировались два основных подхода к вопросу государственного регулирования, на основе которых были созданы концепции экономического либерализма и «этатизма» [19, с. 8].

Представители первого под-

хода считают, что роль государства должна быть минимальной. Абсолютное господство этих мнений было до начала XX века, а авторство принадлежит А. Смит, который был основателем данного направления [20]. При этом мнения учёных, которые считали, что государство должно активно проводить свою политику в жизни общества, возникли ещё до классической школы экономики, а признание получили в рамках кейнсианской школы [21, с. 119; 22, с. 8].

Исследования показали, что на фундаменте известных международных практик государственного управления, как в России, так и за рубежом, появляются и развиваются новые теории и направления в процессе исторических, социально-экономических кризисов, показывающих неэффективность предыдущих теорий в конкретный период времени в отдельных государствах.

Так, во времена «Великой депрессии» (в 1929-1933 годах) возникло кейнсианство, в период мирового кризиса (в 1958-1959 годах) развиваются теории монетаризма и т. д. Согласно мнению авторов, в каждом кризисе есть свои причины, но механизм государственного управления был, есть и должен быть всегда, усиливая или ослабляя свои инструменты, которые воздействуют на разные объекты государственного управления.

Необходимость оценивания уровня эффективности мер государственной поддержки в научной экономической литературе появилось в период планирования и прогнозирования результатов в 60-е годы двадцатого века.

В 70-80-е годы важную роль в научном мире отводят контролю расходов бюджета государства, а также эффективного освоения бюджетных средств.

С 90-х годов прошлого столе-

тия и в современной экономике основой для оценки эффективности реализации государственных мер стали количественные показатели реализации программ (индикаторы достижения целей) [15, с. 347].

В целом, в процессе эволюции экономических теорий совершенствовались принципы и механизмы управляющего воздействия, влияющие на деятельность предпринимателей: изменялась нормативно-правовая база, совершенствовался контроль за соблюдением установленных правил, развивались новые формы правовой безопасности участников рыночных преобразований и т. п.

Методы государственной поддержки для малого и среднего предпринимательства классифицируют таким образом:

- по форме и характеру воздействия: прямое и косвенное содействие развитию МСП;
- в зависимости от содержания реализуемых мероприятий поддержки: административно-правовые, социально-экономические (социальные, финансовые, бюджетные), институциональные и цифровые. Авторы считают необходимым добавить цифровые методы государ-

ственного регулирования МСП, которые создают новые условия для развития и реализации всех традиционных методов. Основные методы, систематизированные и дополненные согласно авторскому подходу по данному классификационному признаку, представлены на рисунке 1;

- по времени действия: краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные;
- по степени воздействия и мотивации предпринимателей для развития возможностей производства продукции (предоставления услуг, выполнения работ): для развития традиционных МСП, для формирования и развития инновационных МСП, для применения разных методов с учётом комплексного подхода;
- в зависимости от сфер деятельности: для организаций и учреждений сферы государственного и муниципального управления, для социальной сферы, для сферы здравоохранения, для промышленности, для сферы строительства, для банковской сферы, для торговой деятельности, для туристической деятельности, для ресторанного сервиса и др.

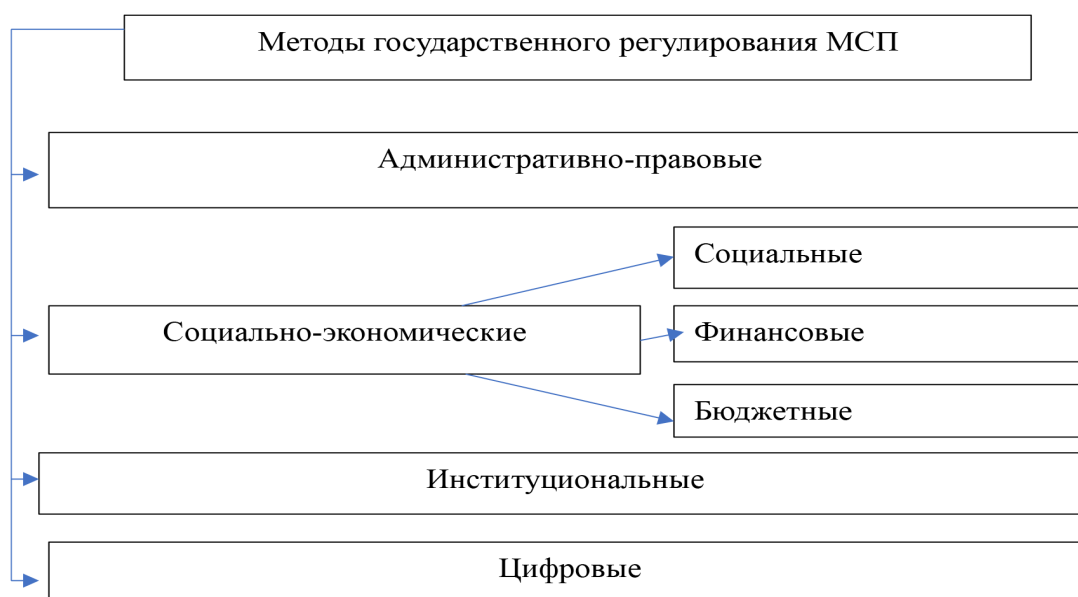


Рисунок 1. Методы государственного регулирования МСП [систематизировано и уточнено авторами]

Figure 1. Methods of state regulation of SMEs [systematized and clarified by the authors]

Поддержка малого бизнеса со стороны государства ориентирована на снижение, в первую очередь, финансовых рисков предпринимателей.

Отсутствие финансовых средств способствует следующим мерам поддержки (рисунок 2). Исследования показали выделение таких форм государственной поддержки: административно-правовая, фи-

нансовая; материально-техническая; имущественная; информационная (цифровая).

Отметим, что основой имущественной поддержки является: развитие инфраструктуры предпринимательства, создание условий для развития стартапов и готового бизнеса (предоставление технологий и оборудования в аренду МСП, создание технопарков, инкубаторов).

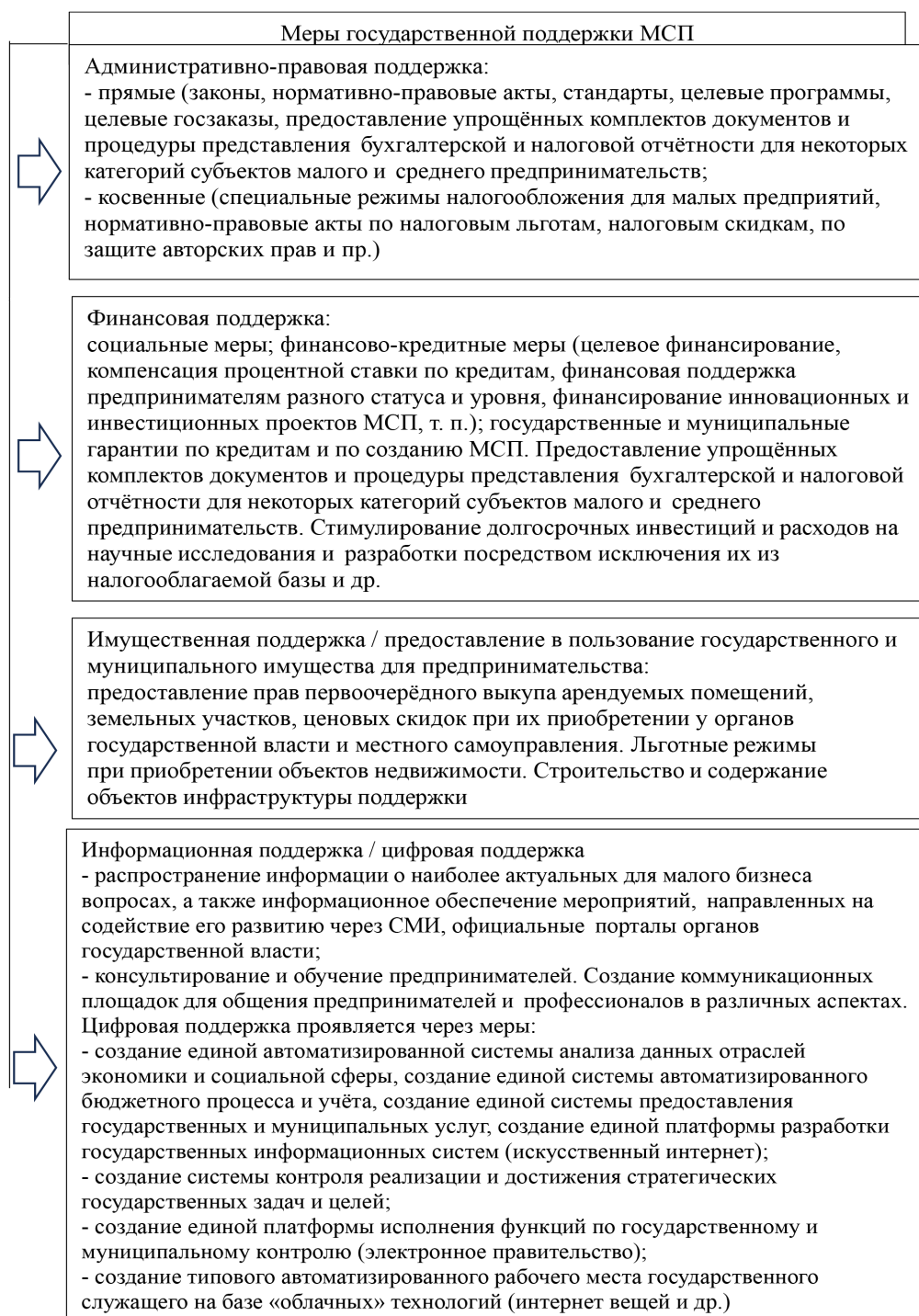


Рисунок 2. Основные меры государственной поддержки МСП
Figure 2. The main measures of state support for SMEs

В этой связи предлагается уточнение понятия «социальная концепция предпринимательства на региональном уровне». Предлагается в рамках концепции учитывать тесную взаимосвязь всех основных компонентов развития предпринимательства в современных условиях: личных качеств, экономическую основу и организационно управленческую систему взаимодействия с разными институтами с применением новых цифровых решений. Предприниматель не только имеет целью получение прибыли, но и выполняет важную социальную миссию для общества. Развиваются как направления, так и отдельные структуры социального предпринимательства (НКО – некоммерческие организации).

Все меры государственной поддержки МСП и механизмы их реализации учтены в соответствующих законодательных актах. Следует учесть федеральные и региональные программы, которые учитывают специфику территорий.

Государственные целевые (специализированные) программы, национальные проекты являются важнейшим инструментом реализации поставленных целей в различных областях государственного регулирования. Вопросы оценки эффективности этих программ и проектов нередко оказываются предметом исследования и споров отдельных авторов, однако данная тематика всё же остаётся недостаточно разработанной, а её исследование является крайне актуальным в условиях экономической нестабильности внешней среды.

К настоящему времени были разработаны различные методы оценки эффективности государственных программ. Перечислим наиболее распространённые из них [33]: метод рейтинговой оценки; методические рекомендации по оценке инвестиционных проектов;

метод суммирования социального, экономического и экологического эффектов, анализ издержек и полезности и др.

Эффективность государственной поддержки предпринимательства раскрыта в исследованиях: Н.П. Паздиковой, А.Е. Кремина и других специалистов. Можно выделить, присоединившись к авторам, следующие походы оценки эффективности государственной поддержки предпринимательства: 1) методики, основанные на установлении результативности программ, 2) методики, которые учитывают отдельные результаты, 3) методики, показывающие процесс развития предпринимательства, 4) методики, формирующие оценку развития предпринимательства; 5) методики, основанные на определении вклада предпринимательской деятельности в социально-экономическое развитие региона; 6) методики, разрабатывающие интегральные показатели; 7) методики, опирающиеся на изучение отдельных аспектов предпринимательства (риски, инновационность и др.).

В отечественной практике с 2010 года применяется методический подход государственной политики, который учитывает данные мониторингов по оценке государственных мер поддержки. Правительство Российской Федерации на основе Постановления использует показатели результативности при реализации поддержки в форме субсидий для МСП. К таким обязательным показателям относятся: доля среднесписочной численности работников (без внешних совместителей), занятых на предприятиях МСП и у индивидуальных предпринимателей, в общей численности занятого населения в регионе; количество субъектов МСП, получивших государственную поддержку; количество субъектов МСП (включая индивидуальных предпринимателей)

в расчёте на 1 тыс. человек населения, проживающего в регионе; количество вновь созданных рабочих мест (включая вновь зарегистрированных индивидуальных предпринимателей).

В целом, теоретические и практические исследования показали, что, в основном, большинство рекомендаций делает акцент на возврат инвестиций, на эффективность финансирования и эффективность возврата средств, не всегда учиты-

вая другие важные результаты программ и проектов.

Кроме этого, в рамках анализа официальных документов и трудов российских учёных, столкнулись с тем, что зачастую одновременно употребляются сразу два понятия: результативность и эффективность. На наш взгляд, в рамках рассматриваемого вопроса данные понятия необходимо разграничить. Обратимся к анализу данных понятий в таблице 1.

Таблица 1. Подходы к понятиям результативности и эффективности
Table 1. Approaches to the concepts of effectiveness and efficiency

Понятие	Определение	Тип поддержки	Показатели
Результативность	Степень достижения запланированных результатов	Финансовая, имущественная, информационная	Индивидуальные KPI для каждого блока поддержки
Эффективность	Соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами	Комплекс всех видов поддержки	Интегральные индексы

В целом, авторы считают, что понятие результативности необходимо применять именно к анализу затрат по финансированию и применению государственных средств в программах, а сущность понятия «эффективность» связана со всеми параметрами политике государственных мер поддержки предпринимательства.

Также предлагается под понятием «комплекс мер государственной поддержки МСП» на региональном уровне, с учётом выше представленных положений, рассматривать совокупность инструментов, форм и методов, направленных на повышение уровня предпринимательской активности и уверенности, как на местном, так и региональном уровне, учитывая специфику и факторы внешней и внутренней сред конкретной территории.

При реализации мер поддержки в рамках обновленного механизма

следует понимать результаты оценивания, последствия и варианты будущих решений с учетом полученных интегральных показателей. Так, авторами предлагается разработанная система показателей для оценки, прогноза, обоснования региональных, муниципальных решений.

В настоящее время существует ряд индексов развития предпринимательства. Например, индекс предпринимательской уверенности, индекс роста малых и средних предприятий, индекс дела и другие в сфере малого и среднего предпринимательства. Исследования показывают, что для оценки эффективности комплекса мер государственной поддержки субъектов МСП с учётом новых технологий цифровизации на региональном уровне можно использовать следующие показатели:

– изменение удельного веса добавленной стоимости малых и

средних предприятий, занятых в сфере телекоммуникаций, разработке компьютерного программного обеспечения, в области информационных технологий и других «цифровых» видов экономической деятельности. Автор предлагает для большинства предприятий и предпринимателей индекс роста валового регионального продукта, в т. ч. с учётом инновационных цифровых решений, $I_{врп(ин)}$;

– изменение количества патентных заявок в области информационно-коммуникационных технологий, поданных субъектами МСП. Данный показатель связан с предыдущим. При этом ряд показателей (внутренние затраты на разработки и внедрение систем в сфере цифровых технологий на МСП, возможность доступа граждан региона к информационно-коммуникационным платформам, уровень проникновения интернета, условия и скорость использования инновационных сетей, цифровая грамотность населения) можно объединить в качестве индекса цифровой инновационной трансформации МСП ($I_{инцтр}$);

– наличие высококвалифицированных кадров, в т. ч. в информационно-коммуникационной сфере. Автор рекомендует, в т. ч. в сфере IT, индекс роста трудоспособного населения в регионе $I_{нас(рег)}$;

– индекс предпринимательской уверенности (существует на платформе официальной статистики Российской Федерации). Автор предлагает дополнить внутренним показателем или рассматривать его как индекс роста дохода на 1 предпринимателя и занятого в МСП ($I_{дохпр}$). Новым кри-

терием успеха выступает рост доходов работников МСП: он должен быть в 1,2 раза быстрее, чем рост ВВП. Достигнуть этого показателя планируют 2030 году, отмечают эксперты в аналитическом докладе «Предпринимательство: новая роль и компетенции в экономике России»;

– индекс поддержки субъектов МСП со стороны органов власти и других заинтересованных лиц ($I_{гос. под.}$).

Согласно исследованиям, для расчёта интегрального показателя необходимо использовать метод многокритериальной оценки (1):

$$I_{пув(рег)} = \sum_{n=1}^i I_i * q_n = \sum I_{врп(ин)} * q_1 + I_{инцтр} * q_2 + I_{нас(рег)} * q_3 + I_{дох пр} * q_4 + I_{гос. под} * q_5; \quad (1)$$

где $I_{пу(рег)}$ – индекс предпринимательской уверенности в регионе;

I_i – индекс выбранных факторов;

I – порядковый номер фактора;

q_n – удельный вес фактора, определяемый на основе экспертной группы;

N – порядковый номер года.

$I_{пуврег} \longrightarrow \max$;

$I_{пуврег} < 1$ - низкий уровень;

$1 < I_{пуврег} < 1,3$ - средний уровень;

$1,3 < I_{пуврег}$ - высокий уровень.

На основании исследования регионов, отобранных автором для проверки гипотезы, были рассчитаны средние значения индексов, характеризующих представленные показатели.

При этом уровень интегрального показателя предлагается рассчитывать по формуле суммы произведений основных фаворов с учётом удельного веса каждого фактора, используя метод многокритериальной оценки (таблица 2).

Таблица 2. Диагностика индекса предпринимательской уверенности на региональном уровне в период с 2020 по 2024 гг.

Table 2. Diagnostics of the business confidence index at the regional level in the period from 2020 to 2024

Показатели	Удельный вес, q	2020	2021	2022	2023	2024	Темп прироста, %
Индекс роста валового регионального продукта	0,15	1,2	1,1	1,15	1,21	1,32	10
Индекс цифровой инновационной трансформации МСП (инцтр)	0,2	1,2	1,1	1,15	1,21	1,32	10
Индекс роста трудоспособного населения в регионе, Iнас (рег.)	0,2	1,1	1,15	1,2	1,3	1,5	36,36
Индекс роста дохода на 1 предпринимателя и занятого в МСП, I дохода / 1 пред.	0,15	1,32	1,1	1,2	1,2	1,8	36,36
Индекс поддержки субъектов МСП со стороны органов власти и других заинтересованных лиц (I гос. под.)	0,3	1	1,02	1,03	1,3	1,7	70
Интегральный индекс предпринимательской уверенности на региональном уровне	1	1,138	1,086	1,1315	1,2535	1,542	35,5

Выводы

Таким образом, новый системный инструмент способствует:

- 1) подтверждению предварительной оценки бизнеса;
- 2) обоснованию знаков отличия или качества;
- 3) подтверждению репутации, формированию благодарной аудитории вокруг своего бизнеса;
- 4) определению рейтинга;
- 5) получению приложения по их

идентификации (для нестационарных объектов предпринимательства).

В дальнейшем следует и дальше развивать практико-ориентированные программы по предпринимательству, увеличивать число студенческих акселераторов. Но этим работа с вузами не ограничивается. Важным этапом здесь станет коммерциализация научных разработок.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Ефимова Н.С., Корчак В.Ю., Нестеров О.В. Формирование механизмов управления инновационной деятельностью предприятий авиастроительной отрасли: монография. Чебоксары, 2023. 232 с.
2. Степанов М.М. Механизм цифровой трансформации субъектов малого бизнеса // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2022. Т. 8, № 3. С. 88-97.

3. Ванеева Т.Б. Современный менеджмент: анализ развития теории и практики управления организациями // Инновации и инвестиции. 2022. С. 40-43.
4. Чивирев И.Ю. Методические подходы к оценке эффективности государственной поддержки малого и среднего предпринимательства // Экономика и управление. 2025. Т. 31, № 3. С. 398-408.
5. Рязанцева М.В. Цифровая трансформация государственного управления // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 11. С. 6951-6962.
6. Кучеров И.И. Отдельные вопросы финансово-правового регулирования цифровой экономики: цифровая валюта // Финансовое право. 2021. № 4. С. 3-8.
7. Гузько Д.М. Проблемы законодательного регулирования контроля и надзора как элементов механизма государственного (муниципального) управления // Теория и практика современной юридической науки: материалы X Всероссийской научно-практической конференции. Санкт-Петербург: ЛГУ им. А.С. Пушкина, 2024. С. 41-45.
8. Журков А.А. Регулирование применения технологий искусственного интеллекта в целях совершенствования механизмов государственного и муниципального управления в России // Право и государство: теория и практика. 2021. № 8. С. 113-116.
9. Карлина А.А., Устина Н.А. Механизмы взаимодействия органов местного самоуправления и общественных некоммерческих организаций в сфере культуры // Вестник Международного института рынка. 2022. № 1. С. 91-97.
10. Павлович В.Е. Обоснование понятия «механизм государственного управления» // Экономика и безопасность. 2024. № 9. С. 51-55.
11. Старикова О.С. Современные механизмы в процессе развития государственного управления // Государственное и муниципальное управление: вчера, сегодня, завтра: материалы научно-практической конференции (с международным участием). Луганск, 2024. С. 89-98.
12. Павлович В.Е., Карлина А.А., Мазеев П.Е., Павлович С.В. Структура механизма государственного управления // Международный научно-исследовательский журнал. 2025. № 5(155). С. 25-29.
13. Морозова С.С., Смирнова Ю.Г. и др. Гражданин и государство: особенности взаимодействия в условиях цифровизации государственного управления // Креативная экономика. 2023. № 5.
14. Паздникова Н.П. Вопросы инициативизации публичного проектного управления в российской практике // Вектор экономики. 2019. № 10. URL: <http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2019/10/regionaleconomy.pdf>.
15. Борисова О.В., Васильев А.В. Совершенствование формы размещения информации об органах муниципалитетов Московской области // Вестник ГГУ. 2024. № 5. С. 346-352. URL: http://lp009.flfm.ru/vestnik_ggu.
16. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / пер. с англ. Москва: Экономика, 1992. 224 с.
17. Гончарук А.Г. Механизм управления эффективностью предприятия региона // Региональная экономика и социология. 2009. № 3. С. 232-247.
18. Экономический словарь. Современная рыночная экономика. Государственное регулирование экономических процессов / общ. ред. В.И. Кушлина, В.П. Чичканова. Москва: Изд-во РАГС, 2004. 744 с.
19. Евстафьева Е.Ю. Совершенствование методов разработки и оценки государственных программ субъектов Российской Федерации: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Улан-Удэ, 2014. 22 с.
20. Каминский В.С. О факторах социально-экономического развития региона // Гуманитарные научные исследования. 2018. № 9. URL: <https://human.snauka.ru/2018/09/25197>.
21. Воронина Л.В. Социально-экономическая результативность государственной политики в сфере предпринимательства в северных регионах России: дисс. ... канд. экон. наук. Екатеринбург, 2016. 259 с.

- 22.** Прыгунова М.И. Оценка эффективности региональных мер государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства (на примере Республики Татарстан): автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Казань, 2019. 24 с.
- 23.** Евстегнеева А.Ю. Государственная финансовая поддержка российского малого и среднего предпринимательства // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15, № 3. URL: <https://esj.today/PDF/59FAVN323.pdf>.
- 24.** Предпринимательство: новая роль и компетенции в экономике России // Национальные проекты России. URL: https://национальныепроекты.рф/upload/itogi-msp/MSP_2024.pdf.

Информация об авторах

Паздникова Наталья Павловна – доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, заведующий кафедрой «Государственное управление и история»

Васильев Артём Валерьевич – начальник управления потребительского рынка, инвестиций и развития предпринимательства

Борисова Оксана Васильевна – кандидат экономических наук, доцент, начальник управления профессионального развития и карьеры

REFERENCES

- 1.** Efimova, N.S., Korchak, V.Yu., & Nesterov, O.V. (2023). Formation of mechanisms for managing innovative activities of enterprises in the aircraft manufacturing industry: Monograph. Cheboksary. 232 p. (In Russ.)
- 2.** Stepanov, M.M. (2022). Mechanism of digital transformation of small business entities // Scientific Result. Business and Service Technologies. 8(3). Pp. 88-97. (In Russ.)
- 3.** Vaneeva, T.B. (2022). Modern management: analysis of theory development and practice of organizations management // Innovations and Investments. Pp. 40-43. (In Russ.)
- 4.** Chivirev, I.Yu. (2025). Methodological approaches to assessing the effectiveness of state support for small and medium-sized enterprises // Economics and Management. 31(3). Pp. 398-408. (In Russ.)
- 5.** Ryazantseva, M.V. (2024). Digital transformation of public administration // Economics, Entrepreneurship and Law. 14(11). Pp. 6951-6962. (In Russ.)
- 6.** Kuchеров, I.I. (2021). Some issues of financial and legal regulation of digital economy: digital currency // Financial Law. No. 4. Pp. 3-8. (In Russ.)
- 7.** Guzko, D.M. (2024). Problems of legislative regulation of control and supervision as elements of the mechanism of state (municipal) administration // Theory and Practice of Modern Legal Science: Materials of the X All-Russian Scientific and Practical Conference. Saint Petersburg: Leningrad State University named after A.S. Pushkin. Pp. 41-45. (In Russ.)
- 8.** Zhurkov, A.A. (2021). Regulation of the use of artificial intelligence technologies to improve mechanisms of state and municipal administration in Russia // Law and State: Theory and Practice. No. 8. Pp. 113-116. (In Russ.)
- 9.** Karlina, A.A., & Ustina, N.A. (2022). Mechanisms of interaction between local self-government bodies and public non-profit organizations in the field of culture // Bulletin of the International Institute of Market. No. 1. Pp. 91-97. (In Russ.)
- 10.** Pavlovich, V.E. (2024). Justification of the concept of "public administration mechanism" // Economics and Security. No. 9. Pp. 51-55. (In Russ.)
- 11.** Starikova, O.S. (2024). Modern mechanisms in the process of public administration development // Public and Municipal Administration: Yesterday, Today, Tomorrow: Conference Proceedings. Lugansk. Pp. 89-98. (In Russ.)
- 12.** Pavlovich, V.E., Karlina, A.A., Mazeev, P.E., & Pavlovich, S.V. (2025). Structure of the public administration mechanism // International Research Journal. No. 5(155). Pp. 25-29. (In Russ.)

- 13.** Morozova, S.S., Smirnova, Yu.G., et al. (2023). Citizen and state: features of interaction under conditions of digitalization of public administration // Creative Economy. No. 5. (In Russ.)
- 14.** Pazdnikova, N.P. (2019). Issues of initiating public project management in Russian practice [Electronic resource] // Vector of Economy. No. 10. URL: <http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2019/10/regionaleconomy.pdf>. (In Russ.)
- 15.** Borisova, O.V., & Vasiliev, A.V. (2024). Improving the method of publishing information on municipal authorities in the Moscow region // Bulletin of GGU. No. 5. Pp. 346–352. URL: http://lp009.flfm.ru/vestnik_ggu. (In Russ.)
- 16.** Emerson, H. (1992). Twelve Principles of Productivity. Translated from English. Moscow: Ekonomika. 224 p. (In Russ.)
- 17.** Goncharuk, A.G. (2009). Mechanism for managing enterprise performance in the region // Regional Economics and Sociology. No. 3. Pp. 232–247. (In Russ.)
- 18.** Kushlin, V.I., & Chichkanov, V.P. (eds.) (2004). Economic Dictionary: Modern Market Economy. State Regulation of Economic Processes. Moscow: RAGS. 744 p. (In Russ.)
- 19.** Evstafyeva, E.Yu. (2014). Improving methods for developing and evaluating state programs of the constituent entities of the Russian Federation. Abstract of PhD dissertation. Ulan-Ude. 22 p. (In Russ.)
- 20.** Kaminsky, V.S. (2018). On the factors of socio-economic development of the region [Electronic resource] // Humanitarian Research. No. 9. URL: <https://human.snauka.ru/2018/09/25197>. (In Russ.)
- 21.** Voronina, L.V. (2016). Socio-economic effectiveness of state policy in entrepreneurship in the northern regions of Russia. PhD dissertation. Ekaterinburg. 259 p. (In Russ.)
- 22.** Prygunova, M.I. (2019). Assessment of the effectiveness of regional measures of state support for small and medium-sized enterprises (on the example of the Republic of Tatarstan). Abstract of PhD dissertation. Kazan. 24 p. (In Russ.)
- 23.** Evstegneeva, A.Yu. (2023). State financial support of Russian small and medium-sized business // Bulletin of Eurasian Science. 15(3). URL: <https://esj.today/PDF/59FAVN323.pdf>. (In Russ.)
- 24.** National Projects of Russia. (2024). Entrepreneurship: New Role and Competencies in the Russian Economy. URL: https://национальныепроекты.рф/upload/itogi-msp/MSP_2024.pdf. (In Russ.)

Information about the authors

Natalia P. Pazdnikova – Doctor Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Leading Researcher, Head of the Department of Public Administration and History

Artem V. Vasiliev – Head of the Consumer Market, Investment and Business Development Department

Oksana V. Borisova – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Professional Development and Career

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) 11.04.2025

Поступила после рецензирования 13.07.2025

Принята к публикации (Accepted) 25.09.2025

ЦИФРОВОЕ УЧАСТИЕ МОЛОДЁЖИ В РЕГИОНАЛЬНОМ ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ: ОПЫТ СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

**Галина Алексеевна Банных¹,
Анастасия Игоревна Режецкая²**

¹Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», Российская Федерация, 620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19, SPIN: 1685-7896, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8175-591X>, Researcher ID: T-8511-2017, Scopus ID: 55825650400, Author ID in RSCI: 268523, e-mail: g.a.bannykh@urfu.ru

²Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», Российская Федерация, 620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19, SPIN-code: 1911-7613, AuthorID: 1121059, e-mail: rezhetskaya@yandex.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу трансформации системы публичных коммуникаций в России в условиях цифровизации, которая меняет характер взаимодействия между государством и обществом. Отмечается переход от одностороннего информационного воздействия к модели симметричного диалога, основанного на принципах прозрачности, открытости и включения граждан в принятие управленческих решений. Особое внимание уделено феномену цифрового участия молодёжи как социально активной группы, воспринимающей цифровую среду как естественное пространство коммуникации. Эмпирической базой исследования выступают материалы Свердловской области, где молодёжь составляет значительную часть населения. Показано, что при наличии развитой цифровой инфраструктуры органов власти уровень включённости молодых граждан в цифровые каналы взаимодействия и процессы общественного управления остаётся относительно низким. Причинами выступают недостаточная информированность о доступных инструментах участия, разрыв между формальным присутствием органов власти в цифровой среде и качеством их коммуникационной работы, а также скептическое отношение к возможности влияния на решения власти. Делается вывод, что для формирования устойчивых практик цифрового участия необходима трансформация формата «цифрового диалога» в направлении партнёрства, сопровождение молодёжных инициатив, повышение медиативности и расширение доступных и прозрачных механизмов обратной связи.

Ключевые слова: цифровое участие, цифровой активизм, цифровые коммуникации, органы государственной власти, молодёжь, развитие региона, цифровая платформа, социальные сети.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Банных Г.А., Режецкая А.И. Цифровое участие молодёжи в развитии региона: опыт социологического исследования // Государственное управление и право. 2025. № 3(07). С. 37-56.

DIGITAL PARTICIPATION OF YOUNG PEOPLE IN REGIONAL PUBLIC ADMINISTRATION: EXPERIENCE OF SOCIOLOGICAL RESEARCH

**Galina Alekseevna Bannykh¹,
Anastasiya Igorevna Rezhetskaya²**

¹Federal state autonomous educational institution of higher education «Ural Federal University named after the first Russian President B.N. Yeltsin», Russian Federation, 620002, Yekaterinburg, 19, Mira str., SPIN: 1685-7896, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8175-591X>, Researcher ID: T-8511-2017, Scopus ID: 55825650400, Author ID in RSCI: 268523, e-mail: g.a.bannykh@urfu.ru

²Federal state autonomous educational institution of higher education «Ural Federal University named after the first Russian President B.N. Yeltsin», Russian Federation, 620002, Yekaterinburg, 19, Mira str., SPIN-code: 1911-7613, AuthorID: 1121059, e-mail: rezhetskaya@yandex.ru

Annotation. The article examines the transformation of the public communication system in the Russian Federation under the influence of digitalization, which is reshaping the interaction between government institutions and society. The traditional model of one-way information transmission is being replaced by a more balanced and dialogical format based on transparency, openness, and the involvement of citizens in decision-making processes. Special attention is given to the phenomenon of digital civic participation among young people, who represent the most technologically adaptive and socially active group. Using the Sverdlovsk region as an empirical case, the study analyzes the conditions and practices of youth engagement in digital communication with public authorities. Despite the high proportion of youth in the region, their level of involvement in digital channels of interaction and public governance remains relatively low. This is explained by insufficient awareness of available participation tools, low trust in the responsiveness of public institutions, and symbolic rather than substantive forms of online presence of authorities. The study concludes that for the development of sustainable practices of digital participation, the “digital dialogue” format must shift toward partnership, transparency, and supported civic engagement. Increasing media literacy, improving communication strategies of public bodies, and strengthening feedback mechanisms are considered essential steps for enhancing youth civic agency in the digital environment.

Keywords: digital participation, digital activism, digital communications, public authorities, youth, regional development, digital platform, social networks.

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

For citation: Bannykh, G.A., Rezhetskaya, A.I. (2025). Digital Participation of Youth in the Development of the Region: Experience of Sociological Research. Public administration and law, 3(07), 37-56.

Введение

Современная система государственного управления, основанная на принципах публичности, прозрачности, открытости и партисипативности в условиях глобальной тенденции цифровизации, предоставляет неограниченные возможности по развитию отношений «общество-власть» и совершенствования инструментов социально-властного диалога. Считается, что с момента информатизации

процессов государственного управления органы власти (агентства) «должны трансформироваться в сайты», предоставляющие публичные услуги [1]. На 2025 год популяризация и проникновение в общество сетевых технологий – большие данные (BigData) и виртуальная реальность, искусственный интеллект (ИИ) и системы блокчейн – связано с необходимостью правительственных структур быть адаптивными при предоставлении государствен-

ных услуг населению, получению обратной связи, реализации основных конституционных принципов в своей деятельности [2].

В соответствии с системным подходом в РФ при цифровизации госуправления создано единое цифровое пространство, включающее инструменты цифрового взаимодействия, информационные ресурсы и процессы. Посредством данного сервиса населению предоставляются услуги в онлайн-формате на основе информационно-коммуникационных технологий. Наблюдается переход от спорадичных действий правительства и очных форматов взаимодействия к двусторонне симметричному диалогу с применением цифровых коммуникативных технологий.

Развитие современных инновационных форм взаимодействия обусловлено стремительным проникновением интернета в повседневную деятельность граждан¹. Ежегодный рост интернет-аудитории стал отправной точкой в переходе Правительства на госплатформы².

Сформированное пространство сетевой онлайн-коммуникации меняет само гражданское участие. На 2025 год предметом форсированных философских дискуссий и прагматических исследований выступает возникновение важнейших феноменов современной демократии: «цифровая публичная сфера» – онлайн аналог традиционной и неактуальной сферы общественной и политической деятельности [3] и «цифровое участие» – как форма участия населения в публичном управлении с применением цифровых технологий, обеспечивающих электронное взаимодействие граждан и органов власти.

Новые поколения граждан,

рождённых и социализированных уже в XXI веке, в информационном обществе, отличает повседневная «погруженность», «вовлечённость» в цифровые сервисы и технологии, а также более высокий уровень цифровой грамотности при взаимодействии с цифровыми технологиями. В силу этого государство значительное внимание уделяет работе с молодёжью. В РФ были созданы цифровые платформы по поддержке молодёжных инициатив (АИС «Молодёжь России», «Россия – страна возможностей», «Лидеры России»). Цель указанных систем – вовлечение молодёжи в принятие публичных решений, создание условий для выражения мнения молодым поколением удобным и доступным способом. В 2025 году стартовал новый национальный проект «Молодёжь и дети», наполнение инициативами которого также велось при активном участии самой молодёжи. Несмотря на преимущества цифрового пространства и стремления органов власти вовлечь молодёжь в решение проблем общества, молодое поколение принимает недостаточное участие в общественно-политических процессах с использованием цифровых технологий. При этом, предположительно, молодёжь может проявлять более высокую степень гражданской активности и/или общественного участия (в том числе и в сетевом формате) в отношении «малой земли»: территории своего проживания, региона или города.

Феномен цифрового участия – один из результатов развития систем государственного управления, эволюции концепций «наилучшего управления при заданных условиях». С XX века в государственном

¹DataReportal. Digital 2024: Global Overview Report: website / DataReportal, 2024. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-russian-federation?rq=russia%20>.

²Распоряжение Правительства РФ № 2523-р «Об определении ВКонтакте и Одноклассники в качестве информационных систем и (или) программ, используемых государственными органами и органами местного самоуправления для создания официальных страниц», 2022 г.

управлении наблюдается закономерная смена управленческих парадигм по содержанию доминирующих подходов: административный, менеджериальный, институциональный и конкурентный и др. Основные концепции государственного управления (public administration) преимущественно характеризовались «среднесрочным прогнозированием» и существовали на протяжении 3-10 лет, что обусловлено ускоренной трансформацией мировых сообществ. Основные причины быстрой сменяемости концепций представлены отсутствием чётко сформулированной политики и плана мероприятий при реорганизации государственного сектора, иррациональностью и непоследовательностью политического курса стран, вследствие недостаточной преемственности политической власти, а также непониманием логического обоснования реформ и неумением применить их во взаимосвязи и иными преобразованиями в стране [4].

Четвёртая промышленная революция обусловила переход современных обществ к новому этапу развития – постиндустриальному, цифровому, сетевому и пр. При этом традиционные походы к государственному управлению также стали выстраиваться на основе цифрового общества: появились теории государства как платформы [5], виртуального государства [6], кибергосударства [7] и др.

В научной литературе теоретический анализ современных тенденций в сфере публичного управления осуществляется, в частности, через призму концепции партисипативного управления. Данная концепция подразумевает кооперативную модель взаимодействия между органами местного самоуправления и локальными сообществами, базирующуюся на принципах доверия, совместной деятельности

и со-производства общественных благ.

В современных условиях трансформируется роль гражданина: из пассивного реципиента государственных услуг он превращается в активного субъекта, участвующего в генерации идей и совместном принятии решений [8]. Такое взаимодействие создаёт эффект синергии между государственными институтами и гражданским обществом. Гражданское участие рассматривается как инновационный механизм демократизации, обеспечивающий включение населения в процессы определения векторов развития территорий и локальных сообществ.

Партисипативность в данном контексте трактуется как форма коллективного вовлечения акторов в систему публичного управления, что подразумевает их участие в решении вопросов государственного, общественного и муниципального уровня. Реализация данного принципа требует не только институциональной готовности органов власти к взаимодействию, но и наличия мотивированности граждан к участию в публичных обсуждениях и оказанию влияния на политические решения [9]. А. Фанг [10] предлагает концепт «подотчётной автономии», раскрывающий специфику партисипативности в публичном управлении. Этот подход предполагает сочетание децентрализации властных полномочий с усилением прозрачности и инклюзивности управленческих процессов.

В академическом дискурсе гражданское участие нередко позиционируется как ключевой фактор повышения качества демократических институтов и государственной политики, особенно в условиях возрастающей социально-политической неопределённости [11]. Вместе с тем эмпирические исследования выявляют существенные ограниче-

ния данной модели, связанные как с уровнем гражданской активности, так и с институциональными барьерами.

Традиционно под гражданским участием понимаются классические формы, закреплённые конституционно: голосование на выборах и референдумах, участие в судопроизводстве или работа в госструктурах. Однако далеко не все существующие формы нашли отражение в законодательстве. Граждане могут влиять на управленческие процессы и через другие каналы, например, через участие в деятельности общественных палат, некоммерческих организаций, артикуляцию гражданских инициатив или публичных обсуждений. Роль граждан в реализации принципа партисипативности заключается именно в участии в управлении (соуправлении), которое проявляется в предложении и реализации инициатив, согласовании проектов управленческих решений публичных органов управления, оценке выполнения управленческих решений [12].

На этом фоне формируется концепция цифрового участия (или «умного», «электронного» участия) – вовлечение населения в управление через цифровые инструменты: интернет-платформы, социальные сети, мобильные приложения и другие технологии. Такой подход позволяет гражданам не только получать информацию, но и напрямую влиять на принятие решений, оценивать действия власти и предлагать собственные идеи. Автор теории «государства как платформы» (SaaS) Т. О'Райли называет правительство в новую эпоху открытой платформой, в которой результаты не определены заранее, но развиваются посредством взаимодействия между правительством и гражданами. При этом взаимодействие – не просто информирование

или выборы раз в год, взаимодействие – это ситуация, когда «каждый человек... чувствует себя участником в управлении делами государства» [5].

Суть цифрового участия заключается в интерактивном взаимодействии между обществом и государством. Граждане становятся соавторами управленческих процессов: они могут инициировать проекты, участвовать в обсуждении законов, контролировать исполнение решений. Это не просто технологический инструмент, а новый уровень демократии, где открытость и доступность данных служат основой для реализации конституционных прав.

Главные цели цифрового участия: повышение прозрачности власти, вовлечение граждан в решение вопросов, расширение возможностей населения в формировании государственной политики [13].

На практике феномен цифровое вовлечение (цифровое участие) «digital participation» используется специалистами более 20 лет. Единого определения термина «digital participation» не представлено, что обусловлено разными теоретическими подходами учёных (таблица 1).

Исследования показывают, что цифровое участие – многоуровневый феномен. Оно реализуется как на глобальном и национальном уровнях (например, онлайн-петиции к правительствам), так и на местном (платформы для решения проблем районов или дворов). Это подтверждает его гибкость и адаптивность к разным задачам публичного управления.

В контексте цифровой трансформации публичного управления современные государственные институты активизируют разработку специализированных интернет-ресурсов, направленных на институционализацию гражданского уча-

Таблица 1. Научные дефиниции «digital participation»
Table 1. Scientific definitions of «digital participation»

Зарубежный подход	Содержание термина	Отечественный подход	Содержание термина
Digital Participation (англ.)	Активное участие в цифровом обществе с помощью современных ИКТ, подразумевающие доступ не только к сети Интернет, но и к он-лайн-сервисам и контенту [14]	Сетевое участие	Действия граждан в сетевых медиа для демонстрации активизации социальных связей с целью влияния на результат решения социальной проблемы [15]
Digitale Partizipation (нем.)	Все формальные и неформальные интернет-процедуры, инициируемые «снизу-вверх» гражданами, а не административными структурами, которые поддерживают участие населения в социально значимых процессах и политических решениях	Цифровое участие по Концепции NPC	Расширение арены участия гражданского сектора в диалоге с государственным в рамках представительной демократии [16]
Participation numérique (фран.)	Новые коммуникационные практики на основе технологических инноваций, развивающие в обществе цифровую культуру и такие ценности, как участие, сотрудничество, прозрачность [17]	Цифровое участие	Способ расширения прав граждан и организаций в реализации публичного управления посредством различных моделей интеракций государства и общества, закреплённый на законодательном уровне [18]
Digital Populism (кор.)	Новый тип политического поведения, характеризующийся использованием Интернета как формы прямого политического участия и инструмента социальной мобилизации [19]	Цифровая партиципация	Вовлечение населения в процесс стратегирования в сети как представительно, так и непосредственно [20]

ствия в правотворческих процессах. Анализ роли цифровых коммуникационных инструментов (социальные медиа, ИКТ) в реализации права граждан на правотворческую инициативу демонстрирует их амбивалентную природу. Категоричное позиционирование цифрового пространства в качестве оптимального механизма гражданского активизма и эффективного канала государственно-общественного диалога, равно как и его интерпретация в качестве фактора усиления правового отчуждения между вла-

стью и обществом, не соответствуют эмпирическим данным [21, с. 132].

Современная молодёжь, так называемые «цифровые аборигены», или «цифровые совершеннолетние», то есть поколение, полностью рождённое и социализированное в информационном обществе, в условиях цифровой среды, где доминирует ориентация на индивидуальный опыт над коллективным. Молодёжь, будучи стратегическим ресурсом социального развития, находится в фокусе национального проекта «Молодёжь и дети», вклю-

чающего повышение доли молодёжи, характеризующейся социальной активностью, патриотизмом и приверженностью традиционным ценностям. Достижение этих показателей возможно лишь при условии устойчивого взаимодействия власти с молодёжными сообществами и институтами гражданского общества. Возникает вопрос: способна ли данная когорта интегрироваться в гражданское общество и реализовать свои инициативы через цифровые каналы коммуникации с органами власти?

Эмпирические исследования за рубежом демонстрируют, что активное использование социальных сетей органами власти преимущественно ограничивается информационной функцией и минимальным вовлечением (распространение данных, реакции в виде лайков и репостов), тогда как инклюзивное участие граждан в принятии решений остаётся минимальным [22]. Молодёжь не рассматривает цифровые платформы как канал коммуникации с властью, не проявляет интерес и активность [23-24].

Исследования в РФ показывают схожий результат, при этом констатируется, что молодёжь мало доверяет социальным сетям, институту власти и не рассматривает соцсети как канал для диалога с властью [25-26]. Доверие как основа диалога между властью и населением формируется в зонах высокой гражданской активности, где жители заинтересованы в решении локальных проблем [27-28]. Однако даже в таких случаях доверие возникает только при позитивном опыте взаимодействия.

Изучение практик коммуникации студенческой молодёжи с органами местного самоуправления выявило низкую заинтересованность в использовании социальных сетей для диалога с властью [29]. Основными факторами являются: не-

осведомлённость о возможностях цифровых каналов, перцепция социальных сетей как инструмента развлечения и личного общения, а не политической коммуникации, предпочтение традиционных форм взаимодействия (семинары, грантовые программы) среди социально активной молодёжи, обладающей сформированным капиталом.

Примечательно, что первичный опыт обращения в органы власти через цифровые платформы оценивается респондентами положительно, особенно в аспекте оперативности обратной связи. Тем не менее, социальные сети воспринимаются молодёжью утилитарно – как способ решения индивидуальных запросов, а не как площадка для соуправления.

Таким образом, в научной литературе популяризируется теория партисипативной демократии, основанной на идее возможности и значимости повсеместного непосредственного участия граждан в принятии политических и иных важных для государства решений, в их подготовке и реализации.

Цель исследования

Цель настоящего исследования – изучить условия и практики цифрового участия молодёжи в принятии решений в субъекте РФ (на материалах Свердловской области). Возможно, в том, какие сложились условия и реальные практики, содержится ответ на вопрос, что необходимо изменить для более активного участия молодёжи в процесс принятия решений на основе цифровых технологий.

Материалы и методы исследования

Для изучения особенностей цифрового участия молодёжи был применён формально-юридический метод, позволяющий провести анализ действующих в РФ нормативных правовых документов, регулирующих взаимодействие

граждан и органов власти при помощи и на основе цифровых технологий. На 1.01.2025 на федеральном и региональном уровнях разработано значительное количество нормативных правовых актов (далее – НПА), под область регулирования которых подпадает цифровизация и её составляющие. Основой для анализа российского законодательства выступил официальный сайт правовой информации России³. Критерием выборки послужил код классификатора правовых документов, подпадающий под область исследования, в соответствии с Указом Президента РФ от 15.03.2000 № 511 «О классификаторе правовых актов»⁴. Количество документов в выборке составило 25 НПА.

Ключевые правовые документы, регламентирующие и регулирующие взаимодействие органов публичной власти с гражданами, были разделены на пять основных групп: документы стратегического планирования в области информатизации, цифровизации и цифровой трансформации; НПА, регулирующие технико-технологические аспекты информатизации (информационная безопасность, ИКТ, персональные данные и идентификация и аутентификация); НПА, гарантирующие соблюдение прав граждан во взаимодействии с органами власти; общие НПА в сфере цифрового взаимодействия населения и государства; факультативные НПА в области цифрового взаимодействия населения и государства.

Вторым методом исследования стали качественный метод фокус-группового интервью с представителями молодёжи Свердловской области. Всего в сентябре-октябре 2024 года было проведено 5 фокус-групп с общим количеством ин-

формантов 21 человек (11 женщин и 10 мужчин). Информанты – молодые граждане, учащиеся и работающие на территории Свердловской области (7 городов проживания – крупные, средние и малые), в возрасте от 14 до 35 лет, 4 возрастные группы (от 14 до 17 лет; от 18 до 24; от 25 до 29; от 30 до 35 лет).

Третьим методом исследования стал смешанный метод – контент-анализ базовой цифровой инфраструктуры органов публичной власти Свердловской области для молодёжи для определения наличия, качества, доступности и актуальности цифровых каналов для вовлечения молодёжи в пространство публичного управления, становления данной когорты в качестве полноправного участника принятия социально-политических решений и проведения последующей оценки, применён качественный метод исследования. Объектом контент-анализа выступили – официальные сайты и госпублики органов власти и организаций молодёжного самоуправления Свердловской области, осуществляющих полномочия в сфере государственной молодёжной политики, автоматизированные информационные системы, электронные ресурсы и порталы для молодёжи (N = 14).

В ходе контент-анализа проверялись гипотезы: 1) от качества ведения цифровых каналов зависит степень вовлечённости граждан в диалог с органами власти; 2) количественное внедрение платформ для взаимодействия не является безусловным фактором результативного перехода к цифровому государству и качественному диалогу «государство-граждане».

Результаты исследования и их обсуждение

³Официальный сайт правовой информации Российской Федерации – pravo.gov.ru

⁴О классификаторе правовых актов: Указ Президента РФ № 511 от 15 марта 2000 г.: принят Президентом РФ 15 марта 2000 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. 2000.

В ходе применения формально-юридического метода было установлено, что понятие «цифровое участие» в российском законодательстве нормативно не закреплено, также, как и аспекты оценки цифрового участия граждан в принятии публичных решений.

В документах стратегического планирования в области информатизации и цифровизации обозначены национальные цели долгосрочного характера в области развития информационного общества, общества знаний и экономики данных. Как правило, данные НПА носят комплексный характер и направлены на изменения сразу в нескольких сферах (социальной, экономической, политической). В указанных НПА отражены показатели, которые необходимо достигнуть за определённый период и на основании которых проводится оценка результативности реализации стратегического документа.

Для безопасного и надлежащего функционирования публичного информационного поля со стороны законодателя разработана правовая база – вторая группа НПА. В данных документах закреплены основные понятия: информационные ресурсы, информационная система, критическая информационная инфраструктура, информационная безопасность, информационные технологии и пр. Уполномоченным органом по созданию государственной системы обнаружения, предупреждения и ликвидации последствий компьютерных атак на информационные ресурсы РФ (ГосСопка) является Федеральная служба безопасности РФ. Российским законодателем разработан широкий перечень НПА, регулирующих область идентификации и ау-

тентификации, работы с персональными данными, которые нуждаются в дальнейшем упорядочивании. В условиях глобализации применение различных механизмов идентификации и аутентификации при взаимодействии государственных структур и гражданского общества является необходимостью в рамках перехода к цифровому правительству.

Конституционные принципы открытости, прозрачности и доступности информации о деятельности властных структур, обеспечивающие реализацию прав граждан на получение достоверных сведений и государственных услуг при взаимодействии, раскрываются в третьей группе нормативных актов. Право граждан требовать от органов публичной власти раскрытия информации закреплено в ст. 8 Федерального закона № 8-ФЗ⁵ и ст. 8 Федерального закона № 149-ФЗ⁶. Срок рассмотрения запроса в Российской Федерации составляет 30 дней (+ 15 дней дополнительных в соответствии с п. 6 ст. 18 Федерального закона № 8-ФЗ, также рассмотрение изменений в отношении взаимодействия в сети). В соответствии со ст. 24 Федерального закона № 8-ФЗ контрольно-надзорную функцию за обеспечением доступа к информации осуществляют руководители государственных органов и органов местного самоуправления, а также органы прокуратуры РФ. В настоящее время в Государственной думе РФ рассматривается законопроект, который нормативно должен закрепить обращения граждан в органы власти в рамках экосистемы ГосВеб на основе официальных страниц органов публичной власти в социальных сетях и Платформы обратной связи (ПОС).

⁵Федеральный закон № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления», 2009 г.

⁶Федеральный закон № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», 2006 г.

Данный механизм запущен в действие и позволяет оперативно взаимодействовать органам власти и гражданам (среднее время ответа – около 4 часов), АНО «Диалог» и центры управления регионами (ЦУР) проводят рейтинг субъектов РФ и федеральных органов исполнительной власти РФ по работе в системе ПОС.

Рассмотренный перечень НПА не является исчерпывающим, лишь служит подкреплением конституционного права граждан на обращение в органы власти. Конкретизация взаимодействия через электронные платформы осуществляется в рамках следующей группы НПА, направленной на регулирование информационного взаимодействия органов государственной власти и населения. Во-первых, это нормативные документы, в которых содержатся и раскрываются принципы взаимодействия в электронной форме: гласности, открытости, доступности.

Во исполнение Указа Президента РФ № 203 «О стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы» и в целях формирования в России общества знаний при взаимодействии органов власти и населения в электронном виде обеспечивается реализация таких принципов, как: свободы, устойчивости и безопасности (посредством использования криптоалгоритмов и средств шифрования) диалога «власть-граждане»; качества, своевременности и достоверности сведений; надёжности и доступности услуг, предоставляемых в онлайн пространстве; трансграничности и доверия в сети Интернет – гарантия

конфиденциальности и личной безопасности пользователей; сохранности традиционного способа взаимодействия.

Открытость информации учитывает актуальность, содержательность, достоверность, регулярность и своевременность опубликования и предоставления данных, а прозрачность – количество / объём информации. Данные положения регулирует Федеральный закон № 8-ФЗ⁷. Правовой основой принципа вовлечённости гражданского общества служат: Федеральные законы № 212-ФЗ «Об основах общественного контроля в Российской Федерации» и № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

Во-вторых, это нормативные акты, закрепляющие формы, посредством которых реализуется взаимодействие гражданского общества и государства. В РФ диалог органов публичной власти и населения осуществляется в различных формах, представленных в широком спектре. В НПА законодателем закреплены выборы⁸, обращения во властные структуры с запросами, жалобами, предложениями⁹, публичные слушания, общественные обсуждения, опросы, правотворческая инициатива, формы информационного взаимодействия с гражданами¹⁰. Отдельного внимания заслуживает введённое с конца 2022 года обязательное право органов власти создавать новые интерактивные формы взаимодействия с населением, посредством использования платформ,

⁷Федеральный закон № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления», 2009 г.

⁸Федеральный закон № 67-ФЗ «Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации», 2002 г.

⁹Федеральный закон № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации», 2006 г.

¹⁰Федеральный закон № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления», 2009 г.

социальных сетей и пабликов¹¹, а также правила размещения информации на официальных страницах органов власти в социальных сетях¹².

В-третьих, это нормативные акты, раскрывающие сам механизм осуществления взаимодействия органов власти и населения. Это Федеральный закон № 59-ФЗ¹³, Указ Президента РФ о введении в действие платформы «Российская общественная инициатива»¹⁴, Постановления Правительства РФ, регламентирующие процедуру общественных обсуждений в процессе стратегического планирования и электронное взаимодействие граждан и исполнительных органов государственной власти¹⁵.

В пятую группу входят правовые документы, положения которых затрагивают показатели эффективности взаимодействия органов власти и населения: это законодательные акты в области осуществления общественного контроля в РФ, а также подзаконные нормативные акты о тех или иных способах, методиках оценки деятельности органов публичной власти. Нормативно-правовая база РФ по вопросам оценки именно цифрового участия граждан в принятии решений органами публичной власти практически отсутствует, как и нормативные правовые документы, регулирую-

щие особенности взаимодействия молодого поколения с органами публичной власти.

Следует отметить, что на практике такое взаимодействие реально осуществляется: например, в рамках участия молодёжи в конкурсах, хакатонах, фестивалях, организуемых органами власти, в так называемых Днях открытых дверей и пр. подобных мероприятиях. Однако эти формы взаимодействия реализуются либо через механизм включения в дорожные карты отдельных ведомств или региональных органов исполнительной власти, либо локальными нормативными актами.

В последние два года в РФ также активно реализуется программа «ГосСтарт»¹⁶, в рамках которой есть такие направления, как «ГосСтарт. Диалог» и «ГосСтарт. Стажировки», однако отдельного нормативного правового документа по реализации данного направления не принято (существует только Положение).

Результаты фокус-группового интервью с молодёжью Свердловской области показали, что подавляющее число респондентов обращались в территориальные подразделения федеральных органов исполнительной власти и региональные органы власти. Лица в возрасте 18-29 лет взаимодействуют с органами публичной власти реже,

¹¹Федеральный закон № 270-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон "Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления" и статью 10 Федерального закона "Об обеспечении доступа к информации о деятельности судов в Российской Федерации"», 2022 г.

¹²Постановление Правительства РФ № 2560 «Об утверждении Правил размещения информации на официальных страницах государственных органов и взаимодействия с пользователями», 2022 г.

¹³Федеральный закон № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации», 2006 г.

¹⁴Указ Президента РФ № 183 «О рассмотрении общественных инициатив, направленных гражданами Российской Федерации с использованием интернет-ресурса "Российская общественная инициатива"», 2013 г.

¹⁵Постановление Правительства РФ № 1559 «Об утверждении Правил общественного обсуждения проектов документов стратегического планирования с использованием федеральной информационной системы стратегического планирования», 2016 г; Постановление Правительства РФ № 516 «Об утверждении Правил взаимодействия в электронной форме граждан и организаций с органами государственной власти и органами местного самоуправления», 2016 г.

¹⁶Госстарт. Официальный портал всероссийской программы. URL: <https://xn--80af7ajdahc.xn--p1ai/>.

чем респонденты 30-35 лет: «Да, с возрастом обращений становится больше» (ФГ5, жен., 34, г. Сухой Лог).

Наиболее распространённые способы и причины обращений представлены в таблице 2.

Таблица 2. Опыт респондентов по обращению в органы власти
Table 2. Experience of respondents in contacting authorities

Наименование органа власти	Способ обращения	Наименование услуги
ГУ МВД России по СО	Оформление заявки на портале «Госуслуги» с последующим приходом в территориальный отдел МВД России	Получение паспорта гражданина РФ и загранпаспорта
Министерство образования и молодёжной политики СО	Личное обращение в рамках ежемесячного приёма граждан	Вопросы среднего специального образования
Главное управление Министерства юстиции СО	Личное обращение по предварительной записи	Получения апостиля
Министерство энергетики и ЖКХ СО	Личное обращение	Вопрос, связанный с трудоустройством на кафедру института
Министерство здравоохранения СО	Портал «Госуслуги»	Вопрос, связанный с медицинской сферой
Департамент малого и среднего предпринимательства и туризма СО	Личное обращение	Вопрос по индивидуальному предпринимательству

Опыт респондентов по взаимодействию с публичной властью связан в большей степени с интерактивными способами связи. Молодёжь 18-24 лет отдаёт предпочтение исключительно portalу «Госуслуги»: «Госуслуги», потому что это интуитивно понятный и самый доступный способ обращения» (ФП, муж., 22, г. Екатеринбург). Респонденты 25-29 лет также выделяют портал «Госуслуги», но обращают внимание на очную форму взаимодействия посредством прихода в соответствующий орган власти. Молодые граждане 30-35 лет, помимо обозначенных способов, используют электронную почту и официальный сайт государственных органов: «В последнее время личный приём органами власти не приветствуется. С целью экономии времени отправляю письма на электронную почту и обращения на

сайт через личный кабинет» (ФГ5, жен., 32, г. Екатеринбург). Официальные аккаунты представителей власти в социальных сетях не были названы.

В качестве причины не обращения во властные структуры названо отсутствие потребности «У меня не было потребности, обычно стараюсь решить свои проблемы сама» (ФГ4, жен., 28, г. Полевской). При этом часть респондентов скептически относится к взаимодействию с органами власти: «Преследует мысль «Всё равно не поможет» (ФП, муж., 22, г. Екатеринбург).

По словам респондентов, молодёжь СО скорее не доверяет представителям власти, чем доверяет. Выделены 2 группы факторов сложившейся ситуации: субъективные и объективные. К субъективным можно отнести восприятие и ценностные основания отношения к ор-

ганам власти и возможностям взаимодействия с ними. К объективным факторам относится информационная политика, социально-экономическая и социально-политическая обстановка в регионе и стране.

В рамках исследования выявлены мнения молодёжи СО в отношении эффективности и качества онлайн-форм взаимодействия. Подавляющее большинство респондентов 18-35 лет считает наиболее эффективной формой очные мероприятия (встречи, лекции, интерактивы, диалоги), проводимые представителями государственных органов, указывая на то, что подобный формат общения «глядя в глаза» повышает доверие и симпатию, отражает готовность к сотрудничеству. С учётом современных тенденций развития цифровых технологий, с целью экономии временных и физических ресурсов, респонденты 18-24 лет, в большей степени чем респонденты 25-35 лет, обращают внимание на онлайн-взаимодействие при условии качественной обратной связи: «Важным, безусловно, является и активное ведение органами социальных сетей, освещающее их деятельность» (ФП, муж., 21, г. Екатеринбург), «Результат будет, если будет обратная связь» (ФГ5, жен., 32, г. Екатеринбург).

В то же время полной реализации диалога «власть-молодёжь» в онлайн-формате респонденты 25-35 лет не желают. Негативный характер такого действия, по мнению молодёжи СО, проявится в цифровом разрыве общества, отклонении от демократических основ, возмож-

ности власти не отвечать на «неудобные вопросы», обострением асоциальности подрастающего поколения: «Полная цифровизация молодёжи – это страшная вещь, при которой вырастет поколение-зомби» (ФГ4, муж., 25, г. Екатеринбург). Иной точки зрения придерживаются респонденты 18-24 лет: «Это может существенно расширить доступ молодёжи к участию в обсуждениях, ... а также содействовать более широкому вовлечению молодёжи в политическую жизнь страны» (ФП, жен., 22, г. Екатеринбург).

Метод контент-анализа официальных сайтов и официальных страниц региональных органов исполнительной власти Свердловской области в социальных сетях проводился в соответствии с требованиями Федерального закона №8-ФЗ¹⁷ к информации, предоставляемой органами власти на официальных сайтах, а также в соответствии с Постановлением Правительства об основных правилах размещения информации на официальных страницах органов власти в социальных сетях¹⁸ и методическими рекомендациями, составленными АНО в сфере цифровых проектов по развитию общественных связей и коммуникаций «Диалог»¹⁹.

Объектами исследования стали официальные сайты (при наличии) и официальные страницы в социальных сетях отдельных органов власти, взаимодействующих с молодёжью, структур молодёжного самоуправления и информационные порталы²⁰.

¹⁷Федеральный закон № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления», 2009 г.

¹⁸Постановление Правительства РФ № 2560 «Об утверждении Правил размещения информации на официальных страницах государственных органов и взаимодействия с пользователями», 2022 г.

¹⁹Методические материалы по госпаблкам // Официальный сайт АНО «Диалог». URL: <https://dialog.info/metodicheskie-materialy-po-gospablikam/>.

²⁰Органы и ресурсы Свердловской области, вовлечённые в молодёжную политику: Министерства образования, социальной политики, культуры, спорта; департаменты молодёжной, внутренней политики, труда и занятости, противодействия коррупции; Молодёжное правительство и парламент, а также порталы «Молодёжный портал СО», «Мы – Уральцы», «Социальный кластер» и «Дом молодёжи».

По результатам контент-анализа можно констатировать, что все исследуемые органы исполнительной власти Свердловской области имеют официальные сайты и официальные страницы хотя бы в одной из социальных сетей. Официальные сайты органов власти и подведомственных организаций соответствуют основным требованиям, предъявляемым к их информационной открытости. У организаций молодёжного самоуправления общественных официальных страниц в

сети Интернет не имеется – основная информация о них расположена на официальном сайте Правительства Свердловской области (Молодёжное Правительство) и Законодательного собрания Свердловской области (Молодёжный Парламент) (рисунок 1). Для Молодёжного Правительства и Молодёжного Парламента СО данный факт является значимым недостатком, поскольку эти структуры являются непосредственно тем механизмом, через который реализуется взаимодействие власти с молодёжью.

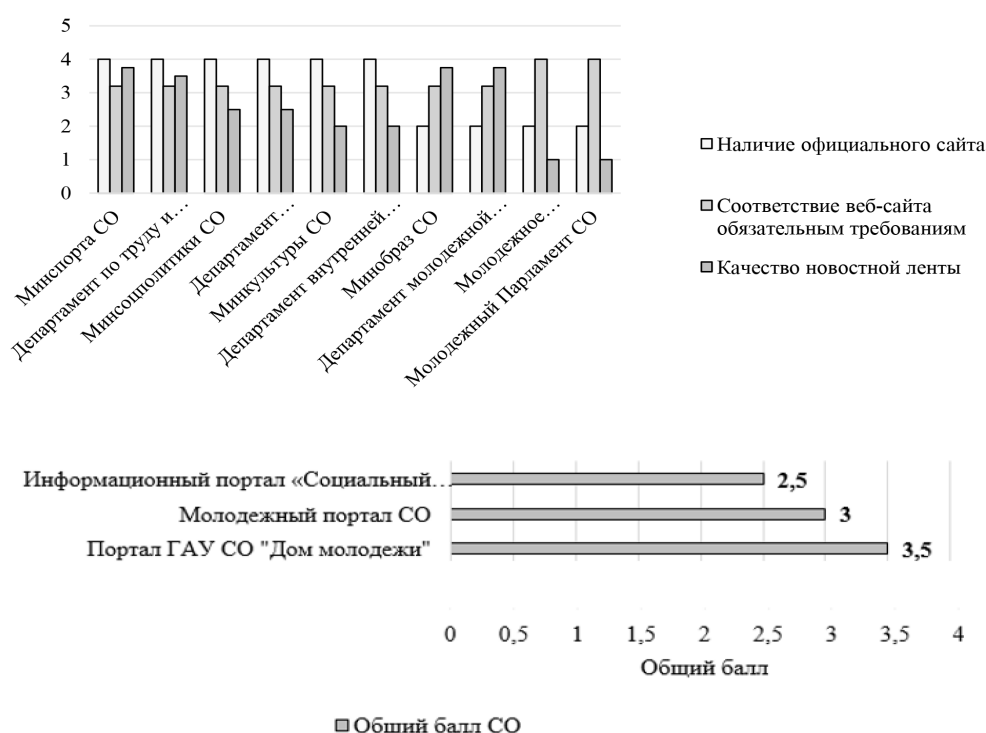


Рисунок 1. Оценка цифровой инфраструктуры органов власти и подведомственных организаций Свердловской области по взаимодействию с молодёжью
Figure 1. Assessment of the digital infrastructure of authorities and subordinate organizations of the Sverdlovsk region for interaction with young people

На уровне Свердловской области составляющие цифровой инфраструктуры для молодёжи представлены в достаточном количестве, являются хорошо развитыми в информационном и техническом плане. Информационная открытость деятельности органов власти как необходимое условие цифрового взаимодействия достигнута.

Изучая госпублички государственных органов исполнительной власти Свердловской области, необходимо отметить, что требования Федерального закона № 270-ФЗ²¹ были выполнены: на одной или нескольких платформах социальных сетей у всех органов власти появились официальные страницы (рисунок 2).

²¹Федеральный закон № 270-ФЗ «О внесении изменений в законодательство об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и судов», 2022 г.

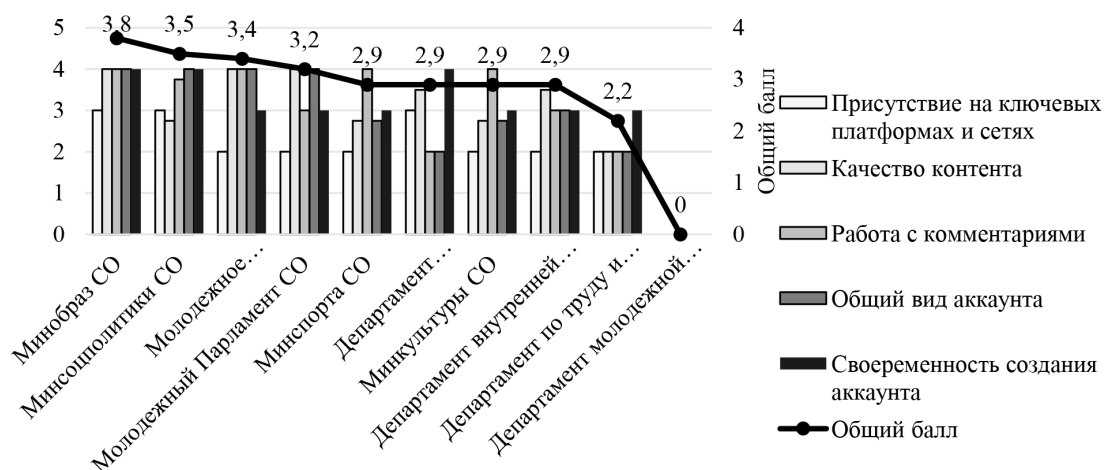


Рисунок 2. Оценка качества ведения официальных страниц в социальной сети государственных органов исполнительной власти Свердловской области
Figure 2. Assessment of the quality of maintenance of official pages in the social network of state executive bodies of the Sverdlovsk region

Большинство исследуемых органов власти осуществляет активный мониторинг комментариев и ведёт с ними работу, имеет собственную контентную политику, которая проявляется в наличии рубрик, публикации появляются в соответствии с алгоритмами социальных сетей (не менее 3 публикации в неделю), в некоторых пабликах есть вовлекающий, образовательный и развлекательный контент, который может быть востребован молодёжью. Однако следует отметить, что часто встречается простое информирование целевой аудитории паблика путём размещения новостной информации, подготовленной официально уполномоченным органом исполнительной власти (Департамент информационной политики Свердловской области) или в рамках деятельности ЦУР.

Таким образом, базовая цифровая инфраструктура органов власти Свердловской области для молодёжи представлена различными каналами для осуществления взаимодействия и развития диалога: официальные сайты, госпаблики, информационные системы, ресурсы и порталы; официальные сайты являются информационно

открытыми и доступными.

Однако мониторинг количества подписчиков на госпаблики и комментариев под постами позволил подтвердить гипотезу о том, что от качества ведения цифровых каналов зависит степень вовлечённости граждан в диалог с органами власти. Аккаунты, в которых при публикации контента применяются различные цифровые инструменты, варьируется тип контента, усматривается «живая», а не формально-деловая атмосфера, количество подписчиков среди лиц 14-35 лет больше.

В целом, на информационных ресурсах (сайтах и в госпабликах) нет специального раздела, вкладки, страницы по работе с молодёжью (отдельная вкладка / отчёт / иные материалы), не всегда используется интерактивный вовлекающий контент, который позволил бы повысить осведомлённость и доверие молодёжи.

Выводы

Учитывая, что молодёжь – ценный ресурс государства и общества, о чём свидетельствует реализация отдельного национального проекта «Молодёжь и дети», целесообразно выделять молодых лю-

дей в качестве целевых аудиторий отраслевых исполнительных органов власти. Это позволило бы им формировать специализированный контент, направленный на развитие гражданской активности молодёжи и вовлечение её в процесс принятия решений. Однако установление доверия через исключительно цифровое взаимодействие будет невозможно, поэтому органам власти также необходимо обращать внимание на оффлайн-мероприятия для различных категорий молодёжи, привлекать её через использование цифровых инструментов, позволяющих формировать массивы данных для дальнейшей аналитики и принятия решений.

Имеет смысл говорить о развитии цифровых коммуникаций для повышения цифрового участия молодёжи в аспекте многоступенчатости: «организация коммуникативного пространства для взаимодействия власти и ...стейкхолдеров» [30, с. 68] не только на общерегиональном, но и на муниципальном, и на отраслевых уровнях.

Факторы, способствующие развитию взаимодействия в системе «молодёжь-власть» могут включать следующие категории:

- государственная молодёжная политика: снижение уровня

бюрократизации процесса взаимодействия, постепенная, а не агрессивная диалоговая политика в сочетании с разумным государственным контролем молодёжи;

- каналы взаимодействия и инструменты вовлечения: количество и качество диалоговых платформ, степень освещённости возможностей взаимодействия и принятия решений через доступные каналы, уровень информированности молодёжи о подобных мероприятиях;

- личностные установки: потребность органов власти и молодёжи в сотрудничестве, заинтересованность обеих сторон в диалоге, взаимодействие на принципе равенства.

Трансформация цифрового диалога молодёжи и власти должна включать гибридный формат диалога: при постоянном использовании цифровых каналов доступными и известными должны оставаться и оффлайн-варианты. Цифровой контент должен быть адаптирован не только под интересы, но и под навыки молодёжи в цифровой среде. Диалог должен стать более прозрачным: открытость процессов принятия решений, вовлечение молодёжи в обсуждения и инициативы, публикация результатов.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Dunleavy, P. et al. (2006). Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government (Oxford, 2006; online edn, Oxford Academic, 3 Oct.) DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199296194.001.0001, accessed 3 May 2025.
2. Provan, K.G., Lemaire, R.H. (2012). Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice. Public Administration Review. 72(5.), 638-648. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2012.02595.x.
3. Schaefer, M. (2015). Digital Public Sphere. The International Encyclopedia of Political Communication (ed. Mazzoleni G), London: Wiley Blackwell. DOI: 10.1002/9781118541555.wbiepc087.
4. Drechsler, W. (2004). Governance, Good Governance and Government: The Case for Estonian Administrative Capacity. Trames Journals of humanities and social sciences. 4, 388-396. DOI: 10.3176/tr.2004.4.04.
5. Tim O'Reilly. Government as a Platform. Innovations: Technology, Governance, Globalization 2011; 6 (1): 13-40. DOI: 10.1162/INOV_a_00056.

6. Fountain, J.E. (2001). Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change. Brookings Institution Press. URL: <http://www.jstor.org/stable/10.7864/j.ctvcvcb59n3>. DOI: 10.2307/4134407.
7. Ludlow, P. (2002). Crypto Anarchy, Cyberstates and Pirate Utopias. *Info*. 4(6), 61-61. DOI: 10.1108/info.2002.4.6.61.
8. Trencher, G. (2019). Towards the SM art city 2.0: Empirical evidence of using SM artness as a tool for tackling social challenges. *Technological Forecasting & Social Change*, 142, 117-128. DOI: 10.1016/j.techfore.2018.07.033.
9. Перезолова А.С. Практики партисипативного управления в публичной политике. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология*. 2018. № 20(1). С. 122-130. DOI: 10.22363/2313-1438-2018-20-1-122-130 EDN: YTFDXC.
10. Fung, A. The Participedia Project: An Introduction (2011). *International Journal of Public Management*. Vol. 14. № 3. P. 341-362. DOI: 10.1080/10967494.2011.618309.
11. Allegretti, G., Bassoli, M., Colavolpi, G. (2021). On the Verge of Institutionalisation? Participatory Budgeting Evidence in Five Italian Regions. *Financial Journal*. 13 (2): 25-45. DOI: 10.31107/2075-1990-2021-2-25-45 EDN: YFICQY.
12. Банных Г.А., Режецкая А.И. Цифровое участие граждан в принятии публичных решений в современной России // *Цифровое общество: социологическое измерение настоящего и будущего: Сборник материалов конференции*, Москва, 02-03 ноября 2023 года. Москва: Российское общество социологов, 2024. С. 148-156. EDN РМНГАК.
13. Лебезова Э.М., Овчаренко Л.А. Модель цифрового участия граждан в смар-тсреде // *Journal of new economy*. 2022. Т. 23. № 3. С. 6285. DOI 10.29141/2658-5081-2022-23-3-4. DOI: 10.29141/2658-5081-2022-23-3-4 EDN: BLERCX.
14. Gu, D., Dupre, M.E. (ed.) (2021). *Encyclopedia of gerontology and population aging*. Cham: Springer International Publishing. DOI: 10.1007/978-3-030-22009-9.
15. Венцель С.В. Политический экстремизм в эпоху новых медиа: специфика, формы и технологии противодействия: дисс. на соиск. уч. степ. канд. политол-х н. Ростов-на-Дону: ЮФУ, 2024. 124 с. EDN: IWILWF.
16. Загорский В.С., Липенцев А.В. Эволюция подходов к исследованию современных концепций государственного управления // *Вестник государственного и муниципального управления*. 2013. №. 2. С. 13-22. EDN: QZVTAX.
17. Wojcik, S., Mabi, C., Lupovici, R. (2023). Pouvoir local et dispositifs numériques: introduction. *Les Enjeux de l'information et de la communication*. №. 1. P. 5-12. DOI: 10.3917/enic.034.0005 EDN: JMDMXB.
18. Епинина В.С. Модели партисипативного механизма публичного управления Российской Федерации // *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*. 2012. № 12(48). С. 36. EDN: PXCMFR.
19. Kim, Y. (2015). Digital Populism in South Korea? Internet Culture and the Trouble with Direct Participation. In: Shah, Nishant; Sneha, Puthiya Purayil; Chattapadhyay, Sumandro: *Digital Activism in Asia Reader*. Lüneburg: meson press, p. 113-126. DOI: 10.25969/mediarep/1317.
20. Карлина А.А., Рязанов Д.И. Партисипативные принципы публичного управления социально-экономическим развитием города // *Вестник Самарского муниципального института управления*. 2016. №. 4. С. 44-51. EDN: ZXFQMN.
21. Режецкая А.И. Роль социальных медиа и информационных технологий в реализации народной правотворческой инициативы // *Парламентаризм: региональный аспект формирования законодательства: сборник научных трудов всероссийской научно-практической студенческой конференции*, Курган, 29 марта 2024 года. Курган: Курганский государственный университет, 2025. С. 129-137. EDN ZFBOJL.
22. Mabillard, V., Zumofen, R., Pasquier, M. (2024). Social Media Use in Central and Eastern European Cities: Defining Local Government-Citizen Relationships through Phases. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 16(1):232-253. DOI: 10.2478/nispa-2023-0010 EDN: EXAZII.
23. Dominic, D., & Gisip, I.A. (2020). Effect of social media usage in government communication effort. In: *Current issues, emerging design and system in management, technology and education*. Kaizentrenovation Sdn Bhd Proton City, Malaysia DOI: 10.6007/IJARBSS/v11-i3/9277.

24. Dong, C., & Ji, Y. (2018). Connecting young adults to democracy via government social network sites. *Public Relations Review*, 44(5), 762-775. DOI: 10.1016/j.pubrev.2018.05.004.
25. Реутов Е.В., Реутова М.Н. Доверие к муниципальной власти и интеграция социального пространства местного сообщества // *Среднерусский вестник общественных наук*. 2016. Т. 11, № 5. С. 12-21. DOI 10.12737/22689. EDN XEARFZ.
26. Петухов Р.В. Особенности формирования доверия к муниципальной власти среди молодых россиян // *Социологическая наука и социальная практика*. 2023. Т. 11, № 4. С. 134-155. DOI 10.19181/snsp.2023.11.4.6. EDN GTYSBY.
27. Ширяева В.А., Ленская И.Ю. Доверие населения к органам муниципальной власти как основа активного участия граждан в общественной жизни муниципального образования: современное состояние // *Вестник экономики, права и социологии*. 2017. № 1. С. 183-186. DOI 10.18454/VEPS.2017.1.5524. EDN YKGQYJ.
28. Майкова Э.Ю., Симонова Е.В. Взаимосвязь доверия к местному самоуправлению и участия в самоуправленческих практиках (на примере Тверской области) // *Социологические исследования*. 2023. № 2. С. 28-40. DOI 10.31857/S013216250023178-8. EDN QYHDCN.
29. Савчук Г.А., Банных Г.А., Кульпин С.В., Курашов Р.М. Коммуникация студенческой молодёжи с органами местного самоуправления в социальных медиа // *Научный результат. Социология и управление*. 2024. № 3. С. 168-183. DOI: 10.18413/2408-9338-2024-10-3-1-1 EDN: OJFUNO.
30. Нотман О.В. Социальная технология формирования микролокальных режимов взаимодействия субъектов муниципальной власти и городских стейкхолдеров // *Вопросы Управления*. 2022. № 75(2), С. 61-75. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-2-61-75 EDN: UBNQWW.

Информация об авторах

Баннных Галина Алексеевна – кандидат социологических наук, доцент кафедры теории, методологии и правового обеспечения государственного и муниципального управления

Режецкая Анастасия Игоревна – студент направления 38.04.04 «Исследования и аналитика в государственном и муниципальном управлении»

REFERENCES

1. Dunleavy, P. et al. (2006). *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government* (Oxford, 2006; online edn, Oxford Academic, 3 Oct.) DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199296194.001.0001, accessed 3 May 2025.
2. Provan, K.G., Lemaire, R.H. (2012). Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice. *Public Administration Review*. 72(5.), 638-648. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2012.02595.x.
3. Schaefer, M. (2015). *Digital Public Sphere*. The International Encyclopedia of Political Communication (ed. Mazzoleni G), London: Wiley Blackwell. DOI: 10.1002/9781118541555.wbiepc087.
4. Drechsler, W. (2004). Governance, Good Governance and Government: The Case for Estonian Administrative Capacity. *Trames Journals of humanities and social sciences*. 4, 388-396. DOI: 10.3176/tr.2004.4.04.
5. Tim O'Reilly; *Government as a Platform*. *Innovations: Technology, Governance, Globalization* 2011; 6(1): 13-40. DOI: 10.1162/INOV_a_00056.
6. Fountain, J.E. (2001). *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*. Brookings Institution Press. URL: <http://www.jstor.org/stable/10.7864/j.ctvcb59n3>. DOI:10.2307/4134407.
7. Ludlow, P. (2002). *Crypto Anarchy, Cyberstates and Pirate Utopias*. *Info*. 4(6), 61-61. DOI: 10.1108/info.2002.4.6.61.1.
8. Trencher, G. (2019). Towards the SM art city 2.0: Empirical evidence of using SM artness as a tool for tackling social challenges. *Technological Forecasting & Social Change*, 142, 117-128. DOI: 10.1016/j.techfore.2018.07.033.

9. Perezolova, A.S. (2018). Practice of participatory management in public policy. Bulletin of the Russian University of Friendship of Nations. Series: Political Science. 20(1). 122-130. DOI: 10.22363/2313-1438-2018-20-1-122-130 EDN: YTFDXC. (In Russ.)
10. Fung, A. The Participedia Project: An Introduction (2011). International Journal of Public Management. Vol. 14. № 3. P. 341-362. DOI:10.1080/10967494.2011.618309.
11. Allegretti, G., Bassoli, M., Colavolpi, G. (2021). On the Verge of Institutionalisation? Participatory Budgeting Evidence in Five Italian Regions. Financial Journal. 13 (2): 25-45. DOI: 10.31107/2075-1990-2021-2-25-45 EDN: YFICQY.
12. Bannykh, G.A., Rezhetskaya, A.I. (2023). Digital participation of citizens in public decision-making in modern Russia // Digital Society: the Sociological dimension of the present and the future: Conference Proceedings, Moscow, November 02-03. Moscow: Russian Society of Sociologists, pp. 148-156. EDN PMHGAK. (In Russ.)
13. Lebesova, E.M., Ovcharenko, L.A. (2022). Model of digital participation of citizens in the smartphone. Journal of new economy. T. 23. № 3. 62-85. DOI 10.29141/2658-5081-2022-23-3-4. DOI: 10.29141/2658-5081-2022-23-3-4 EDN: BLERCX. (In Russ.)
14. Gu, D., Dupre, M.E. (ed.) (2021). Encyclopedia of gerontology and population aging. Cham: Springer International Publishing. DOI:10.1007/978-3-030-22009-9.
15. Wenzel, S.V. (2024). Political extremism in the era of new media: specificity, forms and technologies of counteraction: diss. for the academic degree. Candidate of Political Sciences. Rostov-on-Don: YuFU. 124. EDN: IWILWF. (In Russ.)
16. Zagorsky, V.S., Lipentsev, A.V. (2013). Evolution of approaches to the study of modern concepts of public administration. Bulletin of state and municipal administration. №. 2. Pp. 13-22. EDN: QZVTAX. (In Russ.)
17. Wojcik, S., Mabi, C., Lupovici, R. (2023). Pouvoir local et dispositifs numériques: introduction. Les Enjeux de l'information et de la communication. № 1. P. 5-12. DOI: 10.3917/enic.034.0005 EDN: JMDMXB.
18. Epina, V.S. (2012). Models of the participatory mechanism of public administration of the Russian Federation. Management of economic systems: an electronic scientific journal. 12(48). 36. EDN: PXCMFR. (In Russ.)
19. Kim, Y. (2015). Digital Populism in South Korea? Internet Culture and the Trouble with Direct Participation. In: Shah, Nishant; Sneha, Puthiya Purayil; Chattapadhyay, Sumandro: Digital Activism in Asia Reader. Lüneburg: meson press, p. 113-126. DOI:10.25969/mediarep/1317.
20. Karlina, A.A., Ryazanov, D.I. (2016). Participatory principles of public management social and economic development of the city. Bulletin of the Samara Municipal Management Institute. № 4. P. 44-51. EDN: ZXFQMN. (In Russ.)
21. Rezhetskaya, A.Y. (2025). Role of social media and information technologies in implementation of the popular law-making initiative // Parliamentarism: a regional aspect of the formation of legislation: collection of scientific papers of the All-Russian scientific and practical student conference, Kurgan, March 29, 2024. Kurgan: Kurgan State University, 129-137. EDN ZFBOJL. (In Russ.)
22. Mabillard, V., Zumofen, R., Pasquier, M. (2024). Social Media Use in Central and Eastern European Cities: Defining Local Government-Citizen Relationships through Phases. NISPAcee Journal of Public Administration and Policy, 16(1):232-253. DOI:10.2478/nispa-2023-0010 EDN: EXAZII.
23. Dominic, D., & Gisip, I.A. (2020). Effect of social media usage in government communication effort. In: Current issues, emerging design and system in management, technology and education. Kaizentrenovation Sdn Bhd Proton City, Malaysia DOI: 10.6007/IJARBS/v11-i3/9277.
24. Dong, C., & Ji, Y. (2018). Connecting young adults to democracy via government social network sites. Public Relations Review, 44(5), 762-775. DOI: 10.1016/j.pubrev.2018.05.004.
25. Reutov, E.V., Reutova, M.N. (2016). Trust in municipal authority and integration of social space of local community. The Medierussian Bulletin of Social Sciences. T. 11, № 5. 12-21. DOI 10.12737/22689. EDN XEARFZ. (In Russ.)
26. Petukhov, R.V. (2023). Features of forming trust to municipal authority among young Russians. Sociological science and social practice. 2023. T. 11, № 4. P. 134-155. DOI 10.19181/snsp.2023.11.4.6. EDN GTYSBY. (In Russ.)
27. Shirayaeva, V.A., Lenskaya, Y.Y. (2017). Public confidence in municipal authorities as the basis for active participation of citizens in the public life of municipal education: current status. Bulletin of economics, law and sociology. № 1. P. 183-186. DOI 10.18454/VEPS.2017.1.5524. EDN YKGQYJ. (In Russ.)

- 28.** Mykova, E.Y., Simonova, E.V. (2023). Relationship of confidence to local self-government and participation in self-management practices (on the example of the Tver region). Sociological research. № 2. P. 28-40. DOI 10.31857/S013216250023178-8. EDN QYHDCN. (In Russ.)
- 29.** Savchuk, G.A., Bannykh, G.A., Kuplyn, S.V., Kurashov, R.M. (2024). Communication of student youth with local self-government bodies in social media. Scientific result. Sociology and management. № 3. P. 168-183. DOI: 10.18413/2408-9338-2024-10-3-1-1 EDN: OJFUNO. (In Russ.)
- 30.** Notman, O.V. (2022). Social technology of formation of microlocal modes of interaction of subjects of municipal authority and city stakeholders. Management issues. № 75(2), p. 61-75. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-2-61-75 EDN: UBNQWW. (In Russ.)

Information about the authors

Galina A. Bannykh – PhD in Sociology, Associate Professor of the Department of Theory, Methodology and Legal Support of State and Municipal Administration
Anastasia I. Rezhetskaya – Student of the program 38.04.04 «Research and Analytics in State and Municipal 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) 15.05.2025

Поступила после рецензирования 22.07.2025

Принята к публикации (Accepted) 25.09.2025

ГЕЙМИФИКАЦИЯ ПАТРИОТИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ: НОВЫЕ ФОРМАТЫ МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ГРАЖДАНСТВЕННОСТИ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ

Антон Иванович Величко

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления», Российская Федерация, 109542, Москва, Рязанский проспект, 99, e-mail: ai_velichko@guu.ru

Аннотация. В исследовании рассматривается потенциал интерактивных цифровых форматов в сфере патриотического воспитания и молодёжной политики Российской Федерации в условиях цифровой трансформации общества. На основе анализа данных, полученных в ходе межрегионального исследования, доказано, что использование геймификации способствует формированию устойчивых моделей гражданской активности, повышению внутренней мотивации молодёжи к участию в общественно значимых инициативах и укреплению их гражданской идентичности. Установлено, что игровые механики, встроенные в образовательные и воспитательные процессы, позволяют повысить вовлечённость молодых людей и сделать усвоение патриотических ценностей более осмысленным и персонализированным. Полученные результаты показывают, что геймифицированные форматы могут стать эффективным инструментом интеграции патриотического воспитания в цифровую среду, обеспечивая баланс между традиционными формами и новыми технологическими подходами. Сделан вывод о необходимости адаптации государственной молодёжной политики к логике цифрового взаимодействия и разработке методик, ориентированных на развитие автономии, компетентности и сопричастности как ключевых факторов формирования гражданской ответственности.

Ключевые слова: геймификация, патриотическое воспитание, молодёжная политика, гражданская идентичность, цифровизация, игровые механики.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Величко А.И. Геймификация патриотического воспитания: новые форматы молодёжной политики для формирования гражданской ответственности в цифровую эпоху. Государственное управление и право. 2025. № 3(07). С. 57-69.

GAMIFICATION OF PATRIOTIC EDUCATION: NEW FORMATS OF YOUTH POLICY FOR THE FORMATION OF CITIZENSHIP IN THE DIGITAL AGE

Anton Ivanovich Velichko

Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «State University of Management», Russian Federation, 109542, Moscow, 99, Ryazansky avenue, e-mail: ai_velichko@guu.ru

Annotation. The study examines the potential of interactive digital formats in the field of patriotic education and youth policy in the Russian Federation in the context of digital transformation of society. Based on the analysis of data obtained during the interregional study, it is proved that the use of gamification contributes to the formation of sustainable models of civic engagement, increases the internal motivation of young people to participate in socially significant initiatives and strengthen their civic identity. It has been established that game mechanics embedded in educational and educational processes can increase the involvement of young people and make the assimilation of patriotic values more meaningful and personalized. The results show that gamified formats can become an effective tool for integrating patriotic education into the digital environment, providing a balance between traditional forms and new technological approaches. The conclusion is made about the need to adapt the state youth policy to the logic of digital interaction and the development of methods focused on the development of autonomy, competence and ownership as key factors in the formation of citizenship.

Keywords: gamification, patriotic education, youth policy, civic identity, digitalization, game mechanics.

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

For citation: Velichko, A.I. (2025). Gamification of patriotic education: new formats of youth policy for the formation of citizenship in the digital age. Public administration and law, 3(07), 57-69.

Введение

Цифровая трансформация современных обществ оказала комплексное влияние на модели коммуникации и участия в политической жизни общества, а также на механизмы, с помощью которых формируется гражданская идентичность и патриотическое сознание. Настоящее исследование посвящено молодёжи как социальной группе, наиболее погруженной в цифровые технологии, которая находится в центре данных процессов. Ускоренное распространение интерактивных средств массовой информации, цифровых платформ и игровых сред привело к появлению новых инструментов для государственных и гражданских институтов, которые стремятся укрепить

гражданственность и патриотические ценности [1; 2]. Геймификация, определяемая как систематическое применение элементов игрового дизайна в неигровых условиях, становится одним из наиболее значимых нововведений в молодёжной политике и гражданском образовании.

В контексте настоящего исследования под цифровизацией понимается системный процесс перехода социальных и образовательных практик в среду цифровых коммуникаций, платформ и алгоритмических решений, обеспечивающих сбор, обработку и распространение информации в интерактивном формате. Цифровизация в сфере молодёжной политики предполагает интеграцию технологий мобильного

взаимодействия, социальных сетей, онлайн-обучения и аналитических инструментов, что радикально изменяет механизмы формирования гражданской идентичности и патриотических установок. Таким образом, цифровая среда выступает не просто как канал коммуникации, но как новая институциональная структура социализации и гражданского участия.

Актуальность данного исследования обусловлена противоречием между традиционными методами патриотического воспитания, которые опираются на институционализированные практики преподавания истории, памятные традиции и официальные гражданские мероприятия, и меняющимися ожиданиями молодых граждан, которые всё чаще стремятся к интерактивным, персонализированным и увлекательным форматам участия [3]. Эмпирические данные свидетельствуют о том, что традиционные подходы часто оказываются неэффективными в достижении долгосрочного поведенческого эффекта из-за их несоответствия цифровому образу жизни молодых поколений. В то же время механизмы геймификации, включая системы начисления баллов, таблицы лидеров, структуры заданий и схемы вознаграждения, продемонстрировали эффективность в поддержании мотивации, повышении когнитивной вовлечённости и формировании моделей поведения в различных областях политики [4].

Политическое значение геймифицированного патриотического воспитания заключается в его двойной функции: во-первых, как средства укрепления коллективной памяти, идентичности и гражданской солидарности; и, во-вторых, как механизма интеграции национальных ценностей в цифровую экосистему, которая преобладает в повседневной среде молодёжи. Такой подход

предполагает не замену существующих структур гражданского образования, а скорее их адаптацию к логике цифрового взаимодействия, в котором конкуренция, достижения и сотрудничество служат основными факторами вовлечённости. Такая адаптация требует тщательной концептуализации, поскольку инструментализация игровых технологий без критического осмысления может привести к поверхностному участию, избирательному присвоению ценностей или даже сопротивлению навязываемым форматам [5-7].

Цель и задачи исследования

Целью данного исследования является изучение геймификации как структурированной политической технологии в области молодёжной политики, выявление её потенциала и ограничений для патриотического воспитания, а также определение механизмов, с помощью которых она может способствовать устойчивому формированию гражданской идентичности в эпоху цифровых технологий [8]. Новизна данной работы заключается в попытке объединить политологический анализ молодёжной политики с практическими выводами из исследований цифровых медиа, тем самым создавая междисциплинарную основу для оценки игровых форматов гражданского образования.

В связи с этими проблемами в статье ставятся три взаимосвязанных исследовательских вопроса. Во-первых, рассматривается, в какой степени геймификация может повысить эффективность патриотического воспитания в условиях цифрового погружения. Во-вторых, исследуется, как геймифицированные механизмы могут быть включены в стратегии государственной молодёжной политики, не подрывая их легитимности и инклюзивности. В-третьих, выявляются и ана-

лизируются риски, связанные с переносом игровой логики в чувствительную область формирования гражданской идентичности.

Данная работа подготовлена автором в рамках собственного научного исследования.

Методология исследования

Настоящее исследование было разработано с использованием смешанных методов с качественным анализом. Данный подход был адаптирован к российскому контексту молодёжной политики и патриотического воспитания. Выбор кластерного проекта обоснован тем, что в России основными институтами, ответственными за формирование гражданских и патриотических ценностей, являются школы, университеты, молодёжные центры и муниципальные молодёжные лаборатории, которые функционируют как сплочённые коллективы [9; 10]. Рандомизация на уровне этих кластеров является необходимым условием для предотвращения искажения результатов и оценки эффективности молодёжной политики в реальных институциональных условиях. Методологическая основа исследования соответствует стандартам исследований сложных социальных и политических вмешательств и следует логике рекомендаций CONSORT, адаптированных к социально-политическим экспериментам.

Концептуальная основа исследования основана на определении геймификации как применения элементов игрового дизайна в неигровых контекстах. В Российской Федерации патриотическое воспитание институционально оформлено Федеральным законом «Об образовании», государственными программами, такими как «Стратегия развития молодёжной политики в Российской Федерации на период до 2030 года» и «Концепция патриотического воспитания

граждан Российской Федерации». Эти документы подчёркивают важность укрепления исторической памяти, гражданской идентичности и верности национальным ценностям [11]. Традиционные подходы к преподаванию истории и обществознания в школах основаны на использовании уроков, полученных из истории и обществознания, организации памятных мероприятий и участия учащихся в официальных праздниках. Однако эти выводы часто не согласуются с цифровой средой, в которую в настоящее время погружена современная российская молодёжь. Следовательно, геймификация рассматривается в исследовании как инновационный формат, который интегрирует в образовательную практику такие элементы, как квесты, повествовательные миссии, значки, таблицы лидеров и совместные задания [12; 13]. Психологический механизм, лежащий в основе вмешательства, основан на теории самоопределения, которая выдвигает на первый план автономию, компетентность и родственную связь в качестве центральных факторов мотивации. Это позволяет проверить гипотезу о том, что российские подростки, участвующие в структурированных игровых мероприятиях, демонстрируют более высокий уровень внутриполитической эффективности, гражданской активности и устойчивых патриотических настроений по сравнению с теми, кто подвергается воздействию традиционных методов [14]. Под игровыми механизмами в данном исследовании понимаются структурные элементы, заимствованные из теории гейм-дизайна и используемые в неигровых контекстах для формирования поведенческой мотивации. К ним относятся: системы начисления баллов, рейтинговые таблицы, достижительные значки, уровневое продвижение, сюжетные миссии и

коллективные задания. Эти механики выполняют функцию обратной связи и усиливают внутреннюю мотивацию участников за счёт ощущения прогресса, компетентности и сопричастности. В условиях цифровизации именно игровые механики становятся ключевым интерфейсом между пользователем и содержанием патриотического воспитания.

Это мероприятие реализуется в рамках программы под названием «Гражданские квесты», которая состоит из модульных заданий, связанных с российской историей, местным культурным наследием, знанием Конституции и практической общественной деятельностью. Каждое задание завершается конкретным действием, таким как документирование состояния местного мемориала, проведение короткого интервью с ветераном или разработка мини-проекта для решения местной проблемы. Программа проводится в смешанном формате, сочетающем мобильную платформу с еженедельными занятиями в школах или молодёжных центрах. Кураторами являются преподаватели и сотрудники по работе с молодёжью, которые проходят обучение на основе методических рекомендаций, разработанных совместно с Министерством образования Российской Федерации и Федеральным агентством по делам молодёжи (Росмолодёжь) [15]. Рассматриваемые учебные материалы объединяют два различных, но взаимосвязанных аспекта. Во-первых, они включают в себя психологические аспекты педагогики, поддерживающей автономию. Во-вторых, они охватывают нормативное содержание патриотического воспитания, как оно определено в государственных программах. Программа рассчитана на двенадцать недель и включает в себя одно очное занятие еженедельно, дополненное

онлайн-заданиями продолжительностью от десяти до тридцати минут. Контрольные группы получают либо тот же гражданский контент без игровых элементов, либо только базовую информацию в цифровом формате, что позволяет выделить конкретный вклад геймификации [16].

Участниками являются молодые люди в возрасте от пятнадцати до двадцати лет из средних школ, технических колледжей, университетов и молодёжных центров из разных регионов России. Процесс стратифицированного отбора призван обеспечить представленность как городских, так и сельских районов, а также различных социально-экономических условий. Процесс набора осуществляется на основе официальных соглашений с учебными заведениями и муниципальными властями, в то время как индивидуальное участие требует осознанного согласия. Случайное распределение кластеров по условиям вмешательства или контроля осуществляется независимым исследователем [17; 18].

Система показателей построена на нескольких уровнях. Основными результатами исследования являются внутриполитическая эффективность, измеряемая с помощью адаптированных шкал, которые были апробированы для российской молодёжи, и гражданская активность, оцениваемая по самоотчётам и подтверждённому участию в волонёрской деятельности, школьном самоуправлении, молодёжных организациях и памятных мероприятиях. Вторичные результаты включают понимание Конституции Российской Федерации и ключевых исторических фактов, удовлетворение базовых психологических потребностей, внутреннюю мотивацию и цифровому гражданскому поведению, такому как участие в онлайн-консультациях, подаче

местных петиций и общественных форумах. Исследовательские показатели включают развитие чувства коллективной идентичности, умение отстаивать гражданскую позицию и навыки медиаграмотности, которые проверяются с помощью коротких заданий на платформе. Сбор данных осуществляется с помощью контролируемых цифровых анкет, оценки знаний и автоматизированного ведения журнала активности на платформе [19].

В российском контексте оценка процесса приобретает особое значение, учитывая, что легитимность новых форматов зависит от их приемлемости как для молодёжи, так и для педагогов. Количественные данные о посещаемости, выполнении заданий и времени, проведённом на платформе, дополняются качественными интервью и фокус-группами со студентами и фасилитаторами. Цель бесед состоит в том, чтобы разъяснить воспринимаемую ценность деятельности, справедливость элементов конкуренции, привлекательность совместных миссий и потенциальные риски, такие как стресс, отчуждение или сопротивление навязываемым патриотическим идеям [20]. При расшифровке и анализе интервью используется тематическое кодирование, сочетающее дедуктивные категории, взятые из теоретической базы, и индуктивные категории, полученные из ответов российских участников.

Расчёты размера выборки основаны на среднем количестве учащихся в классе из двадцати пяти человек и внутрикластерной корреляции, типичной для российских школ (приблизительно 0,06). Сорок пять кластеров, охватывающих различные регионы, обеспечивают достаточную статистическую достоверность для выявления умеренных эффектов вмешательства. Анализ данных проводится с ис-

пользованием многоуровневых регрессионных моделей со случайными эффектами для кластеров и повторными измерениями. Анализ данных проводился в соответствии с принципом сохранения исходного распределения участников между экспериментальными и контрольными группами, что обеспечивает объективную оценку влияния вмешательства независимо от степени участия отдельных респондентов. В настоящем исследовании используются модели медиации, чтобы выяснить, передаётся ли влияние программы на гражданскую активность и патриотическую идентичность через повышение автономии, компетентности и взаимосвязанности, как предсказывает теория самоопределения. Анализ модерации показывает неоднородность эффектов в зависимости от пола, возраста, региона, социально-экономического статуса и предыдущего опыта участия в молодёжных организациях [21].

Методология также включает анализ аспектов, созданных участниками, таких как отчёты о проектах, творческие работы или цифровые презентации, подготовленные во время квестов. Материалы проверяются на наличие признаков гражданского мышления, упоминания национальной идентичности и ориентации на коллективную выгоду.

Выбранный методологический подход позволяет сочетать строгость эксперимента с учётом институциональных и культурных особенностей российской молодёжной политики. Использование смешанных методов позволяет как количественно оценить эффективность, так и получить качественное представление о механизмах, рисках и условиях успешной реализации. Такой подход позволяет получать данные, которые являются не только академически значимыми, но и не-

посредственно применимыми к практике патриотического воспитания в эпоху цифровых технологий.

Результаты исследования и обсуждение

В исследовании были собраны данные из четырёх регионов Российской Федерации: Москвы, Татарстана, Свердловской области и Краснодарского края. Данные были собраны в общей сложности из 48 образовательных кластеров, в которые входили школы, технические колледжи и молодёжные центры. Общий объём выборки составил 1176 молодых людей в возрасте 15-20 лет, при этом итоговый показатель удержания составил 91,3 %, что указывает на то, что 1076 участников прошли как базовый, так и последующий этапы оценки. Средний возраст участников составил 16,8 лет. Доля респондентов женского пола составила 52,4 %, в то время как мужчины составили 47,6 %. Полученные данные показали, что 61 % респондентов проживали в городах, в то время как остальные 39 % – в сельской местности.

Анализ внутриполитической эффективности выявил статистически значимые улучшения. При использовании 5-балльной шкалы средний балл увеличился с $2,74 \pm 0,63$ на начальном этапе до $3,42 \pm 0,71$ к концу периода наблюдения, что означает относительный рост на 24,8 %. Сравнительные данные по группам, в которых отсутствовали интерактивные элементы, показали меньший прирост: 11,4 % и 5,1 % соответственно. Различия между группами оказались значимыми ($F = 16,27$, $p < 0,001$).

Показатели гражданской активности продемонстрировали заметную тенденцию к росту. Доля молодых людей, вовлечённых в волонтёрскую деятельность, увеличилась с 27,6 % в начале исследования до 52,3 % по его завершении. Участие в школьном самоуправлении

увеличилось с 14,8 % до 29,1 %, а посещаемость памятных мероприятий, связанных с патриотическим воспитанием, выросла с 36,9 % до 58,7 %. Для сравнения, группы, придерживающиеся традиционных методов, продемонстрировали более скромный рост: волонтёрство выросло примерно на 9-10 процентных пунктов, школьное самоуправление – на 3-4 пункта, а памятные мероприятия – на 6-7 пунктов. Применение логистического регрессионного анализа подтвердило, что вероятность волонтёрства повышалась в два-три раза в условиях интерактивных подходов ($OR = 2,14-2,91$, $p < 0,01$).

Кроме того, повысился уровень знаний, касающихся гражданских и конституционных основ. Доля правильных ответов на стандартизированных экзаменах увеличилась с $58,2 \% \pm 13,4$ до $77,5 \% \pm 11,9$, что представляет собой увеличение на 19,3 %. Группы, лишённые интерактивных элементов, показали сравнительно меньший прирост, составив 10,2 балла и 2,8 балла соответственно. Наиболее значительные изменения наблюдались в сфере знаний о современных гражданских институтах и цифровых формах участия, где доля правильных ответов возросла с 42,5 % до 71,8 %.

Показатели мотивации, измеряемые с помощью психологических шкал, демонстрировали устойчивый рост. Удовлетворённость потребностью в компетентности продемонстрировала заметный рост с $3,18 \pm 0,71$ до $3,85 \pm 0,65$, автономия продемонстрировала заметный рост с $2,94 \pm 0,68$ до $3,56 \pm 0,72$, а степень родства продемонстрировала значительный рост с $3,01 \pm 0,74$ до $3,69 \pm 0,70$. Внутренняя мотивация к изучению гражданского права значительно возросла с $2,81 \pm 0,69$ до $3,77 \pm 0,72$, что свидетельствует об относительном росте на 34,2 %. В

группах, использующих традиционные формы, величина изменений по различным шкалам не превышала 0,3 балла. Анализ медиации подтвердил, что увеличение автономии и компетентности объясняет примерно 41 % наблюдаемого роста гражданской активности.

Показатели гражданского поведения в цифровой среде стали дополнительным подтверждением. За период наблюдения было выполнено в общей сложности 9 482 задания, в среднем по 24,2 задания на каждого участника. Показатель завершённости совместных мероприятий с участием небольших групп составил 78,6 %, при этом среднее время участия составило 42 минуты. Документально подтверждённые гражданские позиции включали различные формы вовлечения, включая подачу местных петиций онлайн 18,4 % респондентов, участие в молодёжных дискуссионных форумах – 23,9 %, а также участие в консультациях по составлению бюджета на основе широкого участия – 12,6 %. В целях сравнения отмечается, что среди групп, лишённых геймифицированных элементов, эти показатели оставались в два-три раза ниже, составляя от 3,8 % до 10,2 %.

Качественные материалы уточнили статистические результаты. Интервью с 72 участниками показали, что 68 % считают элементы соревнования мотивирующими, 22 % сообщили о периодическом стрессе из-за интенсивности выполнения задач, а 10 % выразили безразличие. Фокус-группы подчеркнули, что коллективные задачи поощряют ответственность и солидарность. Преподаватели сообщили о заметных улучшениях в динамике занятий: 74 % отметили

более высокую вовлечённость, а 59 % отметили сокращение числа прогулов в течение периода наблюдения.

Показатели процесса подтвердили в целом высокий уровень участия. Средний показатель выполнения заданий достиг 83,7 %, а 61 % молодых людей выполнили более 80 % назначенных заданий. 71 % студентов выбрали добровольное участие в рейтинговых таблицах. Выбытие было несколько выше в сельских кластерах (12,6 %) по сравнению с городскими (6,4 %), что отражает неравный доступ к цифровой инфраструктуре.

В целом, данные исследования подтверждают, что современные интерактивные форматы значительно улучшают результаты патриотического воспитания в России. Политическая эффективность за три месяца выросла почти на четверть, уровень знаний – почти на 20 процентных пунктов, а волонтерство – более чем в два раза. Показатели мотивации также резко возросли, а автономия и компетентность сыграли ключевую роль в качестве посредников. Значительно расширилось цифровое участие, благодаря чему можно было оценить участие в онлайн-петициях, молодёжных форумах и составлении бюджета на основе участия. Полученные данные свидетельствуют о том, что интерактивные подходы согласуются с цифровыми практиками российской молодёжи и являются практическим инструментом укрепления гражданской идентичности и патриотического сознания, в то время как такие проблемы, как цифровое неравенство и случайные реакции на стресс, ещё предстоит решить.

Результаты данного исследования отражены на рисунке 1.

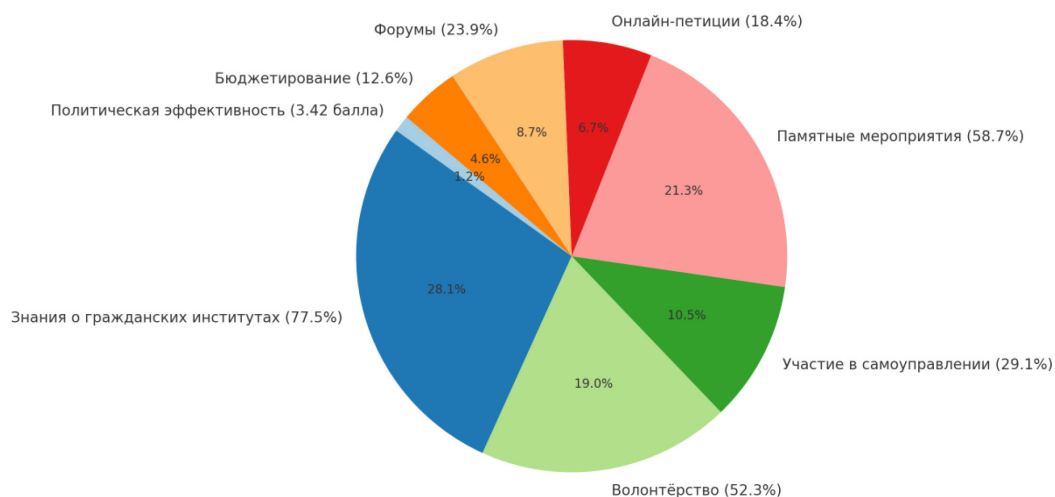


Рисунок 1. Распределение показателей гражданской и патриотической активности молодёжи по результатам исследования
Figure 1. Distribution of indicators of civic and patriotic activity of youth according to the results of the study

Вместе с тем применение геймифицированных форматов в сфере патриотического воспитания сопряжено с рядом потенциальных рисков, требующих концептуального и этического осмысления. Во-первых, избыточная ориентация на внешние стимулы (баллы, рейтинги, награды) может привести к подмене внутренней мотивации внешней, снижая устойчивость гражданских установок после завершения программы. Во-вторых, постоянное участие в соревновательных и рейтинговых активностях повышает риск психологического выгорания и усталости от патриотической повестки, особенно у подростков с низкой стрессоустойчивостью.

В теоретическом плане существует опасность упрощения и поверхностного усвоения ценностей, когда патриотизм сводится к выполнению игровых задач или накоплению «баллов лояльности». Подобный формат может формировать феномен перформативного патриотизма, при котором демонстрация вовлечённости становится самоцелью, а не отражением глубинных гражданских убеждений.

Кроме того, механизмы геймификации обладают манипулятив-

ным потенциалом: при неэтичном проектировании они могут использоваться для подталкивания к заданным моделям поведения без осознанного выбора участника. Это требует разработки чётких нормативных рамок и педагогических фильтров, исключающих эксплуатацию эмоциональной вовлечённости молодёжи в целях политического воздействия.

Ещё одной методологической угрозой является сведение патриотизма к набору измеримых показателей (KPI), что обедняет ценностную составляющую процесса и переводит воспитание в плоскость управленческой отчётности. Поэтому геймификация должна рассматриваться не как инструмент количественного контроля, а как среда развития осознанного гражданского участия, где игровые элементы служат лишь средством, а не целью воспитательного процесса.

Выводы

Проведённое исследование показывает, что интеграция интерактивных и игровых форматов в сферу патриотического воспитания приводит к значительным улучшениям в гражданском развитии российской молодёжи. В четырёх регионах и на большой и разнообразной вы-

борке данные показали ощутимый рост политической эффективности, гражданской активности и знаний о конституционных и институциональных основах. Внутривнутриполитическая эффективность возросла почти на 25 %, в то время как волонтерство увеличилось более чем в два раза, а участие в школьном самоуправлении и памятных мероприятиях заметно возросло. Уровень знаний вырос почти на 20 процентных пунктов, при этом наибольший прирост наблюдался в осведомленности о современных гражданских институтах и цифровых формах участия.

Мотивационные результаты являются дополнительным подтверждением эффективности. Показатели компетентности, автономии, взаимосвязанности и внутренней мотивации продемонстрировали статистически значимый рост. Важно отметить, что анализ медиации показал, что автономия и компетентность являются ключевыми механизмами, приводящими к изменению поведения. Этот вывод свидетельствует о том, что укрепление внутренних мотивационных ресурсов является важнейшим условием устойчивого формирования гражданской идентичности.

Распространение цифровых гражданских практик является ещё одним заслуживающим внимания результатом. Значительная

доля участников участвует в онлайн-петициях, молодёжных дискуссионных форумах и составлении бюджета на основе участия, демонстрируя, что молодые люди готовы интегрировать патриотические и гражданские ценности в цифровую сферу при наличии доступных инструментов и форматов.

Качественные данные добавили важный нюанс, показав, что большинство участников сочли интерактивные элементы стимулирующими, хотя некоторые сообщили о стрессе или усталости. Преподаватели отметили большую вовлечённость учащихся и меньшее количество прогулов, что подтверждает практическую пользу такого подхода. В то же время такие проблемы, как неравный доступ к цифровой инфраструктуре в сельской местности, требуют тщательного рассмотрения при разработке будущей политики.

Таким образом, исследование подтверждает, что инновационные цифровые методы являются эффективным средством укрепления патриотического воспитания в России, обеспечивая его актуальность в цифровую эпоху и способствуя долгосрочному формированию гражданской идентичности и национальной солидарности среди молодёжи.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Маслова А.В. Социокультурная визуализация перспектив цифровизации современного российского общества // Гуманитарные проблемы современности: Сборник статей III Международной научно-практической конференции, Курск, 28 мая 2021 года. Выпуск 3. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2021. С. 170-173. EDN KZXAIU.
2. Виноградова А.С. Влияние цифровизации общества на соотношение правовой и экономической систем российского общества: проблемные аспекты // Виттевские чтения – 2024: Материалы XXIV международного Конгресса молодой науки, Москва, 26 апреля 2024 года. Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2024. С. 112-118. EDN HKQUBT.
3. Залевская А.А. Профессиональная субъектность личности в условиях цифровизации общества: социально-философский анализ // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. 2023. Т. 16, № 1. С. 219-227. DOI 10.17213/2075-2067-2023-1-219-227. EDN SPKCYR.

4. Крючкова К.С. Сравнительный анализ форм и содержания отчётов о прохождении студентами педагогической практики в условиях цифровизации общества // Современные проблемы науки и образования. 2021. № 6. С. 8. DOI 10.17513/spno.31211. EDN NDLEOZ.
5. Юрченко Н.Н. Особенности регионального политического менеджмента в условиях цифровизации общества // Политика развития в условиях цифровизации общества: материалы Всероссийской научной конференции с международным участием, Краснодар, 22-23 октября 2020 года. Краснодар: Ви́ка-Принт, 2020. С. 378-382. EDN PRFFJZ.
6. Дай Л. Цифровизация и развитие «умного» общества: логика и практика управления // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2023. Т. 16, № 4. С. 88-108. DOI 10.15838/esc.2023.4.88.5. EDN QTIAEG.
7. Тимерханова А.Ш. Влияние цифровизации на социально-экономические процессы в обществе // Концепции развития и эффективного использования научного потенциала общества: сборник статей Международной научно-практической конференции, Стерлитамак, 25 мая 2023 года. Уфа: Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2023. С. 95-98. EDN CUUCAU.
8. Бурганова И.Н. Риски освоения интернет-пространства для студентов и школьников в контексте цифровизации современного общества // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Психолого-педагогические науки. 2025. Т. 22, № 2. С. 129-148. DOI 10.17673/vsgtupps.2025.2.9. EDN UKAGIW.
9. Грачёв М.И. Цифровизация общества // Нейрокомпьютеры и их применение, Москва, 26 ноября 2024 года. Москва: Московский государственный психолого-педагогический университет, 2024. С. 11-12. EDN MCDGNB.
10. Карипбаев Б. Трансформация политических институтов общества в условиях цифровизации // Адам әлемі. 2024. Vol. 101, No. 3. P. 132-143. DOI 10.48010/aa.v101i3.630. EDN JFWPLS.
11. Абдулмуталибова У.М. Кибербезопасность в сфере информационных технологий: вызовы и угрозы в условиях цифровизации общества // Традиции и новации в системе современного российского права: Материалы Международного конгресса молодых учёных. В 3-х томах, Москва, 05-06 апреля 2024 года. Москва: Издательский центр Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2024. С. 116-118. EDN JNXNWX.
12. Никешина Е.А. Мотивация к занятиям физической культурой в эпоху цифровизации общества // Актуальные проблемы теории и практики физической культуры, спорта и туризма: Материалы XIII Всероссийской научно-практической конференции молодых учёных, аспирантов, магистрантов и студентов высших и средних учебных заведений с международным участием. В 3-х томах, Казань, 16 апреля 2025 года. Казань: Поволжский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, 2025. С. 424-425. EDN IXQMCT.
13. Тюлин А.В. Трансформация экономико-правовой реальности, вызванная цифровизацией общества // Право и экономика. 2021. № 10(404). С. 34-40. EDN XOQSVС.
14. Горлова И.И. Цифровизация как мегатренд развития современного общества и её влияние на сферу культуры // Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение. 2020. № 40. С. 20-37. DOI 10.17223/22220836/40/2. EDN MGXXQL.
15. Величко А.И. Реализация молодёжной политики в условиях цифровизации Союзного государства России и Беларуси // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2025. Т. 19, № 2(52). С. 157-168. EDN EBFVMR.
16. Давлетшин А.Р. Социальная ответственность студентов в условиях цифровизации общества // Педагогический вестник. 2022. № 23. С. 23-26. EDN WGUVGI.
17. Хатунцев Н.А. Судебная компьютерно-техническая экспертиза в свете цифровизации общества // Эксперт-криминалист. 2020. № 2. С. 18-20. EDN ASKOTA.

- 18.** Влияние цифровизации на безопасное развитие личности в обществе / Т.А. Бондарская, Б.О. Турсунов, У.К. Красноярская, Н.Н. Набиева // Стратегии противодействия угрозам экономической безопасности России: Материалы III Всероссийского форума по экономической безопасности, Тамбов, 27-28 октября 2020 года. Том II. Выпуск III. Тамбов: Тамбовский государственный технический университет, 2021. С. 134-146. EDN JVFQPE.
- 19.** Сидельникова Э. Цифровизация, как одна из причин развития правового нигилизма в современном российском обществе // Вопросы российской юстиции. 2024. № 34. С. 34-40. EDN GPFQWS.
- 20.** Крянев В.Ю. Проблема цифровизации современного общества // Russian Economic Bulletin. 2022. Т. 5, № 3. С. 37-40. EDN OKXJFL.
- 21.** Величко А.И. Динамика изменений цифровых технологий молодёжной политики // Управление. 2025. Т. 13, № 2. С. 90-100. DOI 10.26425/2309-3633-2025-13-2-90-100. EDN KCWZKP.

Информация об авторе

Величко Антон Иванович – младший научный сотрудник отдела научной деятельности управления координации научных исследований

REFERENCES

- 1.** Maslova, A.V. (2021). Sociocultural visualization of the prospects of digitalization of modern Russian society // Humanitarian Problems of Modernity. Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference, Kursk, May 28, 2021. Kursk: Southwest State University. Pp. 170-173. EDN KZXAIU. (In Russ.)
- 2.** Vinogradova, A.S., & Dorokhov, N.I. (2024). Influence of digitalization of society on the correlation of legal and economic systems of Russian society: problematic aspects // Vitte Readings – 2024. Proceedings of the XXIV International Congress of Young Science, Moscow, April 26, 2024. Moscow: Moscow University named after S.Y. Witte. Pp. 112-118. EDN HKQUBT. (In Russ.)
- 3.** Zalevskaya, A.A. (2023). Professional subjectivity of the individual in the context of digitalization of society: socio-philosophical analysis // Bulletin of the South Russian State Technical University (NPI). Series: Socio-economic sciences. 16(1). Pp. 219-227. DOI: 10.17213/2075-2067-2023-1-219-227. EDN SPKCYR. (In Russ.)
- 4.** Kryuchkova, K.S., & Smykovskaya, T.K. (2021). Comparative analysis of forms and content of student teaching practice reports in the context of digitalization of society // Modern Problems of Science and Education. No. 6. P. 8. DOI: 10.17513/spno.31211. EDN NDLEOZ. (In Russ.)
- 5.** Yurchenko, N.N. (2020). Features of regional political management in the context of digitalization of society // Politics of Development in the Context of Digitalization of Society. Proceedings of the All-Russian Scientific Conference, Krasnodar, October 22-23, 2020. Krasnodar: Vika-Print. Pp. 378-382. EDN PRFFJZ. (In Russ.)
- 6.** Dai, L., Jiang, S., & Uskov, V.S. (2023). Digitalization and development of a "smart" society: logic and practice of management // Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast. 16(4). Pp. 88-108. DOI: 10.15838/esc.2023.4.88.5. EDN QTIAEG. (In Russ.)
- 7.** Timerkhanova, A.Sh., & Akhmadieva, A.F. (2023). Influence of digitalization on socio-economic processes in society // Concepts of Development and Efficient Use of the Scientific Potential of Society. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Sterlitamak, May 25, 2023. Ufa: Aeterna. Pp. 95-98. EDN CUUCAU. (In Russ.)
- 8.** Burganova, I.N. (2025). Risks of mastering the Internet space for students and schoolchildren in the context of digitalization of modern society // Bulletin of Samara State Technical University. Series: Psychological and Pedagogical Sciences. 22(2). Pp. 129-148. DOI: 10.17673/vsgtu-pps.2025.2.9. EDN UKAGIW. (In Russ.)
- 9.** Grachev, M.I., & Gracheva, N.G. (2024). Digitalization of society // Neurocomputers and Their Application, Moscow, November 26, 2024. Moscow: Moscow State University of Psychology and Education. Pp. 11-12. EDN MCDGHB. (In Russ.)

- 10.** Karipbaev, B., Makatova, A., & Rezvushkina, T. (2024). Transformation of political institutions of society in the context of digitalization // Adam Alemi. 101(3). Pp. 132-143. DOI: 10.48010/aa.v101i3.630. EDN JFWPLS. (In Russ.)
- 11.** Abdulmutalibova, U.M. (2024). Cybersecurity in the field of information technology in the context of digitalization of society // Traditions and Innovations in the System of Modern Russian Law. Proceedings of the International Congress of Young Scientists, Moscow, April 5-6, 2024. Moscow: Kutafin University Publishing Center. Pp. 116-118. EDN JNXNWX. (In Russ.)
- 12.** Nikeshina, E.A. (2025). Motivation for physical education in the era of digitalization // Actual Problems of Theory and Practice of Physical Culture, Sports and Tourism. Proceedings of the XIII All-Russian Scientific and Practical Conference, Kazan, April 16, 2025. Kazan: Volga State University of Physical Culture, Sports and Tourism. Pp. 424-425. EDN IXQMCT. (In Russ.)
- 13.** Tyulin, A.V. (2021). Transformation of the economic and legal reality caused by digitalization of society // Law and Economics. No. 10(404). Pp. 34-40. EDN XOQSVC. (In Russ.)
- 14.** Gorlova, I.I., Zorin, A.L., & Kryukov, A.V. (2020). Digitalization as a megatrend of modern society and its influence on culture // Tomsk State University Journal of Cultural Studies and Art History. No. 40. Pp. 20-37. DOI: 10.17223/22220836/40/2. EDN MGXXQL. (In Russ.)
- 15.** Velichko, A.I. (2025). Implementation of youth policy in the context of digitalization of the Union State of Russia and Belarus // Eurasian Integration: Economics, Law, Politics. 19(2). Pp. 157-168. EDN EBFVMR. (In Russ.)
- 16.** Davletshin, A.R., & Pak, L.G. (2022). Social responsibility of students in the context of digitalization of society // Pedagogical Bulletin. No. 23. Pp. 23-26. EDN WGUVGI. (In Russ.)
- 17.** Khatuntsev, N.A. (2020). Forensic computer-technical expertise in the light of digitalization of society // Expert-Criminalist. No. 2. Pp. 18-20. EDN ACKOTA. (In Russ.)
- 18.** Bondarskaya, T.A., Tursunov, B.O., Krasnoyarskaya, U.K., & Nabieva, N.N. (2021). Influence of digitalization on safe personal development in society // Strategies for Countering Threats to Russia's Economic Security. Proceedings of the III All-Russian Forum on Economic Security, Tambov, October 27-28, 2020. Vol. II(III). Tambov: Tambov State Technical University. Pp. 134-146. EDN JVFQPE. (In Russ.)
- 19.** Sidelnikova, E. (2024). Digitalization as one of the causes of legal nihilism in modern Russian society // Issues of Russian Justice. No. 34. Pp. 34-40. EDN GPFQWS. (In Russ.)
- 20.** Kryanev, V.Yu. (2022). The problem of digitalization of modern society // Russian Economic Bulletin. 5(3). Pp. 37-40. EDN OKXJFL. (In Russ.)
- 21.** Velichko, A.I., & Sudorgin, O.A. (2025). Dynamics of changes in digital technologies of youth policy // Management. 13(2). Pp. 90-100. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-2-90-100. EDN KCWZKP. (In Russ.)

Information about the author

Anton I. Velichko – Junior Researcher at the Department of Scientific Activities of the Office for the Coordination of Scientific Research

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 11.08.2025

Поступила после рецензирования 23.09.2025

Принята к публикации (Accepted) 25.09.2025

ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЕЗОПАСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛЬНЫМ СЕКТОРОМ: ИДЕНТИФИКАЦИЯ МНОГОФАКТОРНОЙ СИСТЕМЫ ВЛИЯНИЯ

**Дмитрий Николаевич Швайба¹,
Наталья Павловна Паздникова²**

¹Закрытое акционерное страховое общество «Белнефтестрах», Белорусский национальный технический университет, 220045, Республика Беларусь, г. Минск, ул. Чюрлениса, 8-37, e-mail: shvabia@tut.by, SPIN-code: 6899-8025, ORCID: 0000-0001-6783-9765

²Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», Российская Федерация, 614990, Пермский край, г. Пермь, Комсомольский проспект, д. 29, e-mail: pazdnikovan@mail.ru

Аннотация. Эффективность государственного управления устойчивым развитием базируется на формировании условий для ведения безопасной деятельности субъектами реального сектора, к которым по праву относятся и горнодобывающие предприятия. Авторами использовались способы системного подхода получения и анализа информации в рамках установленной цели. Показать механизм государственного управления устойчивым развитием как сложную многофакторную систему различных составляющих, основанную на действиях и деятельности субъектов реального сектора, является целью статьи. Поэтому человеческий, технический, природный и социально-экономический факторы создают канву механизма государственного управления устойчивым развитием для каждой территории, учитывая её особенности. Так, авторы определили вектор влияния природного фактора на устойчивое развитие территории под углом воздействия стихийных природных сил, метеорологических условий, горно-геологических и горнотехнических условий разработки полезных ископаемых. При этом природный фактор при разработке месторождений полезных ископаемых с позиции безопасности включает прямые и косвенные составляющие. Применительно к кадровой факторной составляющей механизма государственного управления авторы отмечают, что базой является соблюдение норм, правил и правовых актов безопасности поведения труда. Вектор технического фактора нацелен на контроль производственных процессов с позиции защиты человека от работающих машин и механизмов, защиты имущества и технологий. Вектор социально-экономического фактора механизма государственного управления базируется на социально-экономических показателях развития самой территории (региона). Социально-экономический фактор представляет собой базовое комплексное, взаимоувязанное восприятие всех вышеперечисленных факторов, правовые основы их регулирования и условия воздействия. При этом именно комплексность рассмотрения всех факторов является гарантией устойчивости не только горнодобывающих предприятий, а региона в целом.

Ключевые слова: государственное управление, устойчивое развитие, системный подход, факторное влияние.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Швайба Д.Н., Паздникова Н.П. Государственное безопасное управление реальным сектором: идентификация многофакторной системы влияния // Государственное управление и право. 2025. № 3(07). С. 70-80.

STATE SECURITY MANAGEMENT OF THE REAL SECTOR: IDENTIFICATION OF A MULTIFACTOR SYSTEM OF INFLUENCE

Dmitry Nikolaevich Shvaiba¹,
Natalia Pavlovna Pazdnikova²

¹Closed Joint-stock insurance Company «Belneftestrah», Belarusian National Technical University, 220045, Republic of Belarus, Minsk, 8-37 Churlenis St., e-mail: shvabia@tut.by, SPIN-code: 6899-8025, ORCID: 0000-0001-6783-9765

²Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education «Perm National Research Polytechnic University», Russian Federation, 614990, Perm Region, Komsomolsky avenue, 29, e-mail: pazdnikovan@mail.ru

Abstract. The effectiveness of public administration of sustainable development is based on the formation of conditions for safe activities of real sector entities, which rightfully include mining enterprises. The authors used methods of a systematic approach to obtaining and analyzing information within the framework of the established goal. The purpose of the article is to show the mechanism of public administration of sustainable development as a complex multifactorial system of various components based on the actions and activities of real sector entities. Therefore, human, technical, natural and socio-economic factors create a canvas for the mechanism of public administration of sustainable development for each territory, taking into account its features. Thus, the authors determined the vector of influence of the natural factor on the sustainable development of the territory from the angle of the impact of natural disasters, meteorological conditions, mining and geological and mining and technical conditions for the development of minerals. At the same time, the natural factor in the development of mineral deposits from the standpoint of safety includes direct and indirect components. With regard to the personnel factor component of the public administration mechanism, the authors note that the basis is compliance with the norms, rules and legal acts of labor safety. The vector of the technical factor is aimed at controlling production processes from the position of protecting people from operating machines and mechanisms, protecting property and technologies. The vector of the socio-economic factor of the state management mechanism is based on the socio-economic indicators of the development of the territory (region) itself. The socio-economic factor is a basic complex, interconnected perception of all the above factors, the legal basis for their regulation and the conditions of influence. At the same time, it is the comprehensive consideration of all factors that guarantees the sustainability of not only mining enterprises, but the region as a whole.

Keywords: administration, sustainable development, systems approach, factor influence.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Shvaiba, D.N., Pazdnikova, N.P. (2025). State security management of the real sector: identification of a multifactor system of influence. Public administration and law, 3(07), 70-80.

Введение

Теории государственного управления базируются на достаточно различных концепциях относительно устойчивого развития территорий в будущем. Однако многие сходятся в одном – органы власти не могут управлять единолично, без

участия других акторов. Именно системный подход в управлении позволяет решать проблемы и обеспечивать устойчивость территорий за счёт создания оптимальных условий для развития реального сектора. Реальный сектор является тем фундаментом, который держит на

себе всю социальную и экономическую надстройку.

В этой связи вопросы устойчивости и безопасности деятельности субъектов реального сектора остаются актуальным до сих пор. Так, на наш взгляд, обеспечение устойчивости и безопасности деятельности шахт и рудников можно представить, как процесс формирования сложной многофакторной системы, охватывающей человеческий фактор (далее – ЧФ), технический фактор (далее – ТФ), природный фактор (далее – ПФ) и социально-экономический фактор (далее – СЭФ) как составляющие механизма государственного управления [1].

При этом присутствие природного фактора обусловлено влиянием на устойчивость и безопасность деятельности стихийных природных сил, метеорологических условий, горно-геологических и горнотехнических условий разработки полезных ископаемых и т. д. Однако комплексное устойчивое развитие территории, а также отдельных городов, невозможно без учёта влияния социально-экономического фактора [2].

Цель исследования

Исходя из обозначенной проблемы, цель исследования – показать механизм государственного управления устойчивым развитием как сложную многофакторную систему различных составляющих, основанную на действиях и деятельности субъектов реального сектора.

Методы исследования

В исследовании использован комплекс методов, позволивший идентифицировать многофакторную систему влияния на государственное безопасное управление реальным сектором с акцентом на горнодобывающие предприятия. Системный подход применялся для анализа механизма государственного управления как сложной многофакторной системы, включаю-

щей человеческий, технический, природный и социально-экономический компоненты. Это позволило выявить взаимосвязи между различными факторами и их совокупное влияние на безопасность деятельности субъектов реального сектора. Сравнительный анализ и формально-юридический методы использовались при сопоставлении нормативно-правовых баз Российской Федерации и Республики Беларусь в области регулирования безопасности реального сектора. Были проанализированы Трудовые кодексы обеих стран, федеральные законы, правила по охране труда, технические регламенты и ГОСТы, что выявило общие и специфические характеристики систем управления безопасностью. Статистические методы применялись для обработки данных о весомости негативных факторов производственной среды угольных шахт: запыленность воздуха (27 %), микроклимат (22 %), вредные химические факторы (18 %), шум (17 %), вибрация (13 %), освещённость (3 %). Анализ статистики травматизма позволил установить зависимость между качеством освещения и уровнем производственного травматизма. Социологический метод был реализован через анкетирование 60 работников машиностроительного завода в Казахстане, что позволило оценить удовлетворённость условиями труда по фактору уровня освещённости (58,4 % опрошенных не удовлетворены). Формально-юридический метод использовался для интерпретации правовых норм, регулирующих отношения в сфере промышленной безопасности.

Эмпирическую базу исследования составили нормативно-правовые акты Российской Федерации и Республики Беларусь, отраслевая статистика, данные научных публикаций по оценке вредных факторов производственной среды, а также

результаты анкетирования работников промышленных предприятий.

Применение указанных методов позволило показать, что эффективность государственного управления безопасностью реального сектора зависит от комплексного учёта многофакторной системы влияния и согласованного воздействия на все её компоненты: человеческий, технический, природный и социально-экономический.

Результаты исследования и их обсуждения

По отношению к каждому из этих факторов исторически сложились и действуют свои пакеты документов и приёмов управляющего воздействия. Работа в этом направлении осложняется незначительной фактической статистикой на уровне хозяйствующих субъектов, а также отраслей как Российской Федерации, так и Республики Беларусь. Естественно, отсутствует такая статистика и на уровне руководящих органов Союзного государства Беларуси и России. При этом указанное обстоятельство не отменяет необходимости комплексных исследований в этом направлении. Применительно к ЧФ основной исследовательской базой являются нормативно-правовые акты: Трудовой кодекс Российской Федерации, Трудовой кодекс Республики Беларусь; федеральные законы (Федеральный закон от 28.12.2013 № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда», Закон Республики Беларусь от 23.06.2008 N 356-З «Об охране труда»); правила по охране труда (Постановление Правительства Российской Федерации от 24.12.2021 № 2464 «О порядке обучения по охране труда и проверки знания требований охраны труда», Постановление министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 1.07.2021 N 53 «Об утверждении пра-

вил по охране труда); технические регламенты; ГОСТы (ГОСТ 12.0.230-2007, ГОСТ 12.0.002-2014 и т. д. в России, а также ГОСТ 33164.3-2014, ГОСТ 17461-84 и т. д. в Беларуси); приказы и постановления Минтруда и других ведомств, регулирующие вопросы безопасности на производстве и пр.

Все документы ориентированы на человека и направлены на регулирование его социально-экономического поведения [3].

Задачей документов, регламентирующих ТФ, является контроль производственных процессов с позиции защиты человека от работающих машин, собственности и технологий. В эти документы входят федеральные и отраслевые стандарты предприятий, а также технические условия (далее – ТУ). Среди них: Федеральный закон № 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов», Правила безопасности при ведении горных работ и переработке твёрдых полезных ископаемых (утверждены приказом Ростехнадзора от 8 декабря 2020 г. № 505), Правила безопасности при разработке угольных месторождений открытым способом (утверждены приказом Ростехнадзора от 10 ноября 2020 г. № 436) и т. д. В горной промышленности Республики Беларусь действуют технические нормативные правовые акты (далее – ТНПА), которые включают в себя технические регламенты, технические кодексы установившейся практики (далее – ТКП), стандарты (далее – СТБ), санитарные нормы и правила (далее – СанПиН), а также другие нормативные документы. Эти акты регламентируют требования к безопасности, качеству продукции и процессов в горнодобывающей отрасли.

Природный фактор, особенно при разработке месторождений полезных ископаемых, с позиции без-

опасности деятельности включают прямые и косвенные составляющие. К прямым относятся газоносность и выбросоопасность пластов, прочность пород, устойчивость кровли выработок и некоторые другие показатели. К косвенным составляющим относится степень влияния на социально-экономическую устойчивость в регионе, демографический фактор и т. д. Документы и приёмы управляющего воздействия на ПФ включают: «Инструкции по безопасному ведению горных работ на пластах, опасных по газодинамическим явлениям и газопроявлениям», «Специальные мероприятия по безопасному ведению горных работ на пластах в условиях газового режима» «Правила безопасности при разработке угольных месторождений открытым способом», «Правила безопасности при переработке, обогащении и брикетировании углей» и т. д.

В свою очередь, социально-экономический фактор представляет собой комплексное, взаимоувязанное восприятие всех вышеперечисленных факторов, правовые основы их регулирования и условия воздействия. При этом именно комплексность рассмотрения всех факторов является гарантией социально-экономической устойчивости горнодобывающего предприятия и региона в целом. Нормативные акты, регулирующие социально-экономическую устойчивость в Беларуси (в том числе в горной промышленности), включают в себя Национальную стратегию устойчивого развития до 2035 года (далее – НСУР-2035) и программы социально-экономического развития на среднесрочную и краткосрочную перспективу. НСУР-2035 является основополагающим документом, на основе которого разрабатываются прогнозы и программы развития страны, отрасли, конкретного предприятия. Программы социально-экономи-

ческого развития, утверждаемые Президентом РБ, служат основой для краткосрочных прогнозов социально-экономической устойчивости. Для обеспечения социально-экономической устойчивости России существует ряд нормативных актов. Ключевыми из них являются Указы Президента Российской Федерации, которые регламентируют общие направления социально-экономического развития и обеспечивают координацию действий между различными ветвями власти; федеральные законы, закрепляющие основные принципы и нормы, регулирующие различные аспекты социально-экономической жизни, такие как бюджетное законодательство, трудовое законодательство, социальное обеспечение и т. д.; Постановления Правительства Российской Федерации, устанавливающие конкретные правила и процедуры реализации федеральных законов и указов, а также предусматривающие меры по обеспечению социально-экономической стабильности в стране [4; 5].

Направленность всех документов, влияние на человеческий, технический, природный факторы и, наконец, социально-экономический фактор – сводится, прежде всего, к исключению негативных сценариев развития (экологические риски, аварийность и т. п.). Это является, например, главным назначением техники безопасности – для обеспечения безаварийности в условиях опасного окружения агрессивной производственной среды. Обеспечить же безопасность невозможно без воздействия на предметную социально-экономическую среду [6].

Воздействие на предметную социально-экономическую среду предполагает, во-первых, смещение акцента с техники безопасности на безопасную технику, а во-вторых, осуществление профилактических

мероприятий по приведению в безопасное состояние окружающей природной и социальной среды [7].

По данным германского агентства ДПА, 145 из 1000 горняков ежегодно во время работы получают травмы. У строителей этот показатель несколько меньше – 139 случаев. Среди работников промышленных предприятий и торговли лишь 38 из 1000 чел. получают повреждения, вызывающие временную нетрудоспособность.

Причины высокого травматизма следует искать в специфике горных предприятий, включающих большое число неблагоприятных производственных факторов. Кроме необходимости работать в стеснённых условиях подземных горных выработок, без солнечного света, в окружении мощных современных «недружелюбных» механизмов, – человек с момента спуска в шахту (с резкой сменой микроклимата) сразу окунается в загазованную, запыленную атмосферу. И ещё до того, как горняк доберётся до своего ра-

бочего места, он уже будет достаточно плотно экологически, а значит, и психологически «нагружен» [8].

Подземные рабочие систематически подвергаются воздействию перепадов температуры и давления. Неблагоприятные санитарно-гигиенические условия труда (шум, загазованность рудничной атмосферы, высокое содержание пыли в воздухе) способствует увеличению числа несчастных случаев. Все перечисленные факторы являются неотъемлемой данностью горной промышленности.

К сожалению, в научно-технической литературе имеется ограниченное число публикаций по оценке вклада каждого опасного фактора в общий социально-экономический баланс. Из известных в литературе материалов и в соответствии с иерархической структурой оценки вредных физических и химических факторов производственной среды угольных шахт картина такова (таблица 1).

Таблица 1. Весомость негативных факторов (составлено авторами на основе [9])
Table 1. The weight of negative factors (compiled by the authors based on [9])

Наименование фактора	Весомость, %
Запыленность воздуха	27
Микроклимат	22
Вредные химические факторы	18
Шум	17
Вибрация	13
Освещённость	3

Следует отметить, что указанная в таблице иерархическая структура весомости различных социально-экономических факторов приведена для условий угольных шахт, имеющих свою особую специфичность. По нашему мнению, для условий труда в калийных рудниках упадёт весомость вибрации, но вырастет значимость освещённости. Однако в реальных условиях систе-

матически возникают опасности совершения рабочими ошибочных действий, нередко ведущих к травматизму.

Интересно посмотреть влияние освещённости рабочих мест на ухудшение условий труда, травматизм [10]. Прежде всего, уровень освещённости должен соответствовать утверждённым нормам и правилам. Так, освещённость на рабо-

чем месте промышленного цеха соответствует тому разряду работ, которые в нём выполняются. Например, для зрительной работы высокой точности (III разряд, подразряд «а») общая освещённость должна составлять 500 люкс. Качественное освещение снижает утомляемость и даёт увеличение производительности труда. На практике увеличение освещённости рабочей зоны с 50 до 300 люкс увеличивает скорость распознавания мелких деталей до 10 %, что сказывается на производительности труда.

Для горнорабочих важную роль играет и спектральная чувствительность. При дневном освещении лучше различаются предметы жёлтого, оранжевого и красного цветов, а при искусственном – более различимы зелёно-голубые цвета. Скорости зрительного поиска на цветном индикаторе выше, чем на ахроматическом, а время поиска при работе со знаками меньше, чем с цифрами [11]. Следовательно, опасные ситуации на горных предприятиях могут возникать мгновенно. При этом почти 80 % из них – это следствие причин и условий, возникших меньше чем за 15 минут до травмирования.

Эксперты утверждают, что неравномерная освещённость различных участков рабочих мест, недостаточная контрастность предметов и фона, наличие глубоких теней, мерцающие свет и блики, а также недостаточное освещение при длительном воздействии вызывают заболевания глаз – нистагм¹. А многие несчастные случаи и аварии объясняются недостаточным или неправильно организованным освещением [12].

Для превентивного управления, для общего освещения тех же производственных территорий, специалисты специализированных ком-

паний (например, «СветКонсалт») разрабатывают систему комбинированного освещения, которые применяют как подвесные светильники, так и светильники прожекторного типа на кронштейнах. Для локальной подсветки или подсветки проходов используют светильники линейного типа. Для получения концентрированного светового потока в нужном направлении используют прожекторы направленного света с вторичной оптикой. Такой комплексный подход возможен за счёт прямых контрактов данной компании с ведущими производителями светильников и, как следствие, широкого ассортимента продукции под разные задачи [13].

Продуманное и достаточное освещение рабочих мест и путей передвижения является важным элементом предотвращения профессиональных заболеваний работников, производственного травматизма, а значит, эффективным инструментом управления [14].

Статистические данные свидетельствуют, что благодаря оптимальной освещённости, например, в горном машиностроении может быть достигнуто снижение числа несчастных случаев в 2-3 раза при одновременном росте производительности труда и уменьшении брака [15].

Освещение на рабочих местах должно быть таким, чтобы оборудование и другие объекты были освещены равномерно без разницы в освещении предметов труда и окружающего пространства. Источники света должны располагаться так, чтобы они не вызывали дискомфорта, и чтобы части тела человека и окружающие предметы не затеняли рассматриваемые объекты. Если обстановка требует лучшего различения цветов, то следует применять лампы дневного света.

¹Нистагм – тремор или повторяющиеся неконтролируемые различные подергивания глазных яблок с высокой частотой.

Правильную цветопередачу смогут обеспечить светильники со спектральной характеристикой, близкой к солнечной. Следует отметить, что индекс цветопередачи, равный 100, имеет только солнечный свет. Свет солнца самый комфортный и безопасный для зрения. Максимально близки к естественному свету показатели светильников на качественных диодах [16].

Производительность труда также зависит от качественных показателей освещения. Снижение коэффициента пульсаций освещённости люминесцентных ламп 55 % до 5 % при трёхфазном включении приводит к улучшению самочувствия работников и повышению производительности труда для работ высокой точности до 30 % [17].

Светильники на люминесцентных лампах не обеспечивают непрерывный свет, что может стать причиной несчастных случаев на производстве. Качественный свет не должен мерцать, чтобы исключить эффект «стробоскопа», когда движущиеся объекты воспринимаются как неподвижные. Снизить вероятность появления травм позволяет применение светодиодных светильников, отличающихся низким коэффициентом пульсации – менее 1 % [18].

Светодиоды и светильники на их основе безопасны и с точки зрения экологии. Они не содержат, а значит не выделяют в ходе эксплуатации или повреждения вредных для человека веществ и не требуют особой утилизации. Но, к сожалению, на особых видах производств к выбросу токсичных веществ может привести чрезвычайная ситуация. В целом, почти на каждом предприятии есть вероятность возникновения ЧП, которое может привести к пожару, сбою в работе техноло-

гического процесса. Для безопасной и быстрой эвакуации персонала устанавливают светильники, укомплектованные блоком аварийного питания. Они смогут обеспечить аварийный свет в среднем на срок до 4-х часов. На взрывоопасных объектах применяют светильники во взрывозащищённом исполнении. Они также могут быть оснащены аварийным блоком [19].

Интересные данные были получены при анкетировании и опросах 60-ти работников машиностроительного завода в Казахстане [20]. Наибольшее количество опрошенных работников (58,4 %) не удовлетворены условиями труда по фактору уровня освещённости. По результатам инструментальных замеров освещённости рабочих мест в нескольких цехах установлено, что в 40,9-46,6 % условия труда являются вредными и опасными.

Выводы

В связи с вышеизложенным очень актуальными являются новые разработки в области совершенствования способов и средств освещённости рабочих мест. Сделать грамотный выбор светотехнического оборудования для освещения объектов со строгими требованиями к уровню надёжности и качеству света помогут опытные специалисты компании «СветКонсалт». Предлагаемые ими LED-светильники имеют повышенный запас прочности, высокую световую эффективность, низкий коэффициент пульсации (менее 1 %) и индекс цветопередачи более 80 Ra. Это позволит создать комфортные и безопасные условия труда на объекте, даже в сложных условиях эксплуатации, тем самым обеспечить устойчивость предприятия и устойчивость территории в целом.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. 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. Часть I. Москва, 1988. С. 23-24.
2. Швайба Дз. М. Міжнародны вопыт стварэння ўмоў для сацыяльна-эканамічнай бяспекі // Новая экономика. № 1(83). 2024. С. 85-89.
3. 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. Т. 16. № 1(58). С. 87-97. DOI 10.18470/1992-1098-2021-1-110-116.
4. Швайба Дз. М. Вопыт Японіі ў фарміраванні сацыяльна-эканамічнай бяспекі ў рамках нацыянальнай бяспекі // Новая экономика. № 2(82). Минск, 2023. С. 140-144.
5. Рязанцев С.В., Ростовская Т.К., Золотарёва О.А. Система измерений устойчивости социально-экономического развития стран ЕАЭС // Экономика региона. 2021. Т. 17. № 3. С. 971-986. DOI 10.17059/ekon.reg.2021-3-18.
6. Шкаратан О.И. Социально-экономическое неравенство в современном мире и становление новых форм социального расслоения в России // Мир России. Социология. Этнография. 2018. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskoe-neravenstvo-v-sovremennom-mire-i-stanovlenie-novyh-form-sotsialnogo-rassloeniya-v-rossii>.
7. Филина О.В., Ярмуллина А.С. Оценка устойчивости социально-экономического развития регионов России // Аллея науки. 2022. Т. 2. № 12(75). С. 3-6.
8. Лискова М.Ю., Земсков А.Н. Проветривание рудников Дехканабадского завода калийных удобрений и газоносность пород Тюбегатанского государственного университета // Известия Тульского государственного университета, серия «Науки о земле». 2020. Вып.4. С. 86-98.
9. 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.
10. Земсков А.Н., Лискова М.Ю., Шамрин М.Ю. Обоснование величины затрат при строительстве калийных предприятий в России и за рубежом // Известия Тульского государственного университета, серия «Науки о Земле». 2023. Вып. 4. С. 699-708.
11. 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.
12. 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.
13. 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.
14. Кифяк А.В., Козин М.В. Макроэкономический анализ социально-экономической устойчивости регионов // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2021. № 3(56). С. 200-211.
15. Лобкова Е.В. Оценка влияния социально-экономических критериев на устойчивость развития территории методом TOPSIS // Финансы и кредит. 2023. Т. 29, № 4(832). С. 938-968. DOI 10.24891/re.18.1.84.
16. 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.
17. Николаенко В.О. О разработке модели управления человеческими ресурсами в целях обеспечения социально-экономической устойчивости региона // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2023. № 9. С. 58-65. DOI 10.37882/2223-2974.2023.09.26.

18. Иванова С.Н. Социально-экономическая устойчивость сельских территорий Дальнего Востока с особым режимом природопользования (на примере Республики Бурятия) // Власть и управление на Востоке России. 2023. № 4(105). С. 77-86. <https://doi.org/10.22394/1818-4049-2023-105-4-77-86>.
19. Иванова М.М., Рейхерт К.И. Увеличение доходов и дифференциация граждан как факторы воздействия на социально-экономическую устойчивость страны // Отходы и ресурсы. 2023. Т 10. № 1. URL: <https://resources.today/PDF/37ECOR123.pdf>. DOI: 10.15862/37ECOR123.
20. Иткин М.З., Суханов В.В. Перцевой Е.А., Лобачёва И.В. Комплексная оценка условий труда горнорабочих по вредным факторам шахтной среды // Предупреждение травматизма и производственная санитария в шахтах: сб. науч. трудов МакНИИ, Макеевка-Донбасс, 1988. С. 16-21.

Информация об авторах

Швайба Дмитрий Николаевич – кандидат экономических наук, профессор кафедры «Экономика и логистика»

Паздникова Наталья Павловна – доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, заведующий кафедрой «Государственное управление и история»

REFERENCES

1. Vasiliev, M.S., Dyakonov, V.P. (1988). Development and improvement of the regulatory framework for safety management. All-Union Scientific and Practical Conference on Labor Protection Issues in the Context of Accelerating Scientific and Technological Progress, Part I (pp. 23-24). Moscow. (In Russ.)
2. Shvaiba, D.M. (2024). The people's experience of cooking for themselves. New Economy, 1(83), 85-89. (In Russ.)
3. 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, 16(1), 87-97. <https://doi.org/10.18470/1992-1098-2021-1-110-116> (In Russ.)
4. Shvaiba, D.M. (2023). Experience of Japan in shaping socio-economic security within the framework of national security. New Economy, 2(82), 140-144. (In Russ.)
5. Ryazantsev, S.V., Rostovskaya, T.K., Zolotareva, O.A. (2021). A system for measuring the sustainability of socio-economic development of the EAEU countries. Economy of Region, 17(3), 971-986. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-3-18> (In Russ.)
6. Shkaratan, O.I. (2018). Socio-economic inequality in the modern world and the formation of new forms of social stratification in Russia. The world of Russia. Sociology. Ethnography, 2. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskoe-neravenstvo-v-sovremennom-mire-i-stanovlenie-novyh-form-sotsialnogo-rassloeniya-v-rossii>. (In Russ.)
7. Filina, O.V., & Yarmullina, A.S. (2022). Assessment of the sustainability of socio-economic development of the regions of Russia. Alley of Science, 2(12), 3-6. (In Russ.)
8. Liskova, M.Yu., Zemskov, A.N. (2020). Ventilation of the mines of the Dehkanabad potash fertilizer plant and gas bearing rocks of the Tubegatan State University. Proceedings of Tula State University, Series "Earth Sciences", 4, 86-98. (In Russ.)
9. 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), 144-152. <https://doi.org/10.12737/2073-0462-2024-144-152> (In Russ.)
10. Zemskov, A.N., Liskova, M.Yu., Shamrin, M.Yu. (2023). Justification of the cost of construction of potash plants in Russia and abroad. Izvestiya Tula State University, Series "Earth Sciences", 4, 699-708. (In Russ.)
11. Savin, A.D. (2025). Formation of an effective and relevant methodology for analyzing the region's indicators for the sustainable development of its socio-economic system. Competitiveness in the Global World: Economics, Science, Technology, 1, 315-323. (In Russ.)

- 12.** Krasilnikova, N.A., Savvin, E.E., Plotnikov, S.N. (2025). Sustainability of socio-economic systems in 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. https://doi.org/10.55186/25876740_2025_68_2_214 (In Russ.)
- 13.** Guzhva, E.G., Veronskaya, M.V. (2022). The influence of institutions on the sustainability of socio-economic development. *Economics and Entrepreneurship*, 2(139), 54-57. <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.139.2.006> (In Russ.)
- 14.** 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.)
- 15.** Lobkova, E.V. (2023). Assessment of the impact of socio-economic criteria on the sustainability of territorial development by the TOPSIS method. *Finance and Credit*, 29(4), 938-968. <https://doi.org/10.24891/re.18.1.84> (In Russ.)
- 16.** Gezalov, A.A., Dzyuba, E.I., Fayzullin, F.S., Gubarev, R.V. (2025). The transformation of modern Russia into a welfare state: objective reality or utopia? *Questions of Philosophy*, 1, 5-13. <https://doi.org/10.21146/0042-8744-2025-1-5-13> (In Russ.)
- 17.** Nikolaenko, V.O. (2023). On the development of a human resource management model in order to ensure the socio-economic sustainability of the region. *Modern Science: Actual Problems of Theory and Practice. Series: Economics and Law*, 9, 58-65. <https://doi.org/10.37882/2223-2974.2023.09.26> (In Russ.)
- 18.** Ivanova, S.N. (2023). Socio-economic sustainability of rural areas of the Far East with a special regime of environmental management (on the example of Republic of Buryatia). *Power and Administration in the East of Russia*, 4(105), 77-86. <https://doi.org/10.22394/1818-4049-2023-105-4-77-86> (In Russ.)
- 19.** Ivanova, M.M., Reichert, K.I. (2023). Income increase and differentiation of citizens as factors influencing the socio-economic stability of the country. *Waste and Resources*, 10(1). <https://doi.org/10.15862/37ECOR12> (In Russ.)
- 20.** Itkin, M.Z., Sukhanov, V.V., Pertseva, E.A., Lobacheva, I.V. (1988). Comprehensive assessment of working conditions of miners on harmful factors of the mine environment. In *Injury prevention and industrial sanitation in mines: collection of scientific papers* (pp. 16-21). Makeyevka-Donbass. (In Russ.)

Information about the authors

Dmitry N. Shvaiba – PhD in Economics, Professor of the Department of Economics and Logistics

Natalia P. Pazdnikova – Doctor Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Leading Researcher, Head of the Department of Public Administration and History

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) 11.07.2025

Поступила после рецензирования 13.09.2025

Принята к публикации (Accepted) 25.09.2025

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИНТЕРНЕТА ВЕЩЕЙ В РАЗВИТИИ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

Инна Владимировна Лищук

Западный филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 236016, Российская Федерация, г. Калининград, ул. Артиллерийская, д.62, e-mail: lishchuk-iv@ranepa.ru

Аннотация. Концепция «умного города» становится всё более актуальной, особенно в условиях роста туристического потока и необходимости модернизации городской среды. Цифровые решения, такие как внедрение умных технологий Интернета вещей (IoT) в сферу туризма, цифровизация туристических сервисов, помогают городу справиться с нагрузкой. Интернет вещей открывает большие возможности для улучшения туристической индустрии и формирования цифровых туристических экосистем. В связи с этим целью исследования явился анализ использования технологий Интернета вещей в развитии туристической отрасли Калининграда. Исследование проводилось методом контент-анализа открытых источников информации, включая открытые официальные документы Минцифры, Росстат, правительства Калининградской области, изучение национальных программ, публикаций научных журналов и специализированных туристических ресурсов. Исследование опирается на системный, сравнительный и статистический анализы. В статье представлен комплексный анализ использования технологий IoT и цифровизации туристической отрасли Калининграда. Выделены основные направления и достижения в области использования технологий Интернета вещей в туристической отрасли региона, проанализированы конкретные проекты современных цифровых технологий, интегрированные в практику объектов туристической отрасли. Использование умных технологий IoT-устройств в туристической инфраструктуре Калининграда показало примеры успешного применения цифровых решений несмотря на то, что их внедрение сталкивается с рядом сложностей. Изучены различные тенденции влияния IoT, цифровых технологий на индустрию туризма, выделены позитивные стороны и потенциальные риски, связанные с развитием цифровых платформ и сервисов. Анализ цифровизации туристических сервисов в регионе за последние пять лет выявил значительное увеличение количества цифровых платформ, предлагающих туристические услуги, поставив Калининград на пятое место умных городов России на 2024 год. Исследование формирует комплексное представление о современных тенденциях и перспективах развития туристической отрасли Калининграда в условиях использования технологий Интернета вещей в диапазоне цифровой трансформации экономики.

Ключевые слова: интернет вещей, цифровая трансформация, туризм, Калининград, туристический сервис, умный город.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Лищук И.В. Использование технологий интернета вещей в развитии туристической отрасли. Государственное управление и право. 2025. № 3(07). С. 81-95.

THE USE OF INTERNET OF THINGS TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT OF THE TOURISM INDUSTRY

Inna Vladimirovna Lishchuk

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Western Branch, 236016, Russian Federation, Kaliningrad, 62 Artillery Street,
e-mail: lishchuk-iv@ranepa.ru

Annotation. The concept of a «smart city» is becoming increasingly relevant, especially in the context of the growth of tourism and the need to modernize the urban environment. Digital solutions such as the introduction of smart IoT technologies in the tourism sector, the digitization of tourism services, are helping the city to cope with the load. The Internet of Things offers great opportunities for improving the tourism industry and shaping digital tourism ecosystems. In this regard, the purpose of the study was to analyze the use of Internet of Things technologies in the development of the tourism industry of Kaliningrad. The study was conducted by the method of content analysis of open sources of information, including open official documents of the Ministry of Digital Development, Rosstat, the government of the Kaliningrad region, the study of national programs, publications of scientific journals and specialized tourist resources. The study is based on systematic, comparative and statistical analyses. The article presents a comprehensive analysis of the use of Internet of Things technologies and the digitalization of the tourism industry of Kaliningrad. The main directions and achievements in the field of using Internet of Things technologies in the tourism industry of the region are highlighted, specific projects of modern digital technologies integrated into the practice of tourism industry facilities are analyzed. The use of smart IoT devices in the tourism infrastructure of Kaliningrad has shown examples of successful application of digital solutions, despite the fact that their implementation faces a number of difficulties. Various trends in the impact of IoT, digital technologies on the tourism industry are studied, positive aspects and potential risks associated with the development of digital platforms and services are highlighted. Analysis of the digitization of tourism services in the region over the past five years has revealed a significant increase in the number of digital platforms offering tourism services, putting Kaliningrad in fifth place of Russia's smart cities for 2024. The study forms a comprehensive view of the current trends and prospects for the development of the tourism industry of Kaliningrad in the context of the use of Internet of Things technologies in the digital transformation of the economy.

Keywords: internet of things, digital transformation, tourism, Kaliningrad, tourist service, smart city.

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

For citation: Lishchuk, I.V. (2025). The use of internet of things technologies in the development of the tourism industry, Public administration and law, 3(07), 81-95.

Введение

Актуальность исследования подтверждается исполнением Указа Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», и других нормативно-правовых актов Российской Федерации [1; 2; 3]. Россия столкнулась с рядом вызовов: кризис COVID-19

стал крупнейшим кризисом для туристической отрасли, изменившаяся политическая обстановка способствовала введению санкций недружественными странами, прекрыв туристические потоки. «Появились существенные ограничения на международные перелёты, визовые барьеры, отток иностранных туристов, введение санкци-

онных ограничений на импорт товаров, блокировки финансовых потоков и ограничение международных платёжных систем» [4]. Так, возникла острая потребность в повышении привлекательности российской туристической сферы, что подтверждает актуальность исследования.

В то же время стремительный рост цифровых технологий оказывает влияние на все отрасли экономики, а туристическая отрасль играет важную роль в экономике Калининградской области, обеспечивая значительный вклад в ВВП региона. Интернет вещей открывает большие возможности для улучшения туристической индустрии и формирования цифровых туристических экосистем. В связи с этим целью исследования явился анализ использования технологий Интернета вещей в развитии туристической отрасли Калининграда.

Приоритетные направления цифровой трансформации закреплены в Стратегии развития туристической отрасли до 2035 г. [1; 2; 3]. Использование цифровых инструментов представляет собой комплексное изменение бизнес-процессов, моделей и опыта взаимодействия с клиентами посредством цифровых технологий. В последние годы российские города активно внедряют технологии умного города, используя технологии Интернета вещей. Это стало неотъемлемой частью развития современной экономики, и туризм, являющийся крупнейшей отраслью сферы услуг, не является исключением. «Президент РФ поручил увеличить вклад креативных индустрий в экономику страны на 6 %. Ожидается, что к 2030 году их доля вырастет с текущих 2,2 % до 6 % ВВП. В рамках этой задачи Правительство России и Агентство стратегических инициатив получили поручение обновить концепцию

поддержки креативных индустрий и их развития в крупных городах до 2030 года» [5]. Появление новых инновационных технологий меняет и дополняет современные формы цифрового решения. В то же время «цифровизация туристического сектора способствует увеличению объёма туристического потока и росту доходов, как туристических компаний, так и организаций смежных отраслей, что стимулирует приток инвестиций в развитие инфраструктуры» [6, с. 676]. Растущий спрос на взаимодействие потребителя (туриста) и туристического продукта, транспортных услуг, организацию места проживания в режиме реального времени меняют способы предоставления информации.

Исследование выявило, что Калининградская область стала пилотом в разработке региональных стратегий цифровой трансформации [7]. Сравнительный анализ «проникновения цифровых сервисов в туристическую отрасль 48 регионов РФ, проведённый «Сколково» (Группа ВЭБ.РФ) и представленный в ходе пятой юбилейной конференции Skolkovo Regions, показал, что три лидирующие позиции занимают Калининградская область (16,6), Краснодарский край (16,1) и Санкт-Петербург (15,4)» [8].

Данные позиции подтверждают успех работы Правительства Калининградской области, которое уделяет особое внимание реализации проектов по развитию туристической отрасли. Город Калининград, обладающий богатым историческим и культурным наследием, а также уникальным географическим положением, имеет огромный потенциал для развития туризма и внедрения новых цифровых инструментов. Использование технологий умных городов для комфортного проживания жителей и привлечения туристов направляется на создание благоприятных ус-

ловий инновационной активности цифровой трансформации туризма в регионе. Это подтверждается Стратегией цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Калининградской области [1; 7].

Цель и задачи исследования

Целью исследования является анализ возможностей и направлений использования технологий Интернета вещей в развитии туристической отрасли на региональном уровне на примере Калининградской области, а также выявление преимуществ и перспектив внедрения данных технологий в формирование современной туристской инфраструктуры.

Для достижения цели исследования в работе рассматриваются сущность и возможности технологий Интернета вещей в туристической сфере, анализируется текущее состояние и особенности цифровой трансформации туристической отрасли Калининградской области, выявляются направления и практические примеры внедрения IoT-решений в региональной туристской инфраструктуре, а также определяются основные преимущества, ожидаемые эффекты и перспективы развития интеллектуальных сервисов для повышения качества туристских услуг и конкурентоспособности территории.

Методы исследования

Исследование проводилось методом контент-анализа открытых источников информации, включая открытые официальные документы Минцифры, Росстат, правительства Калининградской области, изучение национальных программ, публикаций научных журналов и специализированные туристические ресурсы. Исследование опирается на системный, сравнительный и статистический анализы.

Анализ публикаций по проблематике исследования

Рассматривая вопрос существующих актуальных исследований в сфере использования технологий Интернета вещей в развитии туристической отрасли, цифровой трансформации туризма, изучения перспектив развития и влияния цифровых инструментов на развитие туристической отрасли, отметим исследования следующих учёных: Гриненко С.В., Чхотуа И.З. Морозова М.А., Морозовой Н.С. Кропиновой Е.Г., Бочкова А.Ю., Алексахина А.Н., Нохтуевой Е.Н., Байтимеровой Л.С., Конинина Д.Д., Ломовцевой А. В., Канаевой А.С., Архиповой А.А., Богомазовой И.В., Аноприевой Е.В., Климовой Т.Б., Погодиной И.В., Кулаковой О.С., Черевичко Т.В., Темяковой Т.В. и др.

В статье профессора Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова Гриненко С.Н. «Цифровая трансформация туризма в условиях санкционных ограничений – фактор экономического роста» (2025 г.) отмечается, что акцент на внутренний туризм стимулирует региональную экономику. В исследовании освещены перспективы развития туристической отрасли, к которым относятся: создание цифровых платформ на региональном и федеральном уровне; развитие образовательных программ и повышение квалификации в сфере цифровых технологий; формирование государственного стимулирования для поддержки цифровых инициатив в туризме.

В исследовании Чхотуа И.З. «Стратегические направления развития туристической отрасли в цифровой экономике» представлены наиболее актуальные цифровые технологии, применяемые в туризме. В топ 10 цифровых технологий включены: большие данные (Big data); Интернет вещей (IoT); искусственный интеллект и машин-

ное оборудование; виртуальная и дополнительная реальность (AR, VR); компьютерное зрение; блокчейн; навигационно-информационные технологии (LBS); ERP/CRM/PMS и др. системы автоматизации бизнес-процессов; платформы; речевые технологии [9].

Алексахин А.Н., Нохтуева Е.Н. и Байтимерова Л.С. рассматривают тенденции и перспективы развития цифровой экономики в индустрии туризма и гостеприимства и указывают на «значительный сдвиг в сторону технологического развития отрасли и подчёркивают способность туризма адаптироваться к развивающемуся цифровому ландшафту». В то же время отмечается влияние цифровых технологий на процессы бронирования, маркетинга и клиентского сервиса [6].

Морозов М.А., Морозова Н.С., Архипова А.А. определяют концептуальные вопросы создания цифровой экосистемы индустрии туризма и гостеприимства. В исследованиях учёных обосновано, что «национальную цифровую экосистему туризма целесообразно строить на условиях государственно-частного партнёрства». Развитие цифровой экосистемы в туризме способствует повышению эффективности туристического взаимодействия, улучшает качество обслуживания туристов и позволяет внедрять инновационные технологии для оптимизации процессов управления и продвижения туристических услуг [10; 11].

Конинина Д.Д. Ломовцева А.В. в статье «Цифровая трансформация регионального туризма» определяют основные тренды её развития и на международном уровне [12].

Канаев А.С., Илларионова Н.Ф. рассматривают цифровую трансформацию как фактор управления развитием туризма. В исследованиях выявлены изменения, происходящие в бизнес-процессах ор-

ганизаций туристической отрасли под влиянием цифровых технологий, делая акцент на виртуальные путешествия, AR и VR технологии [13].

Учёные Кропинова Е.Г., Бочков А.Ю. описывают развитие цифровизации туристического продукта с помощью внедрения новых функционалов – геобрендинга в цифровом пространстве и создания виртуального помощника в виде чат-бота на сайте туристического объекта [14; 15].

Проблема правового регулирования цифрового туристического продукта, включающего онлайн-платформы, мобильные приложения, виртуальные сервисы, рассматривается Погодиной И.В., Кулаковой О.С., Черевичко Т.В., Темяковой Т.В. В исследованиях предлагаются рекомендации по совершенствованию законодательства для защиты прав потребителя и участников туристического рынка, а также рассматриваются негативные последствия, такие как утрата уникальности опыта, стандартизация предложений и проблемы конфиденциальности данных пользователей [16; 17].

Таким образом, все указанные исследователи рассматривают различные тенденции влияния IoT, цифровых технологий на индустрию туризма, выделяя позитивные стороны и потенциальные риски, связанные с развитием цифровых платформ и сервисов. Вместе они формируют комплексное представление о современных тенденциях и перспективах развития туристической отрасли в условиях цифровой трансформации использования технологий Интернета вещей.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ официальных документов Правительства Калининградской области, публикаций научных

журналов и специализированных туристических ресурсов показывает положительную динамику цифровой трансформации туризма в Калининграде. Регион занял 7-е место в рейтинге популярных направлений внутреннего туризма России 2024 года (2,8 % всех туров), туристический поток в область превысил 2 млн человек в

2024 году, объём трат туристов составил более 20,5 млрд рублей (+40 % к предыдущему году) и на 5 месте развития умных туристических городов России на 2024 г. [18; 19; 20; 21; 22].

Рассмотрим некоторые основные направления интеграции IoT в туризм, представленные на рисунке 1.



Рисунок 1. Распределение показателей гражданской и патриотической активности молодёжи по результатам исследования
Figure 1. Distribution of indicators of civic and patriotic activity of youth according to the results of the study

Интеллектуальные системы безопасности, включающие в себя: умные камеры видеонаблюдения с функцией распознавания лиц и поведения, позволяющие оперативно реагировать на чрезвычайные ситуации; датчики безопасности на объектах культурного наследия, помогающие предотвращать повреждения памятников и обеспечивать безопасность гостей.

Умная навигация предусматривает использование GPT-трекеров и сенсоров для точного позиционирования туристов внутри города, музея, парка и достопримечательностей. А также разработку инте-

рактивных карт, адаптированных под мобильные устройства и интегрированных с датчиками дорожного движения, погодных устройств и загруженности мест отдыха.

Энергоэффективность и экологичность рассматривается с позиций управления IoT устройствами освещением, климатическими системами в общественных местах, гостиницах и ресторанах, сокращая энергозатраты. Экологические датчики контроля качества воздуха и воды обеспечивают комфортные условия пребывания туристов.

Парковочные системы с автоматизированным контролем, умными

датчиками, интегрированными платёжными решениями, поиск свободных мест и упрощённой навигации по парковочным инфраструктурам туристических зон.

Анализ предпочтений и поведения пользователей с аналитикой использования туристических порталов, предлагающих экскурсии и мероприятия, основываясь на истории предыдущих посещений пользователя и анализа отзывов, с одной стороны, и анализа больших объёмов данных с датчиков помогает планировать мероприятия и инфраструктуру города для удовлетворения потребностей туристов.

Развитие систем умного транспорта в Калининграде предусматривает развитие умных остановок общественного транспорта с информационными панелями.

Рассмотрим, как обозначенные позиции интегрированы в туристическую отрасль Калининграда. Проведённый анализ использования умных технологий в туристическом сервисе Калининграда позволил выявить ключевые направления:

- внедрение Интернет вещей (IoT) инфраструктуры;
- развитие систем умного транспорта;
- системы мониторинга состояния инфраструктуры;
- онлайн-бронирование отелей и ресторанов;
- интеграция с городскими информационными системами;
- интеллектуальные парковки;
- реальное отслеживание транспорта;
- бесконтактная оплата проезда;
- сенсорные системы мониторинга;
- интеграция с городскими сервисами и др.

Обозначенные направления умных технологий становятся неотъемлемой частью туристической инфраструктуры региона. Основные

вопросы включают концепцию умных городов, их технологическую инфраструктуру.

Одним из примеров успешного внедрения умных цифровых решений в туристическом секторе является интеллектуальная система безопасности, т. е. система видеонаблюдения и датчиков, установленных в рамках программы «Безопасный город» (32 %). Эти технологии позволяют оперативно реагировать на происшествия и обеспечивать безопасность туристов. Кроме того, в некоторых популярных туристических зонах установлены интеллектуальные киоски, предоставляющие информацию о достопримечательностях и маршрутах прогулок.

Развитие систем умного транспорта в Калининграде предусматривает развитие умных остановок общественного транспорта с информационными панелями с расписанием и туристическими рекомендациями (18 %). Умные остановки, умные светофоры, обеспечивающие «Зелёную волну», информационные табло, онлайн-расписания, тревожные кнопки, аудио сопровождение – это масштабный проект по оснащению остановочных комплексов IoT-решениями с оперативной информацией для транспорта и поддержки горожан и туристов.

Энергоэффективность и экологичность рассматривается с позиций использования датчиков IoT устройствами при установлении в объектах культурного наследия сенсорных систем (10 %): мониторинга микроклимата зданий, автоматизации общественных и туристических пространств. С 2021 года реализован проект по использованию Интернета вещей в жилищно-коммунальной сфере. Построена сеть для передачи данных с умных устройств [1; 20]. Система мониторинга состояния инфраструктуры туристиче-

ских объектов предусматривает использование системы датчиков для постоянного мониторинга: температуры, влажности, уровня освещённости, сейсмической активности. Это позволяет своевременно выявлять и предотвращать потенциальные повреждения, сохраняя историческое наследие.

Развиты и парковочные системы (17 %) с автоматизированным контролем, умными датчиками, интегрированными платёжными решениями. Внедряются решения для поиска свободных мест и упрощённой навигации по парковочным ин-

фраструктурам туристических зон.

Используются современные решения для отслеживания движения транспорта – это системы навигации (13 %): GPS-трекинг транспорта, размещение QR-кодов, интеграция карт в навигаторы.

Реализуются и другие автоматизированные платформы для туризма, интеграция новых сервисов для анализа туристических потоков, маркетинговых решений (10 %).

Распределение IoT-устройств в туристической инфраструктуре Калининграда представлено на рисунке 2.



Рисунок 2. Распределение IoT-устройств в туристической инфраструктуре Калининграда

Figure 2. Distribution of IoT devices in Kaliningrad's tourism infrastructure

Анализ распределения IoT-устройств в туристической инфраструктуре Калининграда показал примеры успешного внедрения цифровых решений.

В Калининграде регулярно работают и «по улучшению сервиса обслуживания клиентов». Разработаны и внедрены системы бронирования отелей и столиков в ресторанах, кафе-клубах с автоматизацией бронирования, доставки, предоставления скидок, специальных предложений и персональных

рекомендаций гостям (Океан, Хоффбруг, Круассан, Пармезан, Пеперанчино, Британика, Сачмели, Чеснок, Кавказ, ПроПечь, Планета суши и др.).

Техническая новинка в виде робота-помощника официанта в зале работает в ресторане Пармезан (Калининград, с 2022 года), в кафе Встреча (п. Талпаки, с 2017 года). Данный маркетинговый ход привлекает посетителей, туристов, желающих прикоснуться к технологиям будущего.

Безопасность путешествий обеспечивается инфраструктурным оборудованием мест общественного использования для лиц с ограниченными возможностями здоровья (пандусы, QR-коды, тревожные кнопки...), удалённым мониторингом здоровья пожилых туристов или людей с особыми потребностями посредством умных часов, медицинских устройств (личное использование).

Применение технологий Интернета вещей, анализа данных, систем навигаций, мобильных приложений позволяет не только улучшить инфраструктуру города, но и создать комфортные условия для путешественников. Таким образом, происходит интеграция городских и туристических услуг. Развитие единой цифровой экосистемы позволяет связывать туристические маршруты, культурные объекты, транспорт, гостинично-ресторанный бизнес.

Тем не менее, важно учитывать и возможные негативные последствия, и потенциальные риски, связанные с развитием цифровых платформ и сервисов. Прежде всего, это взлом аккаунтов, облачных хранилищ, кража личной информации, финансовые и интеллектуальные мошенничества. В Калининграде и курортном городе Зеленоградске уже зафиксированы случаи взлома публичных интерактивных киосков Музея янтаря, побережья и замены интерактива на «некорректную» информацию 18+. Недостаточно эффективные меры защиты данных угрожают репутации организаций и безопасности самих пользователей. С другой стороны, сбор больших объёмов данных о поведении туристов (потребителей) вызывает беспокойство относительно соблюдения прав на частную жизнь. Компании обязаны соблюдать законы о защите персональных данных и информировать пользовате-

лей о целях сбора информации.

Отметим аспект «цифрового неравенства». Социальный анализ показывает, что разрыв между теми, кто имеет доступ к современным технологиям, и теми, кто остаётся вне зоны покрытия сети Интернет, приводит к дискриминации отдельных групп населения. Туристы старшего возраста, жители отдалённых, менее развитых городов и районов сталкиваются с ограничениями в получении актуальной информации и удобстве использования туристических услуг. В этой связи отметим зависимость туристов от качества интернет-связи и цифровой инфраструктуры региона.

Итак, применение Интернета вещей (IoT) в городской среде представляет собой инновационную модель городского управления, направленную на повышение качества жизни граждан и туристов. Использование технологий, таких как Интернет вещей, анализ данных, безопасный город и мобильные приложения, позволяет не только улучшить инфраструктуру, но и создать комфортные условия для путешественников, включая удобную навигацию и персонализированные сервисы. В то же время важно учитывать возможные негативные последствия использования IoT технологий и своевременно предпринимать меры по минимизации рисков.

Рассмотрим состояние цифровизации туристических сервисов в городе Калининград. За последние пять лет наблюдается значительное увеличение количества цифровых платформ, предлагающих туристические услуги в регионе [2; 18; 20; 23; 24; 25]. Примером успешной инициативы являются следующие цифровые решения:

- единый цифровой портал «Visit Kaliningrad»;
- мобильное туристическое приложение Go Kaliningrad;

- карта туриста;
- мобильное приложение для туристов I woner Калининград;
- интерактивный туристический сервис «Янтарные легенды»;
- экскурсии с использованием AR/VR технологий;
- интерактивные информационные киоски;
- система умных остановок общественного транспорта;
- интегрированная карта достопримечательностей;
- аудиогиды на нескольких языках;
- система бронирования услуг;
- Push-уведомления о событиях;
- онлайн-бронирование отелей и др.

Степень доступности и интерактивности информации о туристических возможностях Калининграда – важный элемент для путешественников. Созданные мобильные приложения и платформы для туристов – Visit Kaliningrad (официальный портал туризма региона), Go Kaliningrad (система организации индивидуальных путешествий и мероприятий), I woner Калининград (информационно-аналитический портал региона) – предоставляют информацию о достопримечательностях, маршрутах и событиях, а также предоставляют услуги бронирования и оплаты через единую платформу, интегрированную с системой искусственного интеллекта для персонализации предложений. Интерактивные карты, системы навигации на базе GPS, Яндекс карты, Uber, TripAdvisor, 2 Гис, Bustime предлагают туристам полезную информацию. На основании полученных данных, цифровизация туристических сервисов позволяет потребителю тратить меньше усилий и увеличивает выбор туристического продукта [2; 18; 20; 23; 24; 25].

Интерактивные туристические информационные центры, инфор-

мационные киоски с доступом к Wi-Fi и картам города помогают в навигации гостям города.

Экскурсии с использованием AR/VR-технологий дают возможность виртуально погрузиться в историю и культуру региона, в исторические эпохи, погрузиться в атмосферу старого города через виртуальные прогулки. Такие проекты способствуют привлечению большего числа туристов и повышают привлекательность региона.

Яркий пример использования данных современных цифровых инструментов – музей «Кафедральный собор» (основанный в 1333 году), являющийся визитной карточкой Калининграда с богатым наследием Иммануила Канта. В дополнение к основному классическому музею, с 2024 года открыт виртуальный музей Канта, с использованием 3D-моделей (прогулка Канта по Кенигсбергу), аудио- и видеоматериалов, интерактивных элементов (обед у Канта). Разработка «трёхмерных моделей городских локаций и виртуальных экскурсий по ним», интерактивных карт Калининграда, отображающих места, связанные с жизнью и деятельностью философа: его дом, университет, места прогулок, цифровая онлайн-библиотека с переводом на разные языки «воссоздают мир Иммануила Канта» [26, с. 131]. Дальнейшее развитие цифровых проектов в этом направлении будет способствовать созданию современного и привлекательного туристического направления, основанного на сочетании истории и инноваций [26; 27; 28; 29].

Результаты использования больших данных для персонализации услуг позволили сформулировать современные тенденции в интеграции данных и персонализацию:

- использование Big Data для анализа поведения туристов;

- разработка персонализированных туристических маршрутов;
- анализ туристических потоков;
- прогнозирование спроса;
- внедрение ИИ-технологий в сервисные процессы;
- оптимизация маршрутов;
- создание единой цифровой экосистемы;
- рекомендательные системы и др.

Анализ данных о перемещении и предпочтениях туристов помо-

гает создавать персонализированные предложения и улучшать туристический опыт. Интерактивность, персонализация и ориентация на потребности туристов создают комфортные условия для путешественников, поэтому использование больших данных и анализа предпочтений позволяет предлагать туристам индивидуализированные маршруты. Методом привлечения параллельных данных в таблице 1 приведены показатели персонализации сервисов.

Таблица 1. Показатели персонализации сервисов
Table 1. Service personalization indicators

Параметр	Текущее значение	Целевой показатель
Точность рекомендаций	78 %	85 %
Конверсия персонализированных предложений	22 %	30 %
Среднее время формирования маршрута	3 мин	1.5 мин

Умные системы контроля потока туристов позволяют управлять количеством посетителей на популярных объектах с целью предотвращения перегрузки и улучшения комфорта. Однако следует отметить, что уровень проникновения подобных технологий остаётся низким. Многие предприятия туристической отрасли продолжают полагаться на традиционные методы работы, игнорируя возможности, предоставляемые современными технологиями.

Выводы

На основании полученных данных, анализ показателей цифровой трансформации демонстрирует положительную динамику развития туристической отрасли Калининграда. Наблюдается рост количества цифровых сервисов, IoT технологий, уровня удовлетворённости туристов, эффективность управления туристическими потоками, повышаются экономические показатели туристической отрасли.

Вместе с тем исследование выявило и проблемы, к которым относятся следующие:

- зависимость от качества интернет-связи и цифровой инфраструктуры;
- неравномерность цифровизации различных сегментов;
- недостаточная интеграция существующих систем;
- высокие первоначальные инвестиции;
- технические сложности интеграции IoT-технологий в существующую инфраструктуру;
- кадровый дефицит в сфере IT-разработки;
- необходимость модернизации инфраструктуры;
- неготовность туристических объектов к переходу на цифровые рельсы;
- вопросы защиты данных и конфиденциальности пользователей;
- взломы интерактивных информационно-киосков и др.

Для дальнейшего продвижения цифровой трансформации туристической отрасли и реализации стратегии цифрового развития необходимо усилить работу по обучению персонала и популяризации преимуществ цифровых технологий, ускорить интеграцию существующих цифровых решений, развивать локальные IT-компетенции, расширять спектр цифровых сервисов. Важно также создать условия для привлечения инвестиций в разработку и внедрение инновационных решений в туристическую инфраструктуру региона.

К перспективам развития умных туристических сервисов можно отнести разработку высокотехнологичных турпродуктов с внедрением искусственного интеллекта, нейросетей, голосовых помощников; развитие цифровых двойников, виртуальных копий, углублённой персонализации услуг. Использование искусственного интеллекта и анализа данных позволит пред-

лагать уникальные продукты для конкретного пользователя, масштабирование IoT-технологий на все регионы страны, разработку локальных решений и платформ, адаптированных к региональным особенностям.

Процесс использования технологий Интернета вещей (IoT) в туристической отрасли Калининграда, цифровой трансформации туризма находится на начальном этапе, однако уже имеются положительные результаты и демонстрируется значительный потенциал развития. Реализация стратегии цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Калининградской области способствует повышению конкурентоспособности региона на туристическом рынке. Дальнейшее развитие требует комплексного подхода, включающего поддержку стартапов, привлечение квалифицированных кадров, инвестиции.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Постановление Правительства Калининградской области от 28.08.2019 № 555 (ред. от 16.12.2020) «О государственной программе Калининградской области “Цифровая трансформация в Калининградской области”». URL: <https://digital.gov39.ru/upload/iblock/de9/d97sdo3bc7cw8v0iaofylczxsls17tb3t/d914d0139041dabbbcec7598be40bbb0.pdf>.
2. Правительство Калининградской области. Подведены итоги туристического сезона уходящего года. URL: <https://gov39.ru/press/342947/>.
3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20.09.2019 № 2129-р «Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года» URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_333756/.
4. Гриненко С.В. Цифровая трансформация туризма в условиях санкционных ограничений – фактор экономического роста // Теоретические и прикладные аспекты развития сферы рекреации и туризма. 2025. № 26-2. С. 29-36. DOI: 10.18572/2686-858X-2025-26-2-29-36.
5. Малышев М. Цифровая трансформация туризма: разбираем digital-практики // Рынок корпоративных решений. 13.11.2024. URL: <https://companies.rbc.ru/news/rLFnC2zFyr/tsifrovaya-transformatsiya-turizma-razbiraem-digital-praktiki/>.
6. Алексахин А.Н., Нохтуева Е.Н., Байтимерова Л.С. Цифровая трансформация в сфере туризма: тенденции и перспективы развития // Вестник Академии знаний. 2024. № 3(62). С. 674-679.
7. Стратегия цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Калининградской области. URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/d45499603.pdf>.
8. В «Сколково» назвали топ-3 региона по цифровизации туристических услуг // Сколково. 04.04.2024. URL: <https://sk.ru/news/v-skolkovo-nazvali-top-3-regiona-po-cifrovizacii-turisticheskikh-uslug/>.

9. Чхотуа И.З. Стратегические направления развития туристической отрасли в цифровой экономике // Управленческое консультирование. 2021. № 4(148). С. 81-96. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-4-81-96.
10. Архипова А.А. Цифровая экосистема в индустрии туризма // Modern Science. 2020. № 7-2. С. 38-42.
11. Морозов М.А., Морозова Н.С. Концепция цифровой экосистемы индустрии туризма и гостеприимства // Современные проблемы сервиса и туризма. 2020. Т. 14, № 4. С. 27-36. DOI: 10.24411/1995-0411-2020-10402.
12. Конирина Д.А., Ломовцева А.В. Цифровая трансформация регионального туризма // E-Scio. 2023. № 3(78). С. 503-509.
13. Канаев А.С., Илларионова Н.Ф. Цифровая трансформация как фактор управления развитием сферы туризма // Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика. 2023. № 3(57). С. 41-46.
14. Бочков А.Ю. Роль цифровизации в процессах регионального развития: опыт Калининградской области // Современные проблемы сервиса и туризма. 2023. Т. 17, № 4. С. 72-85. DOI: 10.5281/zenodo.10396212.
15. Бочков А.Ю., Кропинова Е.Г. Внедрение цифровизации в туристическую сферу на примере Калининградской области и приграничных территорий Польши и Литвы // Геополитика и экогеодинамика регионов. 2023. Т. 9, № 1. С. 184-194.
16. Погодина И.В., Кулакова О.С. Цифровой туристический продукт: правовое регулирование новой реальности // Туризм: право и экономика. 2021. № 2. С. 3-7. DOI: 10.18572/1813-1212-2021-2-3-7.
17. Черевичко Т.В., Темякова Т.В. Парадокс цифровизации туризма // Известия Саратовского университета. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2023. Т. 23, № 3. С. 246-254. DOI: 10.18500/1994-2540-2023-23-3-246-254.
18. Калининград.RU. Главный новостной портал. URL: <https://kgd.ru/>.
19. Калининград вошёл в топ популярных направлений 2024 года // РБК Калининград. URL: <https://kaliningrad.rbc.ru/kaliningrad/13/01/2025/678502e29a79473af534a37a>.
20. Калининградская область стала пилотом в разработке региональных стратегий цифровой трансформации // SM.News Калининград. URL: <https://kaliningrad.sm.news/kaliningradskaya-oblast-stala-pilotom-v-razrabotke-regionalnyx-strategij-cifrovoj-transformacii-91091-u3t5>.
21. Умные города России: проблемы и перспективы цифровизации туристической инфраструктуры. URL: <https://vremyazarazvitiya.ru/umnye-goroda-v-rossii-problemy-i-perspektivy-cifrovizacii-turisticheskoy-infrastruktury/>.
22. Годовой отчёт ПАО «Ростелеком». Москва, 2024. 89 с.
23. Визит Калининград. Единый туристический цифровой портал. URL: <https://visit-kaliningrad.ru>.
24. Культура 39. URL: <https://culture39.ru/>.
25. I Wonder Калининград: мобильное приложение для туристов и жителей города. URL: <https://iwonder.city/ru/>.
26. Баранова Е.В., Верещагин В.А., Маслов В.Н. Мир Иммануила Канта: создание виртуальной 3D-прогулки И. Канта в Кёнигсберге // Информационный бюллетень ассоциации «История и компьютер». 2022. № 49. С. 131-133. Виртуальный тип: https://izi.travel/ru/browse/8392a07c-6044-4ca8-a9ce-748b101b5d22/ru#/browse/99a5ffcc-bd7e-4a99-8f36-876e4c368b47/ru__8392a07c-6044-4ca8-a9ce-748b101b5d22.
27. Белинцева И.В., Баранова Е.В., Верещагин В.А., Маслов В.Н., Саенко А.В. Юнкерштрассе: опыт виртуальной реконструкции исторической улицы Кёнигсберга времени И. Канта. XVIII – начало XIX века. Часть 1 // Academia. Архитектура и строительство. 2024. № 1. С. 34-41. DOI: 10.22337/2077-9038-2024-1-34-41.
28. Белинцева И.В., Баранова Е.В., Верещагин В.А., Маслов В.Н. Виртуальная реконструкция рыночной улицы старого города Кёнигсберга конца XVIII столетия: источники, технологии, история зданий, модели // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Гуманитарные и общественные науки. 2024. № 1. С. 41-71. DOI: 10.5922/SIKBFU-2024-1-4.

29. Белинцева И.В., Баранова Е.В., Верещагин В.А., Маслов В.Н., Саенко А.В. Юнкерштрассе: опыт виртуальной реконструкции исторической улицы Кёнигсберга времени И. Канта. XVIII – начало XIX века. Часть 2 // Academia. Архитектура и строительство. 2024. № 2. С. 16-24. DOI: 10.22337/2077-9038-2024-2-16-24.

Информация об авторе

Лищук Инна Владимировна – кандидат педагогических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления

REFERENCES

1. Government of the Kaliningrad Region. (2019/2020). Decree of the Government of the Kaliningrad Region No. 555 of 28.08.2019 (as amended on 16.12.2020) "On the State Program of the Kaliningrad Region 'Digital Transformation in the Kaliningrad Region'". URL: <https://digital.gov39.ru/upload/iblock/de9/d97sdo3bc7cw8v0iaofylczxsl7tb3t/d914d0139041dabbbcec7598be40bbb0.pdf> (In Russ.)
2. Government of the Kaliningrad Region. (n.d.). Results of the outgoing year's tourist season summarized. URL: <https://gov39.ru/press/342947/>. (In Russ.)
3. Government of the Russian Federation. (2019). Order No. 2129-r of 20 September 2019 "On approval of the Strategy for the Development of Tourism in the Russian Federation for the period up to 2035". URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_333756/ (In Russ.)
4. Grinenko, S.V. (2025). Digital transformation of tourism under sanctions as a factor of economic growth // Theoretical and Applied Aspects of the Development of Recreation and Tourism. No. 26-2, pp. 29-36. DOI: 10.18572/2686-858X-2025-26-2-29-36. (In Russ.)
5. Malyshev, M. (2024, November 13). Digital transformation of tourism: parsing digital practices // Corporate Solutions Market. URL: <https://companies.rbc.ru/news/rLFnC2zFyr/tsifrovaya-transformatsiya-turizma-razbiraem-digital-praktiki/>. (In Russ.)
6. Aleksakhin, A.N., Nokhtueva, E.N., & Baitimerova, L.S. (2024). Digital transformation in tourism: trends and development prospects // Bulletin of the Academy of Knowledge. No. 3(62), pp. 674-679. (In Russ.)
7. Strategy for the digital transformation of sectors of the economy, the social sphere and public administration of the Kaliningrad Region. (n.d.). URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/d45499603.pdf>. (In Russ.)
8. Skolkovo. (2024, April 4). Top 3 regions named for digitalization of tourist services. URL: <https://sk.ru/news/v-skolkovo-nazvali-top-3-regiona-po-cifrovizacii-turisticheskikh-uslug/>. (In Russ.)
9. Chkhotua, I.Z. (2021). Strategic directions for the development of the tourism industry in the digital economy // Administrative Consulting. No. 4(148), pp. 81-96. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-4-81-96. (In Russ.)
10. Arkhipova, A.A. (2020). Digital ecosystem in the tourism industry // Modern Science. No. 7-2, pp. 38-42. (In Russ.)
11. Morozov, M.A., & Morozova, N.S. (2020). Concept of a digital ecosystem for the tourism and hospitality industry // Service and Tourism: Current Challenges. 14(4), pp. 27-36. DOI: 10.24411/1995-0411-2020-10402. (In Russ.)
12. Koninina, D.A., & Lomovtseva, A.V. (2023). Digital transformation of regional tourism // E-Scio. No. 3(78), pp. 503-509. (In Russ.)
13. Kanaev, A.S., & Illarionova, N.F. (2023). Digital transformation as a factor in managing tourism development // Bulletin of Ivanovo State University. Series: Economics. No. 3(57), pp. 41-46. (In Russ.)
14. Bochkov, A.Yu. (2023). The role of digitalization in regional development processes: the experience of the Kaliningrad Region // Service and Tourism: Current Challenges. 17(4), pp. 72-85. DOI: 10.5281/zenodo.10396212. (In Russ.)
15. Bochkov, A.Yu., & Kropinova, E.G. (2023). Implementation of digitalization in tourism: the case of the Kaliningrad Region and the border areas of Poland and Lithuania // Geopolitics and Ecogeodynamics of Regions. 9(1), pp. 184-194. (In Russ.)
16. Pogodina, I.V., & Kulakova, O.S. (2021). Digital tourist product: legal regulation of a new reality // Tourism: Law and Economics. No. 2, pp. 3-7. DOI: 10.18572/1813-1212-2021-2-3-7. (In Russ.)

17. Cherevichko, T.V., & Temyakova, T.V. (2023). The paradox of tourism digitalization // Izvestiya of Saratov University. New Series. Series: Economics. Management. Law. 23(3), pp. 246-254. <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2023-23-3-246-254>. (In Russ.)
18. Kaliningrad.RU. (n.d.). Main news portal. URL: <https://kgd.ru/>. (In Russ.)
19. RBC Kaliningrad. (2025, January 13). Kaliningrad entered the top popular destinations of 2024. URL: <https://kaliningrad.rbc.ru/kaliningrad/13/01/2025/678502e29a79473af534a37a>. (In Russ.)
20. SM.News Kaliningrad. (n.d.). Kaliningrad Region became a pilot in developing regional digital transformation strategies. URL: <https://kaliningrad.sm.news/kaliningradszkaya-oblast-stala-pilotom-v-razrabotke-regionalnyx-strategij-cifrovoj-transformacii-91091-u3t5>. (In Russ.)
21. Smart cities in Russia: problems and prospects of digitalizing tourist infrastructure. (n.d.). URL: <https://vremyazazvitiya.ru/umnye-goroda-v-rossii-problemy-i-perspektivy-cifrovizacii-turisticheskoy-infrastruktury/>. (In Russ.)
22. PJSC Rostelecom. (2024). Annual report. Moscow. 89 p. (In Russ.)
23. Visit Kaliningrad: unified tourist digital portal. (n.d.). URL: <https://visit-kaliningrad.ru>. (In Russ.)
24. Culture 39. (n.d.). URL: <https://culture39.ru/>. (In Russ.)
25. I Wonder Kaliningrad: mobile app for tourists and residents. (n.d.). URL: <https://iwonder.city/ru/>. (In Russ.)
26. Baranova, E.V., Vereshchagin, V.A., & Maslov, V.N. (2022). Immanuel Kant's world: creating a virtual 3D walk of I. Kant in Königsberg // Information Bulletin of the "History and Computer" Association. No. 49, pp. 131-133. Virtual tour: <https://izi.travel> (In Russ.)
27. Belintseva, I.V., Baranova, E.V., Vereshchagin, V.A., Maslov, V.N., & Saenko, A.V. (2024). Junkerstrasse: experience of virtual reconstruction of a historical street of Königsberg in Kant's era, 18th – early 19th century. Part 1 // Academia. Architecture and Construction. No. 1, pp. 34-41. DOI: 10.22337/2077-9038-2024-1-34-41. (In Russ.)
28. Belintseva, I.V., Baranova, E.V., Vereshchagin, V.A., & Maslov, V.N. (2024). Virtual reconstruction of the market street of old Königsberg in the late 18th century: sources, technologies, building history, models // IKBFU Herald. Humanities and Social Sciences. No. 1, pp. 41-71. DOI: 10.5922/SIKBFU-2024-1-4. (In Russ.)
29. Belintseva, I.V., Baranova, E.V., Vereshchagin, V.A., Maslov, V.N., & Saenko, A.V. (2024). Junkerstrasse: experience of virtual reconstruction of a historical street of Königsberg in Kant's era, 18th – early 19th century. Part 2 // Academia. Architecture and Construction. No. 2, pp. 16-24. DOI: 10.22337/2077-9038-2024-2-16-24. (In Russ.)

Information about the author

Inna V. Lishchuk – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 14.08.2025

Поступила после рецензирования 20.09.2025

Принята к публикации (Accepted) 25.09.2025

РЫНОЧНАЯ ЭВОЛЮЦИЯ ФИТНЕС-ИНДУСТРИИ В РОССИИ: СТРУКТУРНЫЕ СДВИГИ И БИЗНЕС-МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ

**Константин Юрьевич Кошуба¹,
Татьяна Олеговна Графова²**

¹Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный университет путей сообщения», 344038, Россия, Ростовская область, городской округ город Ростов-на-Дону, город Ростов-на-Дону, площадь Ростовского Стрелкового Полка Народного Ополчения, зд. 2, e-mail: rubika78@mail.ru

²Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный университет путей сообщения», 344038, Россия, Ростовская область, городской округ город Ростов-на-Дону, город Ростов-на-Дону, площадь Ростовского Стрелкового Полка Народного Ополчения, зд. 2, e-mail: grafova_to@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу развития фитнес-индустрии в России в период с 2017 г. по 2024 г., включая влияние пандемии COVID-19 и последующего восстановления рынка. Рассматриваются ключевые тенденции, такие как рост популярности рекуррентных платежей, экспансия студийных форматов и цифровизация услуг. Особое внимание уделено динамике рыночных показателей, включая объём выручки, посещаемость и инвестиционную активность. Представлен анализ региональных различий и структурных изменений в отрасли, вызванных экономическими факторами и изменением модели потребительского поведения. На основе полученных данных делаются выводы о перспективах дальнейшего развития фитнес-рынка в России.

Ключевые слова: фитнес-индустрия, рекуррентные платежи, студийный формат, цифровизация, рыночная динамика, инвестиции, потребительский спрос.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Кошуба К.Ю., Графова Т.О. Рыночная эволюция фитнес-индустрии в России: структурные сдвиги и бизнес-модели развития // Государственное управление и право. 2025. № 3(07). С. 96-107.

MARKET EVOLUTION OF THE FITNESS INDUSTRY IN RUSSIA: STRUCTURAL SHIFTS AND BUSINESS DEVELOPMENT MODELS

**Konstantin Yuryevich Koshuba¹,
Tatyana Olegovna Grafova²**

¹Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Rostov State Transport University», 344038, Russia, Rostov Region, Rostov-on-Don urban district, Rostov-on-Don, Rostov Rifle Regiment of the People's Militia Square, bldg. 2, e-mail: rubika78@mail.ru

²Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Rostov State Transport University», 344038, Russia, Rostov Region, Rostov-on-Don urban district, Rostov-on-Don, Rostov Rifle Regiment of the People's Militia Square, bldg. 2, e-mail: grafova_to@mail.ru

Abstract. The article examines the development of the fitness industry in Russia from 2017 to 2024, including the impact of the COVID-19 pandemic and the subsequent market recovery. Key trends are examined, such as the growing popularity of recurring payments, the expansion of studio formats, and the digitalization of services. Special attention is given to the dynamics of market indicators, including revenue, attendance, and investment activity. The study provides an analysis of regional disparities and structural changes in the industry driven by economic factors and shifts in consumer behavior. Based on the findings, conclusions are drawn regarding the future prospects of the fitness market in Russia.

Keywords: fitness industry, recurring payments, studio format, digitalization, market dynamics, investments, consumer demand.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Koshuba, K.Yu., Grafova, T.O. (2025). Market evolution of the fitness industry in Russia: structural shifts and business development models. Public administration and law, 3(07), 96-107.

Введение

В последние годы фитнес-индустрия в России демонстрирует устойчивую динамику роста, обусловленную комплексом социально-экономических факторов, включающих повышение уровня жизни, трансформацию потребительских предпочтений в сторону здорового образа жизни, развитие фитнес-инфраструктуры и др. Кроме того, усиление конкуренции на рынке стимулирует операторов фитнес-услуг к внедрению инновационных бизнес-моделей, дифференциации предложения и оптимизации логистических процессов в управлении фитнес-сетями.

Современная фитнес-индустрия в России представляет собой

динамично развивающийся сегмент сферы услуг, который, с одной стороны, подвержен влиянию глобальных экономических трендов, а с другой – демонстрирует уникальные региональные особенности формирования потребительского спроса и предложения. В условиях усиливающейся рыночной конкуренции и цифровизации бизнес-процессов особую значимость приобретает исследование структурных изменений в отрасли, включая трансформацию логистических моделей распределения фитнес-услуг, оптимизацию цепочек поставок оборудования и внедрение инновационных управленческих решений. Более того, фитнес-индустрия выступает важным индикатором

тором социально-экономического благополучия общества, поскольку её развитие коррелирует с такими макроэкономическими показателями, как уровень доходов населения, урбанизация и изменение поведенческих паттернов в условиях постпандемического восстановления. В связи с этим систематизация текущих тенденций эволюции отрасли в нашей стране представляется актуальной с точки зрения как теоретического, так и прикладного аспекта.

Цель и задачи исследования

Цель статьи – проведение анализа ключевых факторов, детерминирующих развитие фитнес-индустрии в России.

Основными задачами исследования выступают: проведение комплексного анализа отраслевой динамики, выявление перспективных векторов развития фитнес-индустрии в России.

Методы исследования

Для достижения поставленной цели и решения задач, связанных с анализом структурных сдвигов и бизнес-моделей в российской фитнес-индустрии, в исследовании был применен комплекс общенаучных и специальных методов, основанный на принципах системного и структурно-функционального анализа.

Методологическую основу исследования составили диалектический метод познания, позволивший рассмотреть эволюцию фитнес-рынка в динамике и взаимосвязи всех его элементов, а также системный подход, в рамках которого фитнес-индустрия была рассмотрена как целостная, сложноорганизованная система, взаимодействующая с внешней социально-экономической средой.

В соответствии с логикой исследования на различных его этапах применялись следующие методы сбора и обработки эмпирических данных. Так, в рамках дескриптив-

ного статистического анализа, на первоначальном этапе был проведён сбор и систематизация количественных данных, характеризующих ключевые параметры рынка: объём выручки, темпы прироста, количество фитнес-клубов и вовлечённых клиентов, динамику инвестиций. Это позволило зафиксировать базовые тренды и цикличность развития отрасли в ретроспективе за период 2017–2024 гг. в рамках сравнительного (компаративного) анализа для выявления структурных сдвигов и региональных диспропорций применялось сравнение различных сегментов рынка (например, классических клубов и студий), бизнес-моделей (абонементная / рекуррентная оплата), а также показателей эффективности в разрезе городов-миллионников и менее крупных населённых пунктов. Метод структурно-динамического анализа был использован для оценки изменений в структуре выручки операторов, распределения инвестиционных потоков между форматами, а также для определения доли студий и рекуррентных платежей в общем объёме рынка. Это позволило выявить ключевые драйверы и точки роста индустрии. В контексте анализа вторичных данных в качестве информационной базы исследования выступили материалы авторитетных отраслевых источников: аналитические отчёты Национального фитнес-сообщества, данные маркетинговых агентств, статистические сборники, а также публикации в специализированных деловых изданиях. Критический анализ и перекрёстная проверка данных из различных источников обеспечили достоверность полученных результатов. Визуализация данных с помощью рисунков (динамика рынка, доля студий, оборот студийного сегмента) применялась в рамках графического метода для наглядного представления выяв-

ленных тенденций и облегчения их интерпретации.

Теоретической основой исследования послужили работы отечественных и зарубежных авторов в области отраслевой экономики, стратегического менеджмента и маркетинга, посвящённые проблемам развития сферы услуг и трансформации бизнес-моделей под влиянием цифровизации и изменения потребительского поведения.

Применённый комплекс методов обеспечил репрезентативность исследования, позволил не только описать текущее состояние российской фитнес-индустрии, но и выявить причинно-следственные связи, определяющие её структурную эволюцию и перспективные траектории развития.

Результаты исследования и их обсуждение

Как показал анализ, рынок фитнес-услуг в России в период с 2017 по 2024 год демонстрировал нелинейную динамику, характеризующуюся как значительными темпами роста, так и резкими конъюнктурными спадами (рисунок 1). В 2018 году объём рынка составил 138,7 млрд руб., что соответствовало темпу прироста в 9 % относительно предыдущего года. Последующий 2019 год ознаменовался ускорением роста до 12 %, что привело к увеличению объёма до 155,7 млрд руб. Однако, как показывают статистические данные, уже в 2020 году наблюдался спад на 29 %, обусловленный экзогенными шоками, связанными с пандемией COVID-19 и

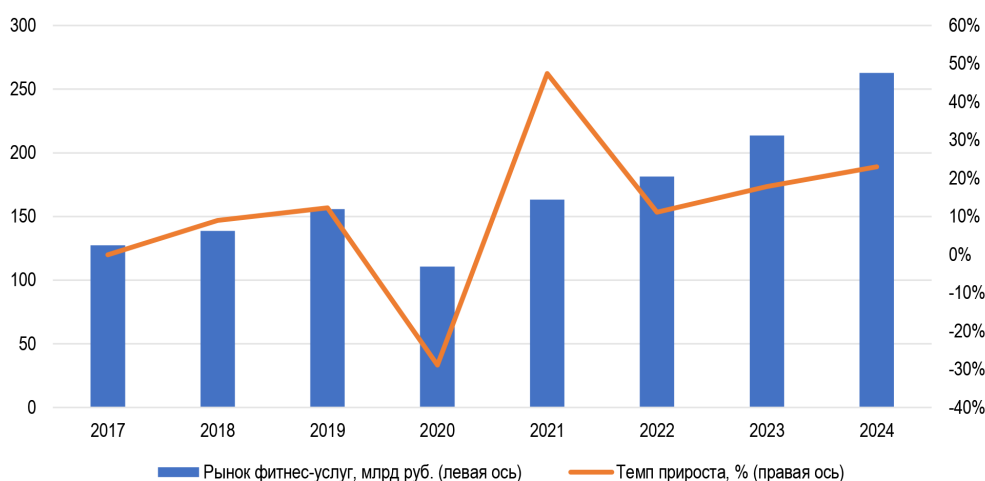


Рисунок 1. Динамика развития фитнес-индустрии в 2017-2024 гг. [1]
Figure 1. Dynamics of the fitness industry development in 2017-2024 [1]

введением ограничительных мер.

Несмотря на кризисный 2020 год, в 2021 году рынок продемонстрировал стремительное восстановление с рекордным темпом прироста в 47 %, достигнув объёма в 163,2 млрд руб. Подобная волатильность свидетельствует о высокой адаптивности отрасли к внешним шокам. В последующие годы темпы роста стабилизировались: в 2022 году прирост составил 11 %, а в 2023 и 2024 годах наблюдалось последовательное ускорение до 18 % и 23 %

соответственно. Таким образом, к 2024 году объём рынка достиг 262,8 млрд руб., что почти вдвое превышает докризисные показатели.

Структурный анализ динамики позволяет выделить несколько ключевых факторов, обусловивших подобную траекторию развития. Во-первых, постпандемическое восстановление сопровождалось перераспределением потребительских расходов в пользу здоровья и фитнес-услуг. Во-вторых, наблюдалась активная цифровизация

отрасли, включая внедрение онлайн-тренировок и гибридных форматов, что расширило целевую аудиторию. Следовательно, фитнес-индустрия в России прошла через фазу структурной трансформации, продемонстрировав высокую устойчивость к внешним шокам.

При этом по итогам 2024 года общее число вовлечённых в фитнес-активности граждан увеличилось с 6,8 до 7,1 млн человек, что подтверждает растущий спрос на специализированные тренировочные пространства [2].

Согласно исследованию Национального фитнес-сообщества, в 2024 году российская фитнес-индустрия продемонстрировала устойчивую положительную динамику ключевых показателей. В частности, объём продаж клубных карт и абонементов увеличился на 8,2 % по сравнению с 2023 годом, тогда как выручка от дополнительных услуг выросла на 10,3 %. Параллельно наблюдается рост посещаемости и загруженности фитнес-клубов, показатели которых улучшились на 10,6 %. Вместе с тем, несмотря на количественное расширение сети фитнес-объектов до 9750 единиц (прирост на 700 клубов за год), отрасль столкнулась с рядом структурных и макроэкономических вызовов [3].

Анализ совокупной выручки отрасли свидетельствует о её увеличении до 187,3 млрд рублей, что на 8,9 % (15,3 млрд рублей) превышает показатели предыдущего года. Однако достичь прогнозируемого уровня в 200 млрд рублей не удалось, что обусловлено опережающим ростом операционных расходов. Так, коммунальные тарифы для фитнес-клубов возросли на 20 %, стоимость расходных материалов – на 32 %, а цены на спортивное оборудование – на 50 %. В целях компенсации издержек средний рост цен на услуги составил 18,5 %, что привело к снижению потребитель-

ской активности части аудитории со средними и низкими доходами на фоне повышения ключевой ставки [3].

Структура выручки фитнес-операторов претерпела незначительные изменения: 68 % доходов по-прежнему формируется за счёт продажи клубных карт, однако доля этого сегмента сократилась на 2 процентных пункта. В то же время отмечается устойчивый рост доходов от дополнительных услуг в классических клубах, тогда как в студийном сегменте и клубах с рекуррентными платежами динамика менее выражена. Существенная региональная дифференциация проявляется в том, что в Москве доля дополнительных услуг достигает 40 %, тогда как в городах с населением менее 500 тыс. жителей – лишь 25 % [4].

Рентабельность отрасли в 2024 году снизилась: показатель чистой прибыли сократился на 1 процентный пункт, а по EBITDA – на 2 процентных пункта. Наиболее заметное падение рентабельности зафиксировано в городах с населением менее 1 млн жителей, что объясняется ограниченными возможностями повышения цен на фоне замедления роста доходов населения.

Согласно аналитическим данным, средняя доля кредитных продуктов в выручке фитнес-клубов сократилась до 15 %, что связано с ужесточением денежно-кредитной политики и ростом ключевой ставки [5]. Однако, учитывая стремительное распространение рекуррентных платежей, доля которых в структуре продаж клубных карт достигла 10 %, можно констатировать, что более трети клиентов фитнес-объектов перешли на ежемесячную форму оплаты [4]. Данный тренд свидетельствует о постепенном отходе от традиционной модели долгосрочных обязательств в пользу гибких тарифных планов.

Наблюдается устойчивый, хотя и замедляющийся, рост продаж годовых карт, темпы которого отстают от общего развития рынка. В 2024 году их доля сократилась на 2 процентных пункта, тогда как сегмент рекуррентных карт увеличился на 3 процентных пункта., что во многом обусловлено активной экспансией крупных операторов, специализирующихся на данной модели. Подобная динамика объясняется изменением горизонта финансового планирования потребителей: в условиях экономической нестабильности и снижения доверия к долгосрочным обязательствам клиенты предпочитают краткосрочные решения, минимизирующие риски.

Как отмечают эксперты, средний чек рекуррентного платежа варьируется в диапазоне 2000-2500 рублей в месяц, в то время как стоимость годового абонеента составляет 30 000 - 35 000 рублей. Несмотря на кажущуюся экономическую выгоду долгосрочного членства, ключевым фактором выбора становится не абсолютная стоимость, а гибкость и адаптивность тарифов [6]. Более того, анализ ценовой структуры показывает, что большинство транзакций фиксируется в сегменте 5 000-10 000 рублей в месяц, что подтверждает ориентацию рынка на средний класс, для которого доступность и удобство оплаты зачастую превалируют над долгосрочной экономией [7].

Активное внедрение рекуррентных моделей сопровождается перераспределением фитнес-объектов в торгово-развлекательных центрах и жилых комплексах. После ухода международных брендов в 2022 году в ТЦ освободилось порядка 20 % площадей, часть которых была реконфигурирована под фитнес-клубы форматом от 1500 кв. м. Данная тенденция не только компенсировала потерю арендаторов, но и способствовала увеличению

трафика, что особенно важно для поддержания жизнеспособности торговых объектов. В свою очередь, интеграция фитнес-услуг в ЖК усиливает их привлекательность для покупателей, формируя дополнительную ценность в контексте популяризации здорового образа жизни.

Рекуррентные платежи наиболее востребованы в массовом сегменте, где преобладают клубы без бассейнов и других премиальных опций. Однако, как показывает практика, данная модель постепенно проникает и в высокодоходные ниши, адаптируясь под запросы более обеспеченной аудитории. В первой половине 2024 года доля рекуррентных платежей достигла 9 %, что более чем вдвое превышает показатель предыдущего года (4 %), а их доля в общей выручке оценивается в треть от общего объёма продаж. Учитывая устойчивый спрос со стороны молодёжи и среднего класса, можно прогнозировать дальнейший рост данного сегмента, несмотря на сохраняющуюся конкуренцию со стороны традиционных годовых абонементов [6].

Следовательно, современная фитнес-индустрия России переживает этап структурной перестройки, в рамках которой рекуррентные платежи становятся ключевым драйвером роста. Данная тенденция отражает не только изменение потребительских предпочтений, но и адаптацию бизнес-моделей к новым экономическим реалиям. Учитывая динамику развития рынка, можно ожидать дальнейшей диверсификации предложения, включая интеграцию гибридных тарифов, сочетающих элементы подписки и разовых посещений, что в долгосрочной перспективе способно обеспечить устойчивое развитие отрасли.

Стоит отметить, что фитнес-инфраструктура России демонстри-

рует выраженную тенденцию к популяризации студийных форматов. Данное подтверждает тот факт, что 75 % новых объектов, открытых в 2024 году, представлены студиями [2].

Анализ распределения 1 885 новых фитнес-объектов, появившихся в период 2021-2024 годов, выявляет чёткую структурную диспропорцию: 72 % из них составляют студии, тогда как на торговые центры приходится лишь 7 %, на многофункциональные объекты – 12 %, а на классические клубы без бассейнов – 9 %. Более того, прогнозируется дальнейшее усиление данной тенденции – согласно оценкам Национального фитнес-сообщества, доля студий среди новых открытий в текущем году превысит 80 %, что на 2 процентных пункта выше показателя 2024 года [8].

Ключевым конкурентным преимуществом фитнес-студий выступает их стратегическое расположение в высокопроходимых локациях: внутри жилых комплексов, вблизи бизнес-центров и в густонаселённых районах. Оптимизация логистики конечного потребителя за счёт шаговой доступности от транспортных узлов, включая метрополитен и остановки общественного транспорта, а также наличие парковочной инфраструктуры, формируют значимые преференции данного формата. С

экономической точки зрения, инвестиционная привлекательность студий обусловлена существенно меньшим объёмом требуемых капиталовложений: организация пространств для групповых программ (йога, пилатес, танцы) на площадях 70-500 кв. м требует всего 1,5-3 млн рублей, тогда как создание инфраструктуры для сайклинга или единоборств оценивается в 3-5 млн рублей. Для сравнения, классические фитнес-клубы с бассейнами требуют минимальных инвестиций в 100 млн рублей, что создаёт естественный барьер для входа на рынок [8].

Статистические данные подтверждают устойчивый рост доли студий в структуре российского фитнес-рынка: если в 2022 году она составляла 11 %, то к 2024 году увеличилась до 14 %, демонстрируя среднегодовой прирост в 1 процентный пункт (рисунок 2). Данный формат уступает лишь двум сегментам – малоформатным автоматизированным клубам и рекуррентным клубам, что свидетельствует о его высокой адаптивности к современным рыночным условиям. Следует отметить, что наблюдаемая динамика полностью соответствует общемировым трендам, где компактные специализированные пространства последовательно вытесняют традиционные мультифункциональные клубы.

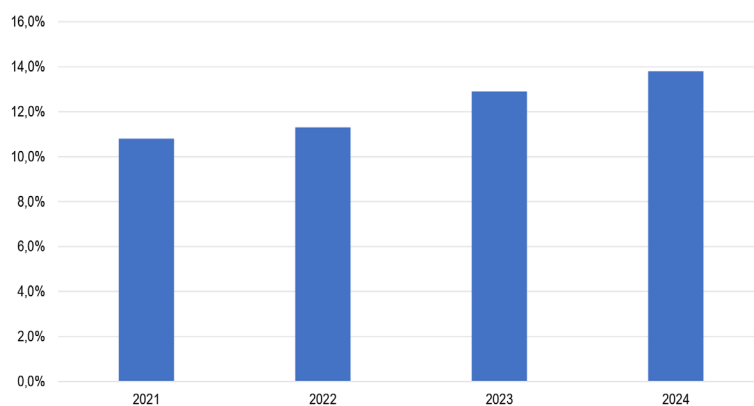


Рисунок 2. Динамика доли студий в фитнес-инфраструктуре в 2021-2024 гг., % [9]

Figure 2. Dynamics of the share of studios in the fitness infrastructure in 2021-2024, % [9]

С точки зрения операционного менеджмента, студийный формат демонстрирует существенные преимущества в части управляемости издержками и гибкости бизнес-модели. Ограниченная площадь (в сравнении с полноформатными клубами) позволяет минимизировать постоянные затраты на аренду и содержание помещений, в то время как узкая специализация на определённых видах тренировок обеспечивает возможность формирования лояльной клиентской базы с предсказуемым уровнем посещаемости. Кроме того, сравнительно низкий порог входа (1,5-10 млн рублей в зависимости от специализации) создаёт условия для развития франчайзинговых моделей, что дополнительно стимулирует распространение данного формата.

Согласно статистическим данным, общий объём инвестиций в 430 новых фитнес-объектов в 2024 году достиг 27,9 млрд рублей, при этом распределение капиталовложений демонстрирует выраженную диспропорцию: лишь 14 % средств было направлено в студийный сегмент, тогда как 86 % пришлось на полноформатные клубы [10].

Однако при более детальном рассмотрении структуры инвестиций в студии выявляется, что 66 % инвесторов ограничились суммой менее 5 млн рублей, что свидетельствует о сохраняющейся доступности данного формата для малого и среднего бизнеса. Доля студий, открытых с бюджетом менее 500 тысяч рублей, сократилась с 19 % до 7 %, что отражает ужесточение требований к минимальной капитализации проектов даже в низкобюджетном сегменте [9].

Анализ распределения капиталовложений по специализированным форматам выявляет существенную вариативность: средний размер инвестиций различается в 8,4 раза между наиболее и наи-

менее капиталоемкими направлениями. Максимальные затраты характерны для сайкл-студий и автоматизированных клубов, тогда как минимальные – для йога- и танцевальных направлений, требующих в среднем менее 2,5 млн рублей стартовых вложений. Наибольший прирост инвестиционной активности зафиксирован в сегменте 1-3 млн рублей, что соответствует оптимальному балансу между доступностью и качеством предоставляемых услуг. При этом средний показатель инвестиций по студийному формату в целом составляет 6 млн рублей, что подтверждает его промежуточное положение между элитными и бюджетными предложениями на рынке [9].

Несмотря на замедление темпов прироста до 32 %, студийный сегмент продолжает опережать общерыночные показатели развития фитнес-индустрии. Данная динамика обусловлена двумя взаимосвязанными факторами: продолжающимся открытием новых объектов и опережающим ростом цен на услуги по сравнению с классическими клубами. Указанные процессы свидетельствуют о постепенной трансформации студий из нишевого предложения в ключевой сегмент, что сопровождается естественным повышением стандартов качества и, как следствие, стоимости услуг.

Как свидетельствуют представленные статистические данные (рисунок 3), сегмент фитнес-студий в Российской Федерации демонстрирует устойчивую положительную динамику, характеризующуюся экспоненциальным ростом рыночных оборотов. За период с 2021 по 2024 год совокупный объём рынка увеличился с 17,7 млрд рублей до 36,4 млрд рублей, что соответствует среднегодовому темпу прироста в 27,5 %. Особого внимания заслуживает аномальный скачок показателей в 2023 году, когда

рост составил 35 %, что может быть интерпретировано как следствие структурных изменений в потребительских предпочтениях на фоне

постпандемийного восстановления экономики и перераспределения расходов домохозяйств в пользу оздоровительных услуг.

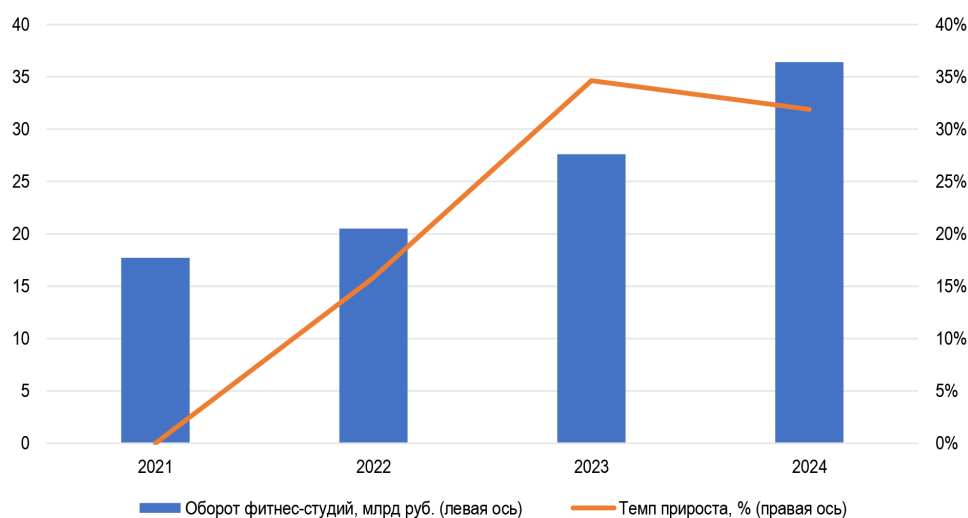


Рисунок 3. Динамика оборота фитнес-студий в 2021-2024 гг. [9]
Figure 3. Dynamics of turnover of fitness studios in 2021-2024 [9]

Ключевыми драйверами наблюдаемого роста выступают как фундаментальные изменения в потребительском поведении, связанные с ориентацией на здоровый образ жизни, так и институциональные факторы развития отрасли, включая экспансию премиум-сегмента и активное внедрение франчайзинговых моделей. Несмотря на некоторое замедление темпов прироста до 32 % в 2024 году, что отражает естественный процесс насыщения локальных рынков, абсолютные показатели роста остаются значительными. Данная динамика подтверждает высокую эластичность спроса по доходу и свидетельствует о сохранении значительного потенциала дальнейшей монетизации, особенно в сегменте специализированных студий.

Однако при анализе перспектив дальнейшего развития необходимо учитывать существующие институциональные ограничения. В условиях нарастающей конкуренции и операторы сталкиваются с необходимостью усиления дифференциации предложения. Существенным фактором риска остаётся волатиль-

ность на рынке коммерческой недвижимости, способная привести к росту операционных издержек за счёт увеличения арендных ставок – ключевой статьи расходов для большинства операторов.

Выводы

Как свидетельствуют статистические данные, операторы фитнес-студий продолжают сталкиваться с системными проблемами, характерными для малых форматов коммерческой недвижимости: выраженной сезонной и суточной неравномерностью загрузки мощностей, дефицитом квалифицированного персонала и опережающим ростом арендных ставок (в среднем 17 % в годовом исчислении). Однако анализ финансовых показателей за 2024 год демонстрирует положительную динамику: доля рентабельных студий увеличилась на 9 процентных пунктов до 50 %, тогда как количество убыточных проектов сократилось на 3 процентных пункта до 8 %. Эти метрики свидетельствуют о постепенной институционализации бизнес-моделей и повышении адаптационного потенциала фитнес-операторов.

Заметная стабилизация сегмента подтверждается снижением количества закрытий новых проектов: доля студий, прекращающих деятельность в первый год работы, сократилась до 17 % (-2 п.п. к 2023 году, -13 п.п. к 2022 году). Если ранее наибольшей устойчивостью отличались столичные проекты, то в 2024 году опережающие темпы консолидации наблюдаются в регионах. Ключевыми драйверами данной тенденции выступают: экспансия фитнес-культуры, оптимизация локационной стратегии и рост располагаемых доходов среднего класса [10].

Тем не менее, учитывая текущие показатели рыночной доли (14 % в 2024 году против 11 % в 2022) и прогнозируемый рост доли новых открытий до 80 %, можно с высокой степенью уверенности утверждать, что в среднесрочной перспективе студийный формат сохранит свои лидирующие позиции в процессе структурной трансформации российского фитнес-рынка. Сохранение текущих темпов роста при условии умеренной ценовой эластичности спроса позволяет прогнозировать дальнейшую консолидацию рынка с одновременным углублением специализации предлагаемых форматов.

С целью обеспечения устойчивого роста операторам фитнес-индустрии необходимо учитывать текущие риски и трансформировать свою стратегию работы, осуществив: во-первых, оптимизацию клиентского опыта через персонализацию сервиса и повышение качества обслуживания; во-вторых, трансформацию HR-политики с акцентом на создание системы мотивации и профессионального развития персонала, что снизит текучесть кадров и повысит операционную эффективность; в-третьих, диверси-

фикацию продуктового предложения за счёт стратегических альянсов со смежными отраслями, что позволит сформировать дополнительные источники монетизации и укрепить конкурентные преимущества [11].

На основании проведённого комплексного анализа отраслевой динамики следует отметить, что российская фитнес-индустрия находится в фазе глубокой структурной реконфигурации, детерминированной совокупностью взаимосвязанных макроэкономических и институциональных факторов. Во-первых, наблюдается кардинальная трансформация моделей коммерциализации с выраженным трендом на замещение традиционных долгосрочных абонементов рекуррентными платёжными системами, доля которых в структуре выручки достигла 10 % при охвате трети клиентской базы. Во-вторых, фиксируется экспоненциальный рост студийных форматов, составляющих 75 % от общего количества новых открытий, что свидетельствует о фрагментации спроса и специализации предложения. Несмотря на сохраняющиеся институциональные ограничения, такие как волатильность коммерческой недвижимости (с годовым приростом арендных ставок на 17 %) и структурный дисбаланс на рынке труда, отрасль демонстрирует высокую адаптивность к экзогенным шокам, что подтверждается устойчивыми показателями финансовой результативности. Перспективные векторы развития предполагают дальнейшую сегментацию предложения с акцентом на нишевые продукты, развитие новых бизнес-стратегий, включая гибридные форматы обслуживания, а также оптимизацию логистических цепочек.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Боровиков М. Рынок фитнес-услуг России 2024 // Официальный сайт исследовательского агентства Fitness Data. URL: <https://fitnessdata.ru/russia1>.
2. Широкова О. Фитнес-центры России. Маркетинговый обзор рынка. Апрель 2025 г. // Исследование международной консалтинговой компании NF GROUP. URL: https://media.kf.expert/lenta_analytics/0/847/Fitness%20centers_msk_rus_04_2025.pdf.
3. Силина Е. Исследование финансово-экономического состояния российской фитнес-отрасли по итогам 2024 года // Официальный портал Национального фитнес-сообщества. URL: <https://nationalfitness.ru/2024/12/27/analitiki-natsionalnogo-fitness-soobshhestva-proveli-issledovanie-kasayushheesya-finansovo-ekonomicheskogo-sostoyaniya-rossijskoj-fitness-otrasli-i-predstavili-rezultaty-po-itogam-2024-goda>.
4. Калашников Д. Итоги 2024 года на рынке фитнес-услуг России: динамика, регионы, тренды // Исследование Ассоциации Профессионалов Фитнеса (FPA). URL: <https://fitness-pro.ru/biblioteka/itogi-2024-goda-na-rynke-fitness-uslug-rossii-dinamika-regiony-trendy>.
5. Боровиков М. Рентабельность, расходы и ключевые операционные показатели // Официальный сайт исследовательского агентства Fitness Data. URL: <https://fitnessdata.ru/tpost/ysr0fhniu1-rentabelnost-rashodi-i-klyuchevie-operat>.
6. Романова Т. Меньше, но чаще: россияне полюбили платить за спорт раз в месяц // Исследовании финансово-экономического издания Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/518106-men-se-no-case-rossiane-polubili-platit-za-sport-raz-v-mesac>.
7. Силина Е. Исследование об особенностях работы с рекуррентными платежами в фитнес-клубах // Официальный портал Национального фитнес-сообщества. URL: <https://nationalfitness.ru/2024/08/02/elena-silina-prezident-natsionalnogo-fitness-soobshhestva-sovmestno-s-vedushhimi-predstaviteliyami-fitness-otrasli-predstavila-ekspertnoe-mnenie-na-temu-rekurrentnyh-platezhej-v-fitness-klubah-dlya-finans/>.
8. Ковалевская Е. Исследование российского рынка фитнес-услуг на предмет вновь открывшихся объектов // Официальный портал Национального фитнес-сообщества. URL: <https://nationalfitness.ru/2024/07/25/analitiki-natsionalnogo-fitness-soobshhestva-proveli-issledovanie-rossijskogo-rynka-fitness-uslug-sosredotochiv-vnimanie-na-vnov-otkryvshisya-obektah/>.
9. Боровиков М. Рынок фитнес-студий России 2024: рынок, инвестиции, клиенты, перспективы // Официальный сайт исследовательского агентства Fitness Data. URL: <https://fitnessdata.ru/russia3>.
10. Калина С. Исследование: сколько зарабатывают фитнес-студии в России // Официальный медиапортал «Бизнес-секреты» от Т-Банка. URL: https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/issledovanie-pribyli-fitness-studij-v-rossii/?utm_referrer=https%3A%2F%2Ffitnessdata.ru%2F&internal_source=copypaste&internal_source=copypaste.
11. Романова Т. Осторожный оптимизм: фитнес-клубы России начали год с увеличения продаж // Официальный портал Национального фитнес-сообщества. URL: <https://nationalfitness.ru/article/zhurnal-forbes-statya-ostorozhnyj-optimizm-fitness-kluby-rossii-nachali-god-s-uvelicheniya-prodazh-avtor-elena-silina-prezident-natsionalnogo-fitness-soobshhestva/>.

Информация об авторах

Кошуба Константин Юрьевич – соискатель учёной степени кандидата экономических наук

Графова Татьяна Олеговна – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и финансов

REFERENCES

1. Borovikov, M. (2024). Fitness services market in Russia 2024. Fitness Data Research Agency. Available at: <https://fitnessdata.ru/russia1> (In Russ.)
2. Shirokova, O. (2025). Fitness centers in Russia: Market overview. April 2025. NF Group International Consulting Company. Available at: https://media.kf.expert/lenta_analytics/0/847/Fitness%20centers_msk_rus_04_2025.pdf. (In Russ.)
3. Silina, E. (2024). Financial and economic condition of the Russian fitness industry in 2024. National Fitness Community. Available at: <https://nationalfitness.ru/2024/12/27/analitiki-natsionalnogo-fitness-soobshhestva-proveli-issledovanie-kasayushheesya-finansovo-ekonomicheskogo-sostoyaniya-rossijskoj-fitness-otrasli-i-predstavili-rezultaty-po-itogam-2024-goda>. (In Russ.)
4. Kalashnikov, D. (2024). Results of 2024 in the Russian fitness services market: dynamics, regions, trends. Association of Fitness Professionals (FPA). Available at: <https://fitness-pro.ru/biblioteka/itogi-2024-goda-na-rynke-fitness-uslug-rossii-dinamika-regiony-trendy>. (In Russ.)
5. Borovikov, M. (2024). Profitability, costs and key operating indicators. Fitness Data Research Agency. Available at: <https://fitnessdata.ru/tpost/ysrOfhniul-rentabelnost-rashodi-i-klyuchevie-operat>. (In Russ.)
6. Romanova, T. (2024). Less but more often: Russians have started to prefer monthly sports payments. Forbes Business Analytics. Available at: <https://www.forbes.ru/biznes/518106-men-se-no-case-rossiane-polubili-platit-za-sport-raz-v-mesac>. (In Russ.)
7. Silina, E. (2024). Recurrent payments in fitness clubs: industry practice review. National Fitness Community. Available at: <https://nationalfitness.ru/2024/08/02/elena-silina-prezident-natsionalnogo-fitness-soobshhestva-sovmestno-s-vedushhimi-predstaviteli-fitness-otrasli-predstavila-ekspertnoe-mnenie-na-temu-rekurrentnyh-platezhej-v-fitness-klubah-dlya-finans>. (In Russ.)
8. Kovalevskaya, E. (2024). New fitness facilities market analysis in Russia. National Fitness Community. Available at: <https://nationalfitness.ru/2024/07/25/analitiki-natsionalnogo-fitness-soobshhestva-proveli-issledovanie-rossijskogo-rynka-fitness-uslug-sosredotochiv-vnimanie-na-vnov-otkryvshisya-obektah>. (In Russ.)
9. Borovikov, M. (2024). Fitness studio market in Russia 2024: market, investments, clients, prospects. Fitness Data Research Agency. Available at: <https://fitnessdata.ru/russia3>. (In Russ.)
10. Kalina, S. (2024). How much fitness studios earn in Russia. Business Secrets by T-Bank. Available at: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/issledovanie-pribyli-fitness-studij-v-rossii>. (In Russ.)
11. Romanova, T. (2024). Cautious optimism: Russian fitness clubs start the year with increased sales. National Fitness Community. Available at: <https://nationalfitness.ru/article/zhurnal-forbes-statya-ostorozhnyj-optimizm-fitness-kluby-rossii-nachali-god-s-uvelicheniya-prodazh-avtor-elena-silina-prezident-natsionalnogo-fitness-soobshhestva>. (In Russ.)

Information about the authors

Konstantin Yu. Koshuba – applicant for Candidate of Economic Sciences degree
Tatyana O. Grafova – Doctor of Economical Science, Professor, Head of the
Department of Economics and Finance

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) 25.05.2025

Поступила после рецензирования 21.07.2025

Принята к публикации (Accepted) 25.09.2025

СОСТОЯНИЕ И РАЗВИТИЕ НЕФТЕГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Матвей Сергеевич Оборин¹,
Сергей Дмитриевич Кучин²

¹Пермский институт (филиал) федерального бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова», 614070, Российская Федерация, г. Пермь, б-р Гагарина, д. 57; федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Пермский государственный национальный исследовательский университет», 614068, Российская Федерация, г. Пермь, ул. Букирева, 15; федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д.Н. Прянишникова», 614990, Россия, Пермский край, г. Пермь, ул. Петропавловская, д. 23, e-mail: recreachin@rambler.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4281-8615>

²Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д.Н. Прянишникова», 614990, Россия, Пермский край, г. Пермь, ул. Петропавловская, д. 23, e-mail: kuchin.sd@inbox.ru, <https://orcid.org/0009-0006-5875-5723>

Аннотация. Статья посвящена проблеме анализа экономического состояния и определения перспектив развития нефтегазового комплекса Российской Федерации. В статье представлен анализ динамики показателей устойчивости и рентабельности отрасли за период с 2012 г. по 2024 г., а также исследованы экономические характеристики пяти крупнейших компаний, формирующих основную долю выручки в секторе добычи нефти и газа. Полученные результаты выявили, что российская нефтегазовая промышленность сохраняет стратегическую устойчивость, однако её экономическое состояние отличается значительной неоднородностью: ряд компаний демонстрирует высокую автономию, ликвидность и рентабельность, в то время как другие характеризуются более низкими показателями экономической устойчивости и зависимостью от внешних факторов. Сделан вывод, что текущее состояние отрасли можно охарактеризовать как устойчивое, но подверженное краткосрочным рискам, связанным с волатильностью мировых цен на углеводороды и ограничениями внешнеэкономического характера. В статье также обозначены основные направления дальнейшего развития отрасли, а именно: оптимизация управления оборотным капиталом, повышение эффективности использования активов, технологическое импортозамещение и диверсификация экспортных потоков. Установлено, что дальнейшее развитие нефтегазового сектора требует сочетания финансовой дисциплины и стратегической модернизации, что позволит сохранить устойчивость, а также обеспечить качественный рост в условиях трансформации глобальных энергетических рынков.

Ключевые слова: нефтегазовая промышленность, нефтедобыча, экономическая устойчивость, экономическое состояние.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Оборин М.С., Кучин С.Д. Состояние и развитие нефтегазовой промышленности Российской Федерации // Государственное управление и право. 2025. № 3(07). С. 108-119.

CONDITION AND DEVELOPMENT OF THE OIL AND GAS INDUSTRY OF THE RUSSIAN FEDERATION

**Matvey Sergeyevich Oborin¹,
Sergei Dmitrievich Kuchin²**

¹Perm Institute (branch) of the Federal Budgetary Educational Institution of Higher Education «Plekhanov Russian University of Economics», 614070, Russian Federation, Perm, 57 Gagarin Ave.; Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education «Perm State National Research University», 614068, Russian Federation, 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 Region, Perm, 23 Petropavlovsk Street, e-mail: recreachin@rambler.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4281-8615>

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

Abstract. The article is devoted to the problem of analyzing the economic situation and determining the prospects for the development of the oil and gas complex of the Russian Federation. The article presents an analysis of the dynamics of the industry's sustainability and profitability indicators for the period from 2012 to 2024, as well as examines the economic characteristics of the five largest companies that form the main share of revenue in the oil and gas production sector. The results revealed that the Russian oil and gas industry remains strategically stable, but its economic condition is significantly heterogeneous: a number of companies demonstrate high autonomy, liquidity and profitability, while others are characterized by lower indicators of economic stability and dependence on external factors. It is concluded that the current state of the industry can be described as stable, but subject to short-term risks associated with the volatility of world prices for hydrocarbons and restrictions of a foreign economic nature. The article also outlines the main directions for the further development of the industry, namely: optimizing working capital management, increasing asset efficiency, technological import substitution and diversification of export flows. It has been established that the further development of the oil and gas sector requires a combination of financial discipline and strategic modernization, which will maintain stability and ensure high-quality growth in the context of the transformation of global energy markets.

Keywords: oil and gas industry, oil production, economic stability, economic condition.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Oborin, M.S., Kuchin, S.D. (2025). Condition and development of the oil and gas industry of the Russian Federation. Public administration and law, 3(07), 108-119.

Введение

Нефтегазовая промышленность традиционно занимает ключевое место в структуре российской экономики, обеспечивая формирование значительной доли федерального бюджета и валютных поступлений. Однако последние

статистические данные указывают на рост рисков обеспечения устойчивого развития нефтегазового комплекса. Так, по информации Министерства финансов Российской Федерации, нефтегазовые доходы бюджета за январь-апрель 2025 г. снизились на 10,3 % по сравнению с

аналогичным периодом 2024 г., составив 3,73 трлн руб. Только в апреле 2025 г. их объём уменьшился на 11,7 % в годовом выражении, достигнув уровня 1,09 трлн руб. При этом прогнозируется недополучение нефтегазовых доходов по итогам года в размере около 447 млрд руб. [1], что может привести к дополнительной нагрузке на бюджетную систему и ограничить возможности государства в реализации социальных и инвестиционных программ.

Снижение поступлений объясняется не только неблагоприятной конъюнктурой мирового рынка нефти и газа, но и структурными особенностями российской налогово-бюджетной политики в отрасли, включая завершение этапов налогового манёвра, изменение параметров бюджетного правила и корректировку демпфирующего механизма [2]. В этих условиях нефтегазовая промышленность оказывается в фокусе не только как источник доходов, но и как стратегическое направление, определяющее макроэкономическую стабильность страны.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью комплексной оценки экономического состояния нефтегазовой отрасли, выявления факторов снижения доходности и анализа перспектив её развития в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды. Рассмотрение данных процессов имеет важное значение как для выработки эффективной государственной политики, так и для стратегического планирования самих нефтегазовых компаний.

Чалдаева Л.А., Чинаева Т.И. и Богопольский А.С. провели исследование основных экономических показателей, характеризующих деятельность организаций нефтегазовой отрасли в период 2014-2018 гг. Авторы отметили, что динамика

развития сектора была во многом обусловлена как глобальными колебаниями цен на нефть, так и соглашениями в рамках ОПЕК+, приведшими к сокращению добычи. В ходе исследования были рассмотрены ключевые показатели прибыльности и рентабельности, включая валовую прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения и чистую прибыль. По результатам анализа авторы пришли к выводу, что нефтегазовая отрасль России остаётся критически зависимой от политических и экономических факторов, а также от колебаний мировых цен на нефть [3].

Кульчицкий Д.Ю. рассматривал особенности экономического состояния предприятий нефтесервисной отрасли, являющейся неотъемлемой частью нефтегазового комплекса. На основе проведённого анализа сделан вывод, что деятельность нефтесервисных компаний характеризуется высокой степенью зависимости от колебаний рыночной конъюнктуры, а высокие капитальные затраты, присущие данному сектору, оказывают прямое воздействие на финансовые показатели предприятий [4].

Белова Н.В., а также Дзюба Ю.А. и Мочалов Р.А. в своих научных статьях доказывают, что результаты деятельности крупнейших российских нефтегазовых компаний находятся в прямой зависимости от нестабильной динамики мировых цен на нефть. Колебания стоимости сопровождаются значительной вариацией показателей доходов, отражаясь на финансовом состоянии компаний российского нефтегазового комплекса [5; 6].

Проблемы устойчивости нефтегазового комплекса в условиях внешнеэкономических ограничений исследованы Кильметовым А.Р. и Анисимовым А.Ю. Авторы исходят из того, что экономическая устойчивость

предприятий отрасли определяется способностью адаптироваться к внутренним и внешним вызовам, среди которых решающую роль в последние годы играет санкционное давление, заключающееся в ограничении доступа к технологиям и оборудованию, сужении экспортных возможностей, нарушении логистических цепочек и росте финансовых издержек. В совокупности все указанные факторы привели к снижению производственных показателей и ликвидности, а также к заметному увеличению долговой нагрузки нефтегазовых компаний.

Несмотря на негативные последствия санкций, прибыльность и рентабельность предприятий после спада 2020 года начали расти, что связывается с перестройкой стратегий управления, внедрением элементов импортозамещения и поддержкой со стороны государства [7]. Однако Рощина Л.Н. и Таранов П.В. доказывают, что долгосрочная устойчивость ряда отраслей России, в том числе и нефтегазовой, остаётся уязвимой, поскольку сохраняются структурные риски, обусловленные ограничениями на доступ к передовым технологиям и внешним рынкам [8].

Таким образом, санкционное давление выявило противоречивый эффект: с одной стороны, оно усилило дестабилизирующие факторы в нефтегазовом секторе, а с другой – стимулировало поиск новых форм управления рисками и повышения финансовой эффективности.

Обобщение анализа научных источников позволяет сделать вывод, что экономическое состояние российских нефтегазовых компаний формируется под воздействием совокупности внутренних и внешних факторов. К внутренним относятся особенности структуры затрат, эффективность

управления активами, уровень инвестиционной активности и степень внедрения технологических решений. Среди внешних факторов ключевую роль играют колебания мировых цен на нефть и нефтепродукты, а также санкционное давление, ограничивающее доступ к капиталу, технологиям и внешним рынкам. Взаимодействие внутренних и внешних факторов определяет устойчивость и долгосрочные перспективы развития нефтегазового комплекса.

Вместе с тем в существующей научной дискуссии обращает на себя внимание ограниченное количество публикаций, в которых предметно рассматриваются показатели финансово-экономического состояния российских компаний нефтегазового сектора. Учитывая стратегическую значимость данной отрасли для социально-экономического развития страны, подобный дефицит исследований можно охарактеризовать как наличие научного пробела.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является оценка и анализ текущего состояния нефтегазовой отрасли. Задачи исследования: 1) исследовать особенности нефтегазовой отрасли в Российской Федерации; 2) проанализировать экономическое состояние российских нефтегазовых компаний; 3) сформировать представление о текущем состоянии и тенденциях развития отрасли.

Методы исследования

Настоящее исследование сочетает в себе как теоретический анализ состояния нефтегазовой отрасли, так и качественно-количественную оценку отрасли в целом и ведущих российских нефтегазовых компаний в частности. Методологическую основу исследования составляют анализ, формализация и систематизация информации. Материалами исследования

выступают финансовые результаты деятельности предприятий нефтегазового сектора.

Методика проведения исследования базировалась на четырёх коэффициентах анализа хозяйственной деятельности, адаптированная к виду деятельности «Добыча нефти и природного газа». Применение средних значений позволяет описать состояние и основные тенденции развития отрасли с учётом глобальных и отраслевых факторов влияния, позволяя расширить и адаптировать инструменты стратегического планирования для улучшения основных экономических индикаторов деятельности и повышения качества управления.

Результаты исследования и их обсуждение

В процессе исследования финансово-экономического состояния предприятий нефтегазовой промышленности Российской Федерации были использованы медианные значения финансовых показателей для 266 предприятий по виду деятельности 06 «Добыча нефти и природного газа». Результаты анализа показателей финансовой устойчивости представлены на рисунке 1. Представленные данные позволяют проследить дина-

мику финансовой устойчивости нефтегазового комплекса России за 2012-2024 гг. и выявить характерные изменения под влиянием кризисных явлений, пандемии и санкционного давления.

В целом, коэффициент автономии на протяжении всего периода оставался на уровне 0,3-0,4, указывая на ограниченную долю собственного капитала в структуре источников финансирования. Существенное снижение до 0,3 наблюдалось в 2014-2015 гг., что совпало с началом санкционного давления и резким падением мировых цен на нефть. Некоторое восстановление (до 0,43 пунктов) произошло в 2017-2018 гг., однако в 2022-2023 гг. показатель снова снизился до минимального уровня 0,27, что связано с усилением геополитических ограничений и ростом внешних рисков.

Коэффициент финансового левериджа наиболее заметно вырос в 2014-2015 гг. (0,65-0,69), что отражает рост долговой нагрузки в период кризиса. В 2020 г. в условиях пандемии, когда компании были вынуждены сокращать активность и оптимизировать финансовую структуру, произошло снижение до 0,39. После 2021 г. показатель ста-

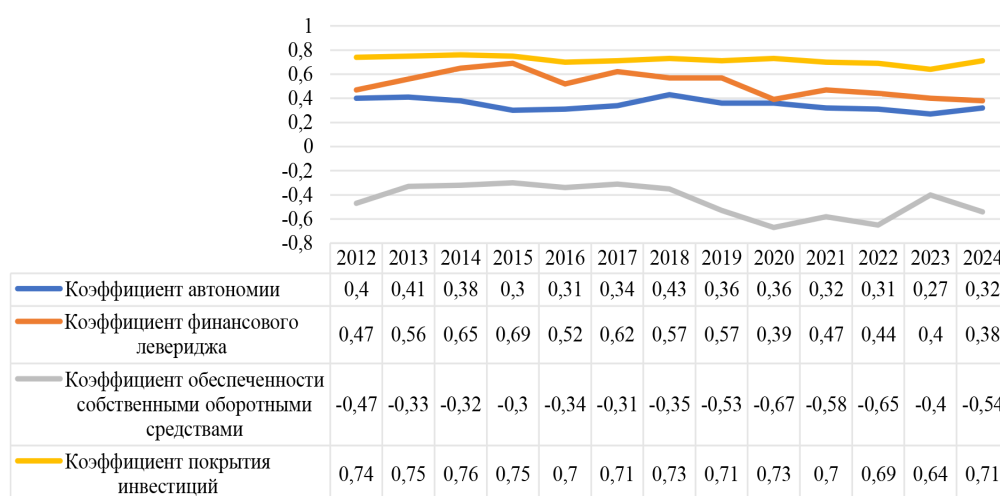


Рисунок 1. Показатели финансовой устойчивости предприятий по виду деятельности 06 «Добыча нефти и природного газа» (составлено авторами)

Figure 1. Indicators of financial stability of enterprises by type of activity 06 «Oil and natural gas production» (compiled by the authors)

билизировался на уровне 0,38-0,44, что позволяет сделать выводы о снижении зависимости от заёмных средств, однако без качественного улучшения структуры капитала.

Наиболее уязвимым остаётся коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, который в течение всего периода имел отрицательные значения. Особенно сильное падение зафиксировано в 2019-2020 гг. (до -0,67), что совпадает с пандемийным кризисом и ограничением инвестиционной активности. Усиление санкционного давления в 2022 г. вновь ухудшило ситуацию (-0,65), и, хотя в 2023 г. показатель улучшился до -0,4, в 2024 г. он вновь снизился до -0,54, что подтверждает нестабильность финансового обеспечения текущей деятельности.

Относительно стабильным остаётся коэффициент покрытия инвестиций (0,7-0,76), что отражает сохранение возможностей для финансирования долгосрочных проектов даже в условиях кризисов. Однако снижение показателя в 2022-2023 гг. до 0,64-0,69 указывает на сокращение инвестиционной активности на фоне санкционного давления и структурных ограничений. Таким образом, можно заключить, что финансовая устойчивость

нефтегазового комплекса России колеблется в кризисные периоды: падение 2014-2015 гг. вследствие санкций и обвала цен на нефть, ухудшение в 2019-2020 гг. под влиянием пандемии, а также снижение в 2022-2023 гг. на фоне усиления санкционного давления. В целом, несмотря на сохранение способности к инвестициям, ключевой проблемой отрасли остаётся дефицит собственных оборотных средств, что повышает зависимость от внешних источников финансирования и снижает гибкость управления капиталом.

Анализ показателей рентабельности предприятий нефтегазового комплекса России за 2012-2024 гг. (рисунок 2) показывает выраженные колебания, тесно связанные с внешними шоками и кризисными явлениями.

В период до 2014 г. значения рентабельности продаж и нормы чистой прибыли находились на относительно стабильном уровне: рентабельность продаж колебалась в пределах 10-11 %, норма чистой прибыли составляла 5-6 %. Однако уже в 2014-2015 гг., на фоне падения мировых цен на нефть и введения первых санкций, показатели снизились: рентабельность продаж опустилась до 9,1 %, а норма чистой

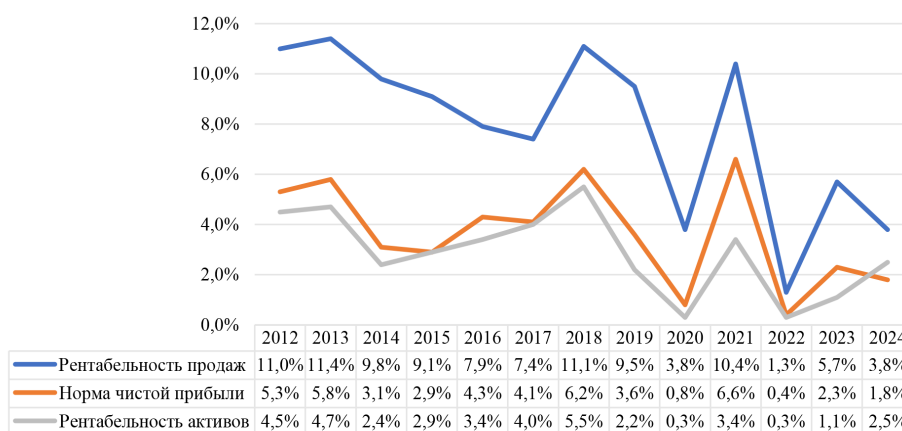


Рисунок 2. Показатели рентабельности предприятий по виду деятельности 06 «Добыча нефти и природного газа» (составлено авторами)

Figure 2. Profitability indicators of enterprises by type of activity 06 «Oil and natural gas production» (compiled by the authors)

прибыли – до 2,9 %. Снижение рентабельности активов в эти годы (до 2,4-2,9 %) подтверждает сокращение эффективности использования капитала.

После периода спада прослеживается частичное восстановление: в 2017-2018 гг. рентабельность продаж вновь приблизилась к 11 %, норма чистой прибыли поднялась до 6,2 %, а рентабельность активов увеличилась до 5,5 %. Однако в период с 2019 г. по 2020 г. нефтегазовая отрасль вновь столкнулась с падением показателей. Рентабельность активов снизилась до минимального уровня 0,3 %, норма чистой прибыли – до 0,8 %, что было связано с пандемией и глобальным сокращением спроса на энергоресурсы.

В 2021 г. произошёл краткосрочный всплеск (рентабельность продаж увеличилась до 10,4 %, а чистая прибыль – до 6,6 %), но уже в 2022 г., с усилением санкционного давления, показатели резко снизились: рентабельность продаж упала до 1,3 %, норма чистой прибыли снизилась до 0,4 %, а рентабельность активов вновь достигла критического уровня в 0,3 %. В последующие два года наметилась слабая тенденция к восстановлению (2023-2024 гг.), однако значения рентабельности остаются заметно ниже докризисных уровней, что указывает на структурные ограничения в формировании прибыли.

Динамика рентабельности предприятий нефтегазового сектора России отражает высокую зависимость от внешнеэкономических условий: периоды кризисов (2014-2015, 2019-2020, 2022 гг.) сопровождались резким снижением всех показателей доходности, в то время как восстановительные фазы носили краткосрочный характер и

не обеспечивали устойчивого возврата к уровням начала 2010-х годов.

Анализ показателей финансовой устойчивости и рентабельности предприятий нефтегазового комплекса позволяет заключить, что общее финансово-экономическое состояние нефтегазового комплекса можно охарактеризовать как относительно устойчивое в долгосрочной перспективе, но подверженное существенным краткосрочным рискам, связанным с колебаниями мировых цен на нефть, санкционным давлением и глобальными кризисами. Отрасль сохраняет стратегическую роль в экономике России, но её развитие осложнено структурными ограничениями, связанными с высокой капиталоемкостью и зависимостью от внешних факторов.

В этой связи целесообразным является переход к более детальному рассмотрению финансовых показателей пяти крупнейших компаний отрасли за 2024 г. по виду деятельности 06 «Добыча нефти и природного газа» в разрезе Российской Федерации. В качестве сопоставительной базы использованы медианные значения по 99 организациям, имеющим выручку свыше 2 млрд руб. и осуществляющим деятельность в аналогичной сфере (таблица 1). На основе представленных данных можно отметить, что финансово-экономическое состояние компаний нефтедобывающего сектора России в целом характеризуется высокой неоднородностью показателей. Ведущие предприятия характеризуются более устойчивым положением по сравнению со среднеотраслевыми значениями, однако существенные различия наблюдаются и внутри группы крупнейших игроков.

Таблица 1. Финансовые показатели организаций, ведущих деятельность в сфере добычи нефти и природного газа за 2024 год (составлено авторами)
Table 1. Financial indicators of organizations operating in the field of oil and natural gas production in 2024 (compiled by the authors)

Показатели	ПАО «ТАТНЕФТЬ» ИМЕНИ В.Д. ША- ШИНА	ООО «ЛУ- КОЙЛ-ПЕРМЬ»	ООО «ЛУКОЙЛ-ЗА- ПАДНАЯ СИБИРЬ»	ООО «ГАЗПРОМ ДО- БЫЧА УРЕНГОЙ»	ООО «ГАЗПРОМ ДО- БЫЧА ЯМБУРГ»	ООО «ЛУКОЙЛ-НИЖ- НЕВОЛЖСКНЕФТЬ»	Отраслевые показа- тели
Коэффициент автономии	0,66	0,77	0,76	0,14	0,2	0,74	0,59
Коэффициент обеспеченно- сти собственными оборот- ными средствами	0,39	0,17	-0,32	-0,67	-0,21	0,19	-0,09
Коэффициент обеспеченно- сти запасов	1,7	1,51	-3,12	-15,7	-6,57	3,69	-1,03
Коэффициент покрытия ин- вестиций	0,73	0,85	0,86	0,38	0,26	0,96	0,77
Коэффициент текущей лик- видности	2,02	1,89	1,31	0,82	0,88	7,19	1,55
Коэффициент быстрой лик- видности	1,56	1,63	1,16	0,77	0,85	6,72	1,43
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,19	0	0	0	0	0	0,15
Рентабельность продаж	20,4 %	13,6 %	13,4 %	2,7 %	4,4 %	65,1 %	12,2 %
Рентабельность продаж по ЕВІТ	22,4 %	13,3 %	13,3 %	2,3 %	1,5 %	63,7 %	14,6 %
Норма чистой прибыли	16,1 %	9,7 %	8,3 %	1,5 %	0,8 %	37,1 %	10,9 %
Коэффициент покрытия процентов к уплате	17,3	5920	860	27	23,7	204	27,5
Рентабельность активов	17,1 %	12,7 %	8,7 %	6,1 %	3,5 %	22 %	10,8 %
Рентабельность собствен- ного капитала	26,2 %	16,6 %	11,4 %	48,7 %	16,7 %	27,6 %	23 %
Фондоотдача	3,91	2,03	1,44	10,3	14,8	1,1	2,75
Оборачиваемость оборот- ных активов, в днях	197	75,8	63,3	47,5	51,7	203	118
Оборачиваемость дебитор- ской задолженности, в днях	139	65,3	55,7	44,6	49,6	194	58,3
Оборачиваемость активов, в днях	345	280	348	90,8	80,1	615	338

Так, по коэффициенту автономии «Татнефть», «ЛУКОЙЛ-Пермь», ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» и «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефть» превышают средний уровень по отрасли, что позволяет сделать вывод о значительной доле собственного капитала в структуре источников финансирования. В то же время предприятия «Газпром добыча Уренгой» и «Газпром добыча Ямбург» демонстрируют крайне низкие значения автономии (0,14 и 0,20 соответственно), что указывает на их зависимость от заёмных ресурсов.

Показатели ликвидности и оборачиваемости также указывают на неоднородность сектора: коэффициенты текущей, быстрой и абсолютной ликвидности у «Татнефть» и компаний группы «ЛУКОЙЛ» существенно превышают медианные отраслевые значения, отражая более высокий запас платёжеспособности. Отметим, что «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефть» показывает экстремально высокие значения текущей и быстрой ликвидности (7,19 и 6,72 при отраслевых 1,55 и 1,43 соответственно), что в совокупности с очень высокой рентабельностью продаж (65,1 %) и нормой чистой прибыли (37,1 %) может свидетельствовать о специфике бизнес-модели компании или структуре отчётности. Напротив, предприятия «Газпром добыча Уренгой» и «Газпром добыча Ямбург» характеризуются низкой ликвидностью и рентабельностью (чистая прибыль 1,5 % и 0,8 % соответственно), что указывает на более уязвимое финансовое состояние.

С точки зрения эффективности использования ресурсов, отрасль в целом характеризуется умеренными значениями рентабельности активов (10,8 % медианное), однако ряд компаний («Татнефть» – 17,1 %, «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефть» – 22 %) значительно превышают среднеотраслевой уровень,

что отражает их конкурентные преимущества. Показатели фондоотдачи и оборачиваемости оборотных активов также существенно варьируются: у «Газпром добыча Ямбург» фондоотдача составляет 14,8 против медианных 2,75. Различие объясняется высокой капиталоемкостью деятельности, тогда как у «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефть» фондоотдача составила 1,1. Таким образом, крупнейшие предприятия отрасли формируют устойчивый финансовый базис за счёт более высоких значений автономии, ликвидности и рентабельности, однако значительные различия между компаниями указывают на неоднородность финансового состояния сектора.

В целом, исследование динамики отраслевых рядов за 2012-2024 гг. со «срезом» по пяти крупнейшим компаниям на 2024 г. позволяет охарактеризовать текущее экономическое состояние нефтегазовой промышленности России как устойчивое в ядре, но гетерогенное и чувствительное к внешним шокам. В 2024 г. по отрасли в целом сохранились умеренные значения доли собственного капитала и долгосрочной устойчивости, при этом отрицательная обеспеченность собственными оборотными средствами и волатильные показатели рентабельности указывают на структурные ограничения в финансировании текущего цикла и зависимость доходности от конъюнктуры. Последовательность последних шоков 2014-2015 гг., пандемийный провал 2019-2020 гг. и усиление санкций в 2022 г. проявилась в «ступенчатости» метрик: каждое событие сопровождалось сжатием маржинальности и ликвидности, а фазы восстановления оказывались неполными.

Данные по крупнейшим игрокам рынка подтверждают, что развитие нефтегазовой отрасли опирается на финансово сильное ядро лидеров,

сохраняющее инвестиционный потенциал и способность аккумулировать прибыль выше медианных значений. Вместе с тем структурные уязвимости, такие как дефицит собственных оборотных средств на отраслевом уровне, неоднородность ликвидности и маржинальности, а также внешние ограничения (ценовая волатильность и санкции), сдерживают конвертацию выручки в устойчивую рентабельность по

широкой выборке компаний.

Проведённый анализ позволяет сделать вывод о том, что необходимо дифференцировать инструменты управления нефтегазовой отрасли в зависимости от группы, к которой относятся предприятия: 1) лидирующая, с высоким уровнем экономических индикаторов, 2) догоняющая, с сохраняющейся зависимостью от источников внешнего финансирования (рисунок 3).



Рисунок 3. Инструменты управления нефтегазовыми предприятиями (составлено авторами)

Figure 3. Management tools for oil and gas enterprises (compiled by the authors)

Разделение инструментов стратегического управления, влияющего на состояние нефтегазовых предприятий, обусловлено их экономическим состоянием и ресурсным потенциалом. Наиболее стабильные и прибыльные предприятия нуждаются в поддержке внешнеэкономической деятельности и продвижении на рынки других стран, что требует разработки и изменения государственных программ и проектов, участия высших должностных лиц страны на уровне Правительства, профильных министерств. Инструменты управления направлены в данном случае на формирование устойчивой инно-

вационной среды преодоления зависимости от импорта, адаптации технологических и сервисных инноваций.

Вторая группа предприятий с более низкими экономическими индикаторами развивается на основе инструментов, компенсирующих зависимость от источников кредитования и создающих базу собственных материально-технических ресурсов высокого качества. Это позволяет стабилизировать производство и сбыт, снизить уровень текущих затрат на основе региональных проектов, предполагающих участие краевых и республиканских органов власти и министерств.

Выводы

Проведённый анализ показал, что нефтегазовая промышленность России на 2024 г. сохраняет стратегическую устойчивость, однако её финансово-экономическое состояние отличается значительной неоднородностью. Отрасль в целом демонстрирует умеренные значения коэффициентов автономии и покрытия инвестиций, что позволяет судить о сохранении долгосрочного потенциала развития. Вместе с тем отрицательные значения обеспеченности собственными оборотными средствами и значительные колебания показателей рентабельности указывают на ограниченность внутренних источников финансирования текущей деятельности и высокую зависимость от внешних факторов, включая динамику мировых цен на нефть и санкционное давление.

Анализ крупнейших компаний выявил наличие внутренней отраслевой асимметрии, которая выражается в существенной разнице финансово-экономических результатов. Внутренняя асимметрия в нефтегазовом комплексе, проявляющаяся в неоднородности адаптационных стратегий и различиях в финансовой устойчивости крупнейших игроков, создаёт ситуацию, при которой устойчивое развитие

отрасли в целом во многом обеспечивается усилиями отдельных лидеров рынка, тогда как менее эффективные компании продолжают испытывать ограничения, связанные с высокой капиталоемкостью и зависимостью от внешних факторов.

В перспективе устойчивое развитие нефтегазового комплекса России будет определяться способностью компаний адаптироваться к изменениям внешней конъюнктуры и формировать новые источники конкурентных преимуществ. Ключевыми направлениями остаются повышение эффективности использования капитала и активов, обеспечение ликвидности, а также реализация программ технологического импортозамещения и расширение географической диверсификации поставок. При условии эффективного системного управления нефтегазовый комплекс сохранит роль одного из базовых драйверов российской экономики, обеспечивая не только бюджетные поступления, но и инвестиционный ресурс для структурных преобразований в смежных секторах. Таким образом, дальнейшее развитие предприятий нефтегазовой отрасли России требует сочетания финансовой дисциплины с долгосрочной стратегией модернизации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Нефтегазовые доходы бюджета РФ за 4 месяца 2025 г. снизились на 10,3 %, до 3,73 трлн руб. URL: <https://neftegaz.ru/news/finance/888255-neftegazovye-dokhody-byudzheta-rf-za-4-mesyatsa-2025-g-snizilis-na-10-3-do-3-73-trln-rub/>.
2. Копейкин В.П., Флоренц Ю.А. Риски российской экономики в условиях зависимости от нефтегазовых доходов // Прогрессивная экономика. 2025. № 4. С. 256-265.
3. Чалдаева Л.А., Чинаева Т.И., Богопольский А.С. Анализ финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организаций нефтегазовой отрасли. Статистика и Экономика. 2020. № 17(1). С. 69-78.
4. Кульчицкий Д.Ю. Анализ финансового состояния предприятий в области нефтесервисных услуг в Российской Федерации // Весенние дни науки ИнЭУ: сборник докладов Международной конференции студентов и молодых учёных. Екатеринбург: Издательство Издательский Дом «Ажур», 2024. С. 1193-1195.

5. Белова Н.В. Финансовое состояние крупнейших компаний нефтегазовой промышленности России // Учёные записки Алтайского филиала Российской академии народного хозяйства при Президенте Российской Федерации. 2022. №2(21). С. 131-134.
6. Дзюба Ю.А., Мочалов Р.А. Анализ финансово-экономического состояния нефтегазовой отрасли России // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2019. № 5. С. 213-221.
7. 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.
8. Рощина Л.Н., Таранов П.В. Внешнеэкономическая деятельность Российской Федерации в условиях санкций: анализ и перспективы // Прогрессивная экономика. 2023. № 11. С. 178-189.

Информация об авторах

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

REFERENCES

1. Oil and gas revenues of the RF budget for 4 months of 2025 decreased by 10.3%, to 3.73 trillion rubles. Neftegaz.Ru. URL: <https://neftegaz.ru/news/finance/888255-neftegazovye-dokhody-byudzheta-rf-za-4-mesyatsa-2025-g-snizilis-na-10-3-do-3-73-trln-rub/>. (In Russ.)
2. Kopeikin, V.P., & Florents, Yu.A. (2025). Risks of the Russian economy under the dependence on oil and gas revenues. Progressive Economy, 4. Pp. 256-265. (In Russ.)
3. Chaladaeva, L.A., Chinaeva, T.I., & Bogopolsky, A.S. (2020). Analysis of financial and economic indicators characterizing the activities of oil and gas industry organizations. Statistics and Economics, 17(1). Pp. 69-78. (In Russ.)
4. Kulchitsky, D.Yu. (2024). Analysis of the financial condition of enterprises in the field of oilfield services in the Russian Federation. Spring Days of Science InEU: Collection of Reports of the International Conference of Students and Young Scientists. Ekaterinburg: JSC "Azhar". Pp. 1193-1195. (In Russ.)
5. Belova, N.V. (2022). Financial condition of the largest companies in the Russian oil and gas industry. Scientific Notes of the Altai Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 2(21). Pp. 131-134. (In Russ.)
6. Dzyuba, Yu.A., & Mochanov, R.A. (2019). Analysis of the financial and economic condition of the Russian oil and gas industry. Interexpo Geo-Siberia, 5. Pp. 213-221. (In Russ.)
7. Kilmietov, A.R., & Anisimov, A.Yu. (2025). Assessment of the economic sustainability of oil and gas industry enterprises in the context of sanctions. Economics, Entrepreneurship and Law, 15(1). Pp. 483-498. (In Russ.)
8. Roshchina, L.N., & Tarabanov, P.V. (2023). Foreign economic activity of the Russian Federation in the context of sanctions: analysis and prospects. Progressive Economy, 11. Pp. 178-189. (In Russ.)

Information about the authors

Matvey S. Oborin – Doctor of Economics, 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) 17.06.2025

Поступила после рецензирования 23.09.2025

Принята к публикации (Accepted) 25.09.2025

СВОБОДНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЗОНА НА ТЕРРИТОРИИ КУРСКОЙ ОБЛАСТИ: ПЕРСПЕКТИВЫ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ РЕГИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ

**Дмитрий Борисович Щербаков¹,
Ольга Владимировна Занина²,
Анастасия Алексеевна Ямина³**

¹Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Курский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации», Российская Федерация, Курская область, 305016, г. Курск, ул. Ломоносова, д. 3, e-mail: dmhacker@yandex.ru, SPIN-код: 6270-4230

²Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Курский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации», Российская Федерация, Курская область, 305016, г. Курск, ул. Ломоносова, д. 3, e-mail: OVZanina@fa.ru, SPIN-код: 5575-5951

³Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Курский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации», Российская Федерация, Курская область, 305016, г. Курск, ул. Ломоносова, д. 3, e-mail: penipeni4646@mail.ru

Аннотация. Создание свободных экономических зон (СЭЗ) является одним из наиболее популярных способов оздоровления государственной экономики по ограниченно-территориальному принципу. Тем не менее, несмотря на относительную унифицированность целей СЭЗ как экономической модели и ожидаемого результата её функционирования, в процессе организации СЭЗ необходимо учитывать специфику региональных интересов, а также специализацию региона, на территории которого создаётся СЭЗ. Таким образом определяется соответствие целевой организации СЭЗ её фактическим возможностям, обусловленным начальным уровнем экономического, социального, технологического развития, а также климатическими условиями и географическим расположением, и потенциально достижимому результату её функционирования. В данном исследовании это явление рассматривается на примере Курской области, в 2025 году полностью получившей статус СЭЗ, на уровне корреляции региональных интересов и стратегических целей Курской области с возможностями, которые предоставляет статус СЭЗ, в специализационных отраслях данного региона. В ходе исследования изучается классификационный и целевой аспект функционирования СЭЗ как в рамках отдельно взятого региона, так и в рамках концепции стратегического экономического развития в целом; выявляются направления развития Курской области, обладающие наибольшим производственно-экономическим потенциалом, как следствие – наибольшей инвестиционной привлекательностью, так как основной драйвер прогресса СЭЗ – инвестиционные программы и налоговые льготы от местных и федеральных органов власти. По итогам исследования делается вывод о фундаментальной зависимости направлений развития региона как СЭЗ от его изначального ресурсно-экономического и производственного потенциала, а также действий инвесторов и налоговых регуляторов.

Ключевые слова: свободная экономическая зона (СЭЗ), региональная экономика, региональный интерес, региональная специализация, стратегирование, инвестиционная привлекательность, направления развития, Курская область.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Щербаков Д.Б., Занина О.В., Ямина А.А. Свободная экономическая зона на территории Курской области: перспективы через призму региональных интересов // Государственное управление и право. 2025. № 3(07). С. 120-135.

SPECIAL ECONOMIC ZONE IN THE KURSK REGION: PROSPECTS THROUGH THE PRISM OF REGIONAL INTERESTS

**Dmitry Borisovich Shcherbakov¹,
Olga Vladimirovna Zanina²,
Anastasia Alekseevna Yamina³**

¹Federal state budgetary educational institution of higher education «Financial University under the Government of the Russian Federation, Kursk branch», Russian Federation, Kursk region, 305016, Kursk, Lomonosov st., 3, e-mail: dmhacker@yandex.ru, SPIN-code: 6270-4230

²Federal state budgetary educational institution of higher education «Financial University under the Government of the Russian Federation, Kursk branch», Russian Federation, Kursk region, 305016, Kursk, Lomonosov st., 3, e-mail: OVZanina@fa.ru, SPIN-code: 5575-5951

³Federal state budgetary educational institution of higher education «Financial University under the Government of the Russian Federation, Kursk branch», Russian Federation, Kursk region, 305016, Kursk, Lomonosov st., 3, e-mail: penipeni4646@gmail.com

Abstract. The creation of free economic zones (FEZ) is one of the most popular ways of improving the state economy on a limited-territorial principle. However, despite the relative uniformity of the goals of the SEZ as an economic model and the expected result of its functioning, in the process of organizing the SEZ it is necessary to take into account the specifics of regional interests, as well as the specialization of the region in which the SEZ is created. Thus, the conformity of the target organization of the SEZ with its actual capabilities, due to the initial level of economic, social, technological development, as well as climatic conditions and geographical location, and the potentially achievable result of its functioning is determined. In this study, this phenomenon is considered using the example of the Kursk region, which fully received the status of the SEZ in 2025, at the level of correlation of regional interests and strategic goals of the Kursk region with the opportunities provided by the SEZ status in the specialized industries of this region. The study examines the classification and target aspect of the functioning of the SEZ both within a single region and within the framework of the concept of strategic economic development as a whole; The development directions of the Kursk region with the greatest production and economic potential are identified, and as a consequence, the greatest investment attractiveness, since the main driver of the progress of the SEZ is investment programs and tax incentives from local and federal authorities. Based on the results of the study, a conclusion is made about the fundamental dependence of the development directions of the region as a SEZ on its initial resource-economic and production potential, as well as the actions of investors and tax regulators.

Keywords: free economic zone (FEZ), regional economy, regional interest, regional specialization, strategizing, investment attractiveness, development directions, Kursk region.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Shcherbakov, D.B., Zanina, O.V., Yamina, A.A. (2025). Special economic zone in the Kursk region: prospects through the prism of regional interests. Public administration and law, 3(07), 120-135.

Введение

Свободная экономическая зона (СЭЗ) – это специальным образом выделенные территории государства, экономические субъекты хо-

зяйствования которых получают права на льготы в областях таможенного, налогового, валютного, имущественного контроля [1, с. 64-65]. Таким образом, на уровне термино-

логии СЭЗ являются инструментом развития отдельно взятых регионов или иных территориальных единиц в рамках концепции освобождения их рыночного потенциала [2, с. 469-470]. Это позволяет реализовывать на территориях с подобным статусом крупные проекты и выявлять приоритетные направления их развития [3, с. 111-112]. В современном мире СЭЗ часто рассматриваются как территории передового технологического развития в контексте интерактивных цифровых моделей производства и управления [4, с. 154-155].

Соответственно, СЭЗ играют специфическую роль в экономике государства, которая позволяет возлагать на них ряд базовых задач экономического развития:

а) стабилизация регионального развития: создание СЭЗ подразумевает интенсификацию совершенствования региональной инфраструктуры, что становится фактором повышения привлекательности региона для логистического, туристического и иных видов бизнеса – как производственно-торгового или финансового (часто – в формате, аналогичном офшорному), так и рекреационного – и стимулирует активизацию экономики услуг в рамках улучшения условий жизни местного населения [5, с. 9-10];

б) ускорение экономического роста региона и связанных территорий: СЭЗ стимулирует рост экономики региона, вследствие чего увеличиваются налоговые поступления в региональный и федеральный бюджеты и повышаются объёмы внутреннего производства товаров и оказания услуг, следовательно – экономическая активность региона возрастает параллельно диверсификации либо стабилизации его отраслевого состава, а также активизации его экспортного потенциала (поскольку внутреннее перепроизводство товаров либо

услуг в любом случае ведёт к необходимости его раскрытия) [6, с. 194-195];

в) расширение международных торговых связей: льготные налоговые и таможенные режимы СЭЗ благоприятны для увеличения объёмов международных торговли и транзита на её территории, за счёт геостратегического положения таковой упрощаются импортно-экспортные операции, вследствие чего возникает повышенный логистический спрос на инфраструктурный ресурс СЭЗ – это ведёт к активизации строительного и технико-модернизационного сегментов регионального бизнеса при поддержке административного, финансового и контрольно-надзорного аппарата СЭЗ на всех уровнях гражданской инфраструктуры общего пользования и обеспечения качества жизни [7, с. 63-64];

г) повышение инвестиционной привлекательности: как внутренние (межрегиональные), так и иностранные (транснациональные) инвесторы используют СЭЗ как стартовые площадки для входа на новые рынки со своими брендами (товарами, услугами) либо партнёрскими технологическими решениями по причине того, что на их территории действуют особые режимы налогового регулирования, упрощённого финансового, таможенного, административного, стратегического контроля и интенсивного инфраструктурного обеспечения [8, с. 103-104];

д) рост числа рабочих мест и уровня занятости населения: безработица среди населения СЭЗ статистически снижается, а совокупные доходы растут, так как статус СЭЗ активизирует в регионе проекты по развитию инфраструктуры и реализации стратегических преобразований во всех сферах жизни общества – от поощрения активного включения его членов в бизнес-процессы

до безусловного повышения качества жизни населения посредством комфортизации городской и окружающей сред, а также их пространственно-организационной оптимизации – таким образом, что потребность в человеческом ресурсе различной квалифицированности обуславливает организацию соответствующих рабочих мест [9, с. 458-459];

е) интенсификация технологического развития: СЭЗ являются хабом для имплементации, оптимизации и дальнейшего трансфера инновационных технологических решений в рамках как повышения уровня квалификации и профессиональной подготовки местного человеческого ресурса, так и первичного практического применения данных технологических решений в условиях реального предприятия на производственном, образовательном и юридическом уровнях одновременно, по причине чего предприятия СЭЗ сами используются в качестве тестовых площадок для внедрения новых технологий и разработок, а также проведения исследований и фиксации их результатов (степени эффективности эксплуа-

тации, пропорциональности соотношения финансовых и ресурсных расходов и т. д.) [10, с. 266-267].

Цель исследования

Основной целью данного исследования является первичное теоретическое обоснование направлений и перспектив развития Курской области как свободной экономической зоны в рамках гипотезы о взаимосвязи инвестиций как ключевого фактора развития СЭЗ и региональной специализации, определяющей степень рискованности инвестирования в производственно-экономическую деятельность СЭЗ, а также в контексте соответствия содержания статуса СЭЗ региональным интересам Курской области.

Материалы и методы исследования

Как на уровне теоретических характеристик, так и на уровне практической реализации СЭЗ обладают рядом особенностей, которые обуславливают фактический результат создания на определённой территории СЭЗ, а также степень его соответствия проектному (таблица 1), что устанавливается методом ограниченной классификации.

Таблица 1. Специфические характеристики СЭЗ: согласование теории и практики (составлено авторами по материалам [11, с. 28-29])

Table 1. Specific characteristics of the SEZ: harmonization of theory and practice (compiled by the authors based on materials from [11, pp. 28-29])

Специфическая характеристика	Проектный результат	Фактический результат
Отраслевая приоритизация	Создание СЭЗ способствует активизации всестороннего предпринимательского потенциала региона	СЭЗ специализируются на наиболее потенциально успешных отраслях производства региона
Установление льготных режимов	В СЭЗ создаётся вся полнота льготных условий для бизнеса: таможенные преференции, налоговые льготы, упрощение административных процедур	Масштаб и объём льгот определяется территориальным, экономическим и ресурсным факторами

Продолжение табл. 1
Continuation of table 1

Специфическая характеристика	Проектный результат	Фактический результат
Территориальная ограниченность	СЭЗ создаётся в определённом регионе государства и обособляется от остальных его территорий налоговыми, таможенными и административными режимами	СЭЗ создаётся в рамках определённой территории, обладающей чёткими границами, но распространяющей своё влияние за их пределы на уровне товарно-денежных отношений
Экспортная ориентация	СЭЗ экспортирует товары и услуги в целях их вывоза на новые рынки и повышения степени собственной узнаваемости в международном экономическом пространстве	СЭЗ становится отраслевым анклавом, ориентированным на экспорт в целях стимулирования собственного экономического состояния благодаря ценовым разницам
Инновационная ориентация	СЭЗ стимулирует разработку и практическое применение инновационных способов производства и исследования за счёт оздоровления бизнес-среды	В рамках СЭЗ исследовательская деятельность концентрируется вокруг потенциально прибыльных в ближайшей перспективе отраслей науки и производства в парадигме ориентации на быструю прибыль и экономический рост
Привлечение внешних инвестиций	Создание СЭЗ предполагает повышение инвестиционной привлекательности территориальной единицы для иностранных инвесторов либо инвесторов из других регионов	СЭЗ по причине своего географического расположения часто становится центром притяжения региональных инвестиций – в силу сформированных экономических связей и ресурсных цепочек
Рост уровня занятости	Создание СЭЗ способствует созданию новых рабочих мест, а также изменению качества и количества уже существующих в контексте экономического роста	Благодаря СЭЗ уровень занятости населения повышается в основном в определённых отраслях, составляющих специализацию данного региона
Упрощение законодательного регулирования	Законодательные нормы на территории СЭЗ носят более упрощённый, мягкий и гибкий характер по сравнению с собственными аналогами на остальной территории страны	Большей востребованностью на территории СЭЗ начинают пользоваться те законодательные упрощения, которые касаются специализации её территории и производств, расположенных на ней
Обособление визового режима	На территории СЭЗ применяются специальные визовые режимы для иностранных инвесторов, кредиторов, работников	Специальные визовые режимы актуальны только в том случае, если данная СЭЗ представляет интерес для иностранных инвесторов, кредиторов и работников в силу своего географического расположения или ресурсного потенциала

Как следует из информации, указанной в таблице 1, конечные и промежуточные результаты функционирования СЭЗ (экономические, трудоресурсные и производственные и т. д.) не всегда коррелируют. Это происходит по причине того, что набор целей создания СЭЗ практически всегда одинаков, и он всегда ориентирован на достижение максимального результата как в отношении экономического развития, так и в отношении отраслевого охвата его эффекта [12, с. 215-216]. Невыполнение «программы максимум» не означает провала СЭЗ как экономического драйвера, поскольку эффективность её функционирования опирается не только на факт достижения целевого результата, но и на факт его соответствия региональным интересам [13, с. 76-77].

Регионология, с точки зрения исследовательских методик, терминологической аналитики и ассоциации/диссоциации понятийного аппарата, в большинстве случаев выделяет три вида региональных интересов:

1. Государственный региональный интерес (интересы государства в пределах данного региона как собственной административной единицы – например, минимизация дезинтеграционных тенденций на уровне субъектов и максимизация использования регионом собственного потенциала для повышения степени его вовлечённости в ВВП страны [14, с. 18-19]);

2. Местный региональный интерес (интересы региона как неавтономной, но самостоятельной территориально-административной единицы – эффективное использование тех природных, трудовых и производственных ресурсов, которыми регион располагает, для стабилизации и улучшения собственного уровня качества жизни населения и активации его хозяй-

ственно-экономической деятельности [15, с. 75-76]);

3. Совокупный региональный интерес (симбиотические интересы государства и региона – стабильное воспроизводство тех условий функционирования региона, которые привлекают субъектов региональных отраслевых взаимоотношений, а также обуславливают приоритеты его социально-экономического и трудопроизводственного развития [16, с. 235-236]).

Такова обобщённая классификация региональных интересов, однако любой регион любого государства обладает их собственным набором, зависящим от множества территориальных, экономических, ресурсных факторов. В рамках исследования это, тем не менее, позволяет значительно диверсифицировать характерные черты его предмета и прийти к консенсуальному пулу региональных интересов, поскольку рационализационные методики территориально-экономической специализации региона предполагают заведомую взаимосвязь устойчивых экономико-производственных связей в его пределах и их социального импакта.

Результаты исследования и их обсуждение

На практике явление региональных интересов в контексте функционала СЭЗ можно рассмотреть на примере Курской области [17, с. 14-15] (таблица 2). Поскольку данный регион РФ был поступательно (с 2024 года) к 2025 году полностью объявлен свободной экономической зоной, он послужит наиболее показательным примером: он находится в начале своего пути в статусе СЭЗ, поэтому цели его функционирования в этом статусе определяются, а результаты – планируются. В отношении целесообразности объявления Курской области СЭЗ сомневаться нет значительных причин: российские СЭЗ с 2022-2023 гг.

показывают положительную динамику как по объёму частных инвестиций (только в 2023 г. их рост по сравнению с 2022 г. удвоился – со

197 млрд руб. до 339 млрд руб.), так и по количеству резидентов (к 2024 г. в российские СЭЗ пришли почти 200 новых резидентов).

Таблица 2. Базовые показатели инвестиционной деятельности в Курской области в 2014-2024 гг. (составлено авторами по материалам [18])

Table 2. Basic indicators of investment activity in the Kursk region in 2014-2024 (compiled by the authors based on materials from [18])

Год	Инвестиции в основной капитал в фактически действовавших ценах (млрд руб.)	Характер инвестиций		Темпы роста физического объема инвестиций (%)
		Собственные средства (%)	Привлечённые средства (%)	
2014	73,7	37,4	62,6	99,4
2015	73,7	46,8	53,2	92,2
2016	93,7	52,1	47,9	118,3
2017	100,9	41,4	58,6	102,0
2018	120,7	34,8	65,2	114,4
2019	142,7	47,2	52,8	110,6
2020	136,9	40,4	59,6	88,4
2021	193,8	56,1	43,9	131,8
2022	203,1	74,1	25,9	88,5
2023	232,8	81,7	18,3	103,6
2024	260,6	83,5	16,5	103,3

Как следует из данных таблицы 2, объём инвестиций в предприятия Курской области в 2014-2020 гг. в большей степени состоял из привлечённых средств, а в 2021-2024 гг. – из собственных. Причинами этого можно считать факты того, что в 2014-2020 гг. мировая геополитическая и экономико-финансовая конъюнктура характеризовалась в основном попытками восстановления после мирового кризиса 2008-2009 гг., вследствие чего финансовые потоки как в мире, так и внутри отдельных государств (в частности, РФ) двигались более свободно в рамках стратегий преодоления последствий кризиса, а в 2021-2024 гг. она оказалась под мощным влиянием сначала пандемии коронавируса, а затем – нового мирового геополитического кризиса 2022 г.,

результатом которого стали более радикальные (по сравнению с предыдущими) экономические рестрикции, значительная доля которых пришлась на экономику России. Курская область как приграничный регион РФ стала одним из объектов деструктивного влияния: собственные средства в объёме инвестируемых средств с 2021 г. по настоящий момент составляют в среднем до 75 %, поскольку региональная экономика оказалась вынуждена фактически поддерживать собственное инвестиционное равновесие самостоятельно.

По этой причине инвестиционный поток был переориентирован на поддержание наиболее перспективных региональных производств, подтверждение чему можно привести сам факт возврат-

ности инвестиций в осложнённых экономических условиях. Это привело к складыванию в Курской области следующей ситуации: наибольшую привлекательность как для внутреннего, так и для внешнего инвестора обрели предприятия с наименьшими сроками окупаемости производственного процесса и генерации прибыли, вследствие чего в области сложился чётко очерченный пул организаций, принадлежащих к определённым развитым в области сферам производства (ресурсной, энергетической, пищевой и т. д.). Судя по темпам роста объёма инвестиций в предприятия Курской области на протяжении последних пяти лет и, в большей степени, по динамическому соотношению элементов его структурного состава, можно утверждать, что описанная ситуация для региона приобрела характер относительно устойчивой тенденции.

Курская область является в большей степени аграрным регионом благодаря тому, что около 62 % её территории занимают чернозёмы. Тем не менее, сельское хозяйство не является единственным (хотя является доминирующим, в т. ч. в контексте аспектов роста занятости экономически активного населения и, соответственно, снижения уровня его безработицы [19, с. 47-48]) приоритетным направлением её развития. В число данных направлений также входят:

- добыча полезных ископаемых;
- электроэнергетика;
- перерабатывающая промышленность;
- пищевая промышленность [20, с. 105-106];
- и др.

Это позволяет определить Курскую область как аграрно-ориентированный регион со склонностью к экономико-производственной диверсификации [21, с. 88-89].

В любом случае необходимо понимать следующее: первый и главный фактор развития СЭЗ – налоговые льготы и инвестиционные проекты. Именно по этой причине сущность СЭЗ всегда будет рассматриваться в контексте отраслевой специализации региона: ставка инвесторов будет делаться на сильные стороны его хозяйственно-промышленной деятельности, так как одна из главных характеристик инвестиций, как было упомянуто, – их возвратность [22, с. 83-84]. По этой же причине (также упомянутой в таблице 1) запланированный результат развития СЭЗ может отличаться от фактического, потому наилучшим способом его прогнозирования является изначальное принятие во внимание специализации региона, а также сильных и слабых аспектов его инфраструктурного развития [23, с. 357-358].

В Курской области в процессе реализации находится Стратегия социально-экономического развития Курской области до 2030 года с девизом «Регион, в котором хочется жить». В соответствии с её положениями в регионе реализуются более 40 национальных и более 10 флагманских проектов, определяющих приоритетные направления развития области. Региональные интересы Курской области, таким образом, во многом выражаются в положениях упомянутой Стратегии её развития: несмотря на факт того, что она была принята и утверждена в 2020 году, они не теряют актуальности, однако в перспективе получают новые драйверы реализации за счёт присвоения региону статуса СЭЗ. Тем не менее, необходимо отметить, что в таком случае хозяйственно-экономическая деятельность региона разделится на два направления: инвестиционное и дотационное; как было отмечено, боль-

шую часть инвестиций (от 75 % до 85 %) получают наиболее развитые, оттого более перспективные субъекты региональной экономики, поэтому предприятия с большим циклом окупаемости инвестиций перейдут в зону ответственности областных административных ведомств экономического развития – в целях предотвращения экономико-производственного дисбаланса в регионе. Прочие направления развития, не связанные со сферой бизнеса напрямую, будут носить специфические характеристики СЭЗ на территории отдельно взятого региона (в данном исследовании – Курской области), соответственно будут обладать разной степенью актуальности, градацию которых можно представить следующим образом:

- высокая (соответствует как региональным интересам – в частности, заявленным на уровне программ развития, – так и экономико-производственным возможностям региона);

- умеренная (соответствует как региональным интересам, так и экономико-производственным возможностям региона, однако не обладает достаточным представлением на уровне исполнительских компетенций);

- достаточная (соответствует либо фактическим региональным интересам, либо экономико-производственным возможностям региона);

- низкая (соответствует как региональным интересам, так и экономико-производственным возможностям региона, однако не соответствует экономическим и геополитическим реалиям).

В рамках данной системологии перспективы создания СЭЗ в Курской области в контексте специфики её функционирования, а также соответствие её функциональной сущности региональным

интересам области, можно оценить в 80-90 %:

- отраслевая приоритизация (высокая – в Курской области на протяжении 2000-ых – 2020-ых годов XXI века сложился отраслевой паттерн перспективного предприятия, который отвлечёт на себя значительную часть инвестиционного потока);

- установление льготных режимов (высокая – не только и не столько для крупных предприятий и инвесторов, сколько для активизации предпринимательской деятельности в регионе);

- территориальная ограниченность (высокая – СЭЗ создаётся только в пределах Курской области, и программы её развития предполагают минимальную интеграцию с прочими субъектами);

- экспортная ориентация (достаточная – текущие геополитические события обращают внимание Курской области на проблематику самообеспечения);

- инновационная ориентация (высокая – программы повышения качества образования с последующим применением высококвалифицированного человеческого ресурса и результатов его труда занимают важное место в Стратегии социально-экономического развития Курской области);

- привлечение внешних инвестиций (высокая – однако наиболее крупными направлениями инвестиций в 2025 году являются, соответственно, наиболее развитые в регионе сферы производства товаров и услуг, а наиболее крупными инвесторами – компании, непосредственно с ними связанные («Фармстандарт» и др.);

- рост уровня занятости (достаточная – рост уровня занятости при росте инвестиционного потока может составить до 20-25 %, но до 90 % рабочих мест будут сосредоточены в наиболее развитых

сферах производства, что будет являться экстенсивным, а не интенсивным фактором развития экономики региона);

- упрощение законодательного регулирования (высокая – сущность СЭЗ предполагает законодательно закреплённые упрощённые режимы регулирования деятельности бизнеса и инвесторов в своих границах);

- обособление визового режима (низкая – в результате текущих геополитических событий

проблематика визового режима на территории Курской области обладает малой приоритетностью: зарубежные инвесторы малоактивны, а внутренние в данном аспекте СЭЗ не заинтересованы).

В целях подтверждения приведённых фактов составляется следующая схема соответствия региональных целей Курской области возможностям, открывающимся ей благодаря получению статуса СЭЗ, представленная на рисунке 1.

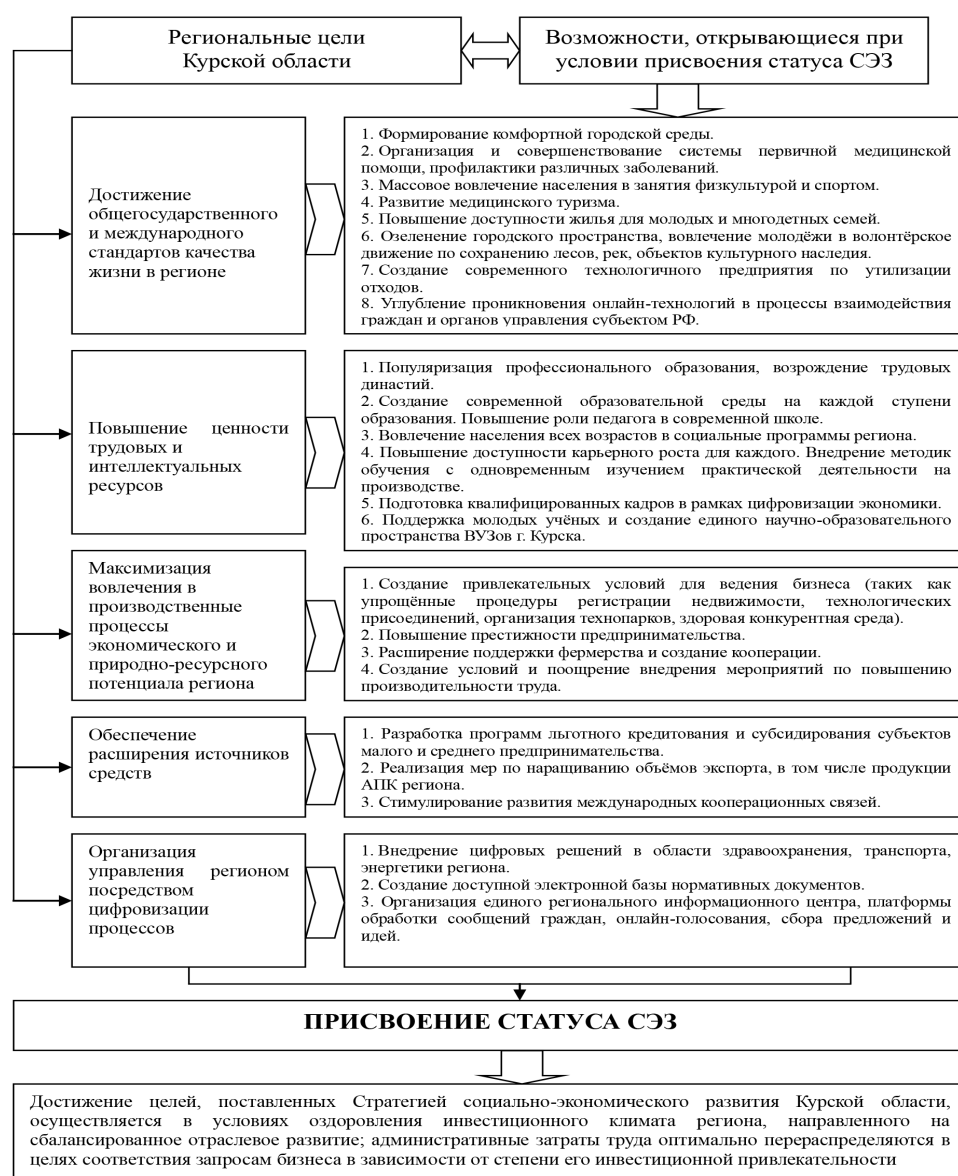


Рисунок 1. Структура стратегических мероприятий по развитию Курской области при условии присвоения статуса СЭЗ (составлено авторами по материалам [24])

Figure 1. The structure of strategic measures for the development of the Kursk region subject to assignment of the status of SEZ (compiled by the authors based on materials from [24])

Таким образом, как следует из рисунка 1, статус СЭЗ позволит Курской области сориентировать собственные цели стратегического развития и региональные интересы посредством большей вовлечённости субъектов экономики в производственно-экономическую деятельность региона. Наибольшее стратегическое внимание предполагается уделять проектам социально-образовательного и инфраструктурного характера (что подтверждает описанные выше факты критической значимости человеко-ресурсного и инфраструктурного регионального потенциала для СЭЗ в рамках её производственной функциональности и экономико-финансовой сущности), подавляющее число проектов сосредоточено в области активизации инициативного потенциала как населения (популяризация предпринимательства), так и государства (внедрение инновационных методов управления и деятельности социальных служб). Поскольку большая часть указанных проектов в немалой степени зависит от привлечения в регион сторонних инвестиций, статус СЭЗ может сыграть в этом процессе ключевую роль [25, с. 189-190]. Однако вне зависимости от объёмов инвестиций Курская область с высокой долей вероятности сосредоточит своё развитие как СЭЗ в сферах минимального инвестиционного риска, поскольку, согласно данным Центробанка РФ, лишь около 8 % инвесторов считают рискованные инвестиции приемлемыми, остальные придерживаются либо консервативной модели инвестирования (от 33 % до 38 %), либо моделей умеренного риска (от 50 % до 54 %). Исходя из этого факта, можно предположить, что как СЭЗ Курская область имеет высокие шансы привлечь инвестиции в та-

кие области своей региональной специализации на уровне отдельных предприятий, как:

1) железорудные месторождения и обогатительные предприятия (Курская магнитная аномалия / Михайловский ГОК);

2) объекты электроэнергетики (Курская атомная станция);

3) производство зерна, сои, кукурузы, сахарной свеклы и прочих сельскохозяйственных культур;

4) животноводство и птицеводство;

5) промышленные предприятия по выпуску высокотехнологичной продукции (Курский электроаппаратный завод и т. д.);

6) фармакологические предприятия («Фармстандарт»);

7) предприятия пищевой промышленности (молочные и сахарные заводы, хлебо- и мясокомбинаты и т. д.).

Как следствие, рост количества рабочих мест и развитие экспортного потенциала в рамках СЭЗ за счёт привлечения прямых инвестиций будут происходить в массе своей в обозначенных сферах производства – что означает развитие в регионе прежде всего коммерческих структур холдингового типа, способных к самостоятельному функционированию и нуждающихся в инвестициях сугубо по причине необходимости дальнейшего развития и расширения собственного присутствия в разных сегментах рынка.

Выводы

Результаты данного исследования позволяют утверждать следующее: СЭЗ в Курской области в любом случае сконцентрируется на двух направлениях регионального развития – на тех, которые в данный момент пребывают в малоактивном состоянии (газификация области, экологизация ЖКХ, экспорт медицинских услуг, а не только товаров), и на тех, которые обладают

наибольшим финансово-производственным потенциалом (предприятия промышленности, сельского хозяйства, эксплуатации результатов технического прогресса). В остальном СЭЗ гарантирует области развитие в основном в области квалификационных, образовательных и адаптивных качеств человеческого ресурса – в частности, активизации его предпринимательских способностей. Это не является минусом, так как в таком случае параллельно востребованности человеческого ресурса будет расти уровень жизни населения – за счёт включения механизмов более здоровой, однако более жёсткой конкуренции на рынке труда. Помимо того, рост количества точек применения предпринимательского ресурса населения позволит в будущем обнаружить потенциальные перспективные, прежде всего с финансовой стороны (в рамках стратегии по привлечению сторонних инвестиций), направления развития региона, однако, поскольку данный сценарий предполагает длительный срок реализации – от 5 лет и более, – краткосрочная перспектива существования и развития СЭЗ будет сосредоточена в тех областях специализации региона, которые способны на генерацию относительно быстрой прибыли на соответствующих рынках. В пользу данного факта (по аналогичным причинам) говорит также соотношение объёмов собственных и

привлечённых средств в инвестициях с 2020 года по 2024 год: собственные средства преобладают, следовательно, инвестиционная привлекательность предприятий, уже обладающих всей необходимой материально-ресурсной базой и способных к быстрой окупаемости своей деятельности, очевидно превышает инвестиционную привлекательность менее развитых организаций.

Данную экономическую ситуацию можно в целом рассматривать как естественную, поскольку основной постулат прибыльности декларирует максимум прибыли при минимуме рисков. Поскольку в случае СЭЗ первостепенный аспект развития – инвестиции, логично предполагать, что они будут направлены на развитие безрисковых бизнесов; в таком случае возникает риск не для бизнеса, а для региона в целом – дисбаланс производственного потенциала. Этот риск предотвращается посредством смещения фокуса административного ресурса региональных органов управления и контроля на поддержку бизнесов с длительным периодом окупаемости, а также обладающих стратегическим значением, но генерирующим малый в масштабах региональной экономики объём прибыли предприятий. Де-факто данный вариант развития событий является не единственно возможным, но единственно рациональным в контексте Курской области как СЭЗ.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Васильева Е.Ю. Правовой статус свободных экономических зон Российской Федерации // Инновационная наука. 2023. № 5-1. С. 64-66.
2. Щербаков Д.Б., Евченко А.В. Системная трансформация современного мирового хозяйства под влиянием интернационализации, глобализации и цифровизации экономики // Актуальные вопросы развития современного общества: Сборник научных статей 10-й Всероссийской НПК (Курск, 15-16 апреля 2020 года). Курск: Курский филиал Финансового университета, 2020. С. 468-473.

3. Евченко А.В., Демченко А.А., Есенкова Г.А. Переформатирование территориально-административной структуры региона в целях снижения пространственной социально-экономической асимметрии // Вестник Академии знаний. 2020. № 37(2). С. 108-117. DOI: 10.24411/2304-6139-2020-10149.
4. Азжеурова К.Е., Коптева Ж.Ю., Щербаков Д.Б. Развитие и активация инновационного потенциала российской экономики: региональные особенности, структурные приоритеты, уровни реализации // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. Т. 14, № 4. С. 141-161. DOI: 10.21869/2223-1552-2024-14-4-141-161.
5. Демченко А.А., Евченко А.В. Выявление приоритетных направлений развития муниципальных районов в региональной системе на основе кластерного анализа их социально-экономического положения // Наука и практика регионов. 2020. № 1(18). С. 5-12.
6. Белостоцкий А.А. Роль государственного бюджета в социально-экономическом развитии России // Вестник МГИМО Университета. 2013. № 3(30). С. 191-198.
7. Евченко А.В., Есенкова Г.А., Положенцева Ю.С., Киселёва Н.И., Шугаева О.В. Формирование критериев региональной стратификации рыночного пространства современной России // Известия Курского государственного технического университета. 2009. № 1(26). С. 60а-66.
8. Воронина Н.В., Зарецкая В.Г. Ставка дисконтирования при расчёте инвестиционных проектов: подходы и методы обоснования // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2020. № 1(56). С. 99-108.
9. Ершова И.Г., Афанасьева Л.А., Щербаков Д.Б. Влияние цифровой трансформации регионов на развитие человеческих ресурсов: актуальный базис и стратегическое управление // Вестник Академии знаний. 2023. № 5(58). С. 457-461.
10. Саркисян С.А., Рудых А.С. Сущность и содержание электронного управления // Актуальные вопросы публичного управления, экономики, права в условиях цифровизации: сборник научных статей Международной научно-практической конференции, Курск, 12 мая 2023 года / Курская академия государственной и муниципальной службы. Том 2. Курск: Б. и., 2023. С. 264-271.
11. Сапир Е.В., Карачев И.А. Специальные экономические зоны в мировой экономике: учебник для вузов, 2-е изд., пер. и доп. Москва: Юрайт, 2025. 149 с.
12. Бяшимова Ш. Инвестиции в свободные экономические зоны: преимущества и риски // Молодой учёный. 2024. № 3(502). С. 215-216.
13. Карлик А.Е., Евченко А.В. Методологические основы современных прогнозно-аналитических исследований: о комплексных социально-экономических индикаторах регионального развития // Экономическое возрождение России. 2013. № 4(38). С. 74-79.
14. Адаменко А.А., Евченко А.В., Щербаков Д.Б. Информационно-аналитическое значение бухгалтерской финансовой отчётности и порядка её формирования в контексте повышения эффективности управления развивающейся организацией // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 44(6). С. 16-22.
15. Азжеурова К.Е., Коптева Ж.Ю., Щербаков Д.Б. Развитие малого и среднего бизнеса в отдельных областях ЦФО РФ в контексте мер государственной поддержки и собственного потенциала регионов // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13, № 6. С. 65-83. DOI: 10.21869/2223-1552-2023-13-6-65-83.
16. Горбанёва И.В. Тенденции развития экономики России XXI века // Экономический рост как основа устойчивого развития России: сборник научных статей участников 8-й Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 04-05 декабря 2024 года. Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. С. 234-237.
17. Занина О.В. Социально-экономические итоги уровня жизни населения XXI века // Наука и практика регионов. 2016. № 2(3). С. 12-19.
18. Инвестиции. URL: <https://46.rosstat.gov.ru/invest>.
19. Ильин А.Е., Савин Д.А., Конорев А.М. Безработица сельского населения: состояние и пути снижения // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2012. № 3. С. 47-49.

- 20.** Головин А.А., Жилинкова Л.А., Спицына А.О. Анализ социальной модели обеспечения населения продовольствием // Инновационный потенциал цифровой экономики: состояние и направления развития: сборник научных статей 2-й Международной научно-практической конференции, Курск, 20-21 октября 2022 года. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2022. С. 102-107.
- 21.** Николенко Д.В., Занина О.В. Анализ ключевых параметров социально-экономического положения регионов // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2022. № 1(33). С. 83-93.
- 22.** Ильин А.Е., Занина О.В., Щербаков Д.Б. Инвестиционный климат Курской области в 2013-2022 гг. в контексте основных параметров оценки привлекательности региона для внутренних и сторонних инвестиций: реальность и перспективы // Экономические науки. 2024. № 236. С. 81-90. DOI: 10.14451/1.236.81.
- 23.** Ямина В.А. Как технологии повлияли на различные виды профессий // Экономический рост как основа устойчивого развития России: сборник научных статей участников 8-й Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 04-05 декабря 2024 года. Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. С. 355-360.
- 24.** Проект Стратегии социально-экономического развития Курской области до 2030 года (проект). URL: <https://kursk.gov.ru/doc/58666>.
- 25.** Сакаева Э.А. Эффективность функционирования свободных экономических зон РФ // Экономика и управление: теория, методология, практика: Сборник материалов XVII Международной научно-практической конференции, Уфа-Шэньян, 20 мая 2022 года / Отв. редактор Л.С. Валинурова. Уфа: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уфимский университет науки и технологий», 2022. С. 188-192.

Информация об авторах

Щербаков Дмитрий Борисович – научный сотрудник

Занина Ольга Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и информационные технологии»

Ямина Анастасия Алексеевна – студент

REFERENCES

- 1.** Vasilyeva, E.Yu. (2023). Legal status of free economic zones of the Russian Federation. *Innovation Science*, 5-1. Pp. 64-66. (In Russ.)
- 2.** Shcherbakov, D.B., & Evchenko, A.V. (2020). Systemic transformation of the modern world economy under the influence of internationalization, globalization and digitalization of the economy. *Current Issues of Modern Society Development: Collection of Scientific Articles of the 10th All-Russian Scientific and Practical Conference (Kursk, April 15-16, 2020)*. Kursk: Kursk Branch of the Financial University. Pp. 468-473. (In Russ.)
- 3.** Evchenko, A.V., Demchenko, A.A., & Esenkova, G.A. (2020). Reformatting the territorial-administrative structure of the region to reduce spatial socio-economic asymmetry. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 37(2). Pp. 108-117. <https://doi.org/10.24411/2304-6139-2020-10149>. (In Russ.)
- 4.** Azhezheurova, K.E., Kopteva, Zh.Yu., & Shcherbakov, D.B. (2024). Development and activation of the innovative potential of the Russian economy: regional features, structural priorities, levels of implementation. *News of the South-West State University. Series: Economics. Sociology. Management*, 14(4). Pp. 141-161. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-4-141-161>. (In Russ.)
- 5.** Demchenko, A.A., & Evchenko, A.V. (2020). Identification of priority development directions for municipal districts in the regional system based on cluster analysis of their socio-economic situation. *Science and Practice of Regions*, 1(18). Pp. 5-12. (In Russ.)
- 6.** Belostotsky, A.A. (2013). The role of the state budget in the socio-economic development of Russia. *Bulletin of MGIMO University*, 3(30). Pp. 191-198. (In Russ.)

- 7.** Evchenko, A.V., Esenkova, G.A., Polozhentseva, Yu.S., Kiseleva, N.I., & Shugaeva, O.V. (2009). Formation of criteria for regional stratification of the market space of modern Russia. *News of Kursk State Technical University*, 1(26). Pp. 60a-66. (In Russ.)
- 8.** Voronina, N.V., & Zaretskaya, V.G. (2020). Discount rate in the calculation of investment projects: approaches and methods of justification. *Bulletin of Pacific State University*, 1(56). Pp. 99-108. (In Russ.)
- 9.** Ershova, I.G., Afanasyeva, L.A., & Shcherbakov, D.B. (2023). The impact of digital transformation of regions on the development of human resources: current basis and strategic management. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 5(58). Pp. 457-461. (In Russ.)
- 10.** Sarkisyan, S.A., & Rudykh, A.S. (2023). The essence and content of electronic governance. *Current Issues of Public Administration, Economics, Law in the Context of Digitalization: Collection of Scientific Articles of the International Scientific and Practical Conference, Kursk, May 12, 2023, Volume 2*. Kursk: Kursk Academy of State and Municipal Service. Pp. 264-271. (In Russ.)
- 11.** Sapir, E.V., & Karachev, I.A. (2025). *Special Economic Zones in the World Economy: Textbook for Universities*, 2nd ed., revised and enlarged. Moscow: Yurayt. 149 p. (In Russ.)
- 12.** Byashimova, Sh. (2024). Investments in free economic zones: advantages and risks. *Young Scientist*, 3(502). Pp. 215-216. (In Russ.)
- 13.** Karlik, A.E., & Evchenko, A.V. (2013). Methodological foundations of modern forecast-analytical research: on comprehensive socio-economic indicators of regional development. *Economic Revival of Russia*, 4(38). Pp. 74-79. (In Russ.)
- 14.** Adamenko, A.A., Evchenko, A.V., & Shcherbakov, D.B. (2022). Information and analytical significance of accounting financial statements and the procedure for their formation in the context of improving the efficiency of managing a developing organization. *Natural and Humanitarian Research*, 44(6). Pp. 16-22. (In Russ.)
- 15.** Azhezheurova, K.E., Kopteva, Zh.Yu., & Shcherbakov, D.B. (2023). Development of small and medium-sized businesses in selected regions of the Central Federal District of the Russian Federation in the context of state support measures and the regions' own potential. *News of the South-West State University. Series: Economics. Sociology. Management*, 13(6). Pp. 65-83. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-6-65-83>. (In Russ.)
- 16.** Gorbaneva, I.V. (2024). Trends in the development of the Russian economy in the 21st century. *Economic Growth as the Basis for Sustainable Development of Russia: Collection of Scientific Articles of the Participants of the 8th All-Russian Scientific and Practical Conference, Kursk, December 04-05, 2024*. Kursk: ZAO "University Book". Pp. 234-237. (In Russ.)
- 17.** Zanina, O.V. (2016). Socio-economic results of the standard of living of the population in the 21st century. *Science and Practice of Regions*, 2(3). Pp. 12-19. (In Russ.)
- 18.** Investments. Rosstat of Kursk Region. URL: <https://46.rosstat.gov.ru/invest>. (In Russ.)
- 19.** Ilyin, A.E., Savin, D.A., & Konorev, A.M. (2012). Unemployment of the rural population: state and ways to reduce it. *Bulletin of Kursk State Agricultural Academy*, 3. Pp. 47-49. (In Russ.)
- 20.** Golovin, A.A., Zhilinkova, L.A., & Spitsyna, A.O. (2022). Analysis of the social model of food provision for the population. *Innovative Potential of the Digital Economy: State and Development Directions: Collection of Scientific Articles of the 2nd International Scientific and Practical Conference, Kursk, October 20-21, 2022*. Kursk: South-West State University. Pp. 102-107. (In Russ.)
- 21.** Nikolenko, D.V., & Zanina, O.V. (2022). Analysis of key parameters of the socio-economic situation of the regions. *Current Problems of Economics and Management*, 1(33). Pp. 83-93. (In Russ.)
- 22.** Ilyin, A.E., Zanina, O.V., & Shcherbakov, D.B. (2024). Investment climate of the Kursk region in 2013-2022 in the context of the main parameters for assessing the region's attractiveness for internal and external investments: reality and prospects. *Economic Sciences*, 236. Pp. 81-90. <https://doi.org/10.14451/1.236.81>. (In Russ.)
- 23.** Yamina, V.A. (2024). How technologies have influenced various types of professions. *Economic Growth as the Basis for Sustainable Development of Russia: Collection of Scientific Articles of the Participants of the 8th All-Russian Scientific and Practical Conference, Kursk, December 04-05, 2024*. Kursk: ZAO "University Book". Pp. 355-360. (In Russ.)

24. Draft Strategy for the Socio-Economic Development of the Kursk Region until 2030 (draft). Official Portal of the Kursk Region. URL: <https://kursk-gov.ru/doc/58666>. (In Russ.)

25. Sakaeva, E.A. (2022). Efficiency of functioning of free economic zones of the Russian Federation. Economics and Management: Theory, Methodology, Practice: Collection of Materials of the XVII International Scientific and Practical Conference, Ufa-Shenyang, May 20, 2022. Ufa: Ufa University of Science and Technology. Pp. 188-192. (In Russ.)

Information about the authors

Dmitry B. Shcherbakov – Research Fellow

Olga V. Zanina – Candidate of Economical Science, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Information Technology

Anastasia A. Yamina – 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) 13.06.2025

Поступила после рецензирования 25.08.2025

Принята к публикации (Accepted) 25.09.2025

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СРЕДА МАССОВОГО СПОРТА В МЕГАПОЛИСАХ

Андрей Маркович Ерёмин

Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования города Москвы «Московский государственный университет спорта и туризма», 17519, Российская Федерация, г. Москва, ул. Кировоградская, д.21, корп.1, e-mail: am.eremin@internet.ru

Аннотация. Данная статья посвящена изучению институциональной среды массового спорта в мегаполисах. В ней предложен авторский подход к определению этого понятия, в рамках которого институциональная среда рассматривается как целостная система, включающая пять ключевых взаимосвязанных компонентов: нормативно-правовую базу, управленческие структуры, финансово-экономические механизмы, цифровые инструменты и культурные практики. Показано, что согласованное развитие данных компонентов способствует формированию понятных «правил игры» и устойчивых стратегий, превращению планов в конкретные действия, обеспечению разнообразных источников финансирования, расширению доступности спортивной инфраструктуры и стимулированию населения к систематической физической активности. В статье сделан вывод о том, что институциональная среда играет ключевую роль в реализации государственной политики в сфере массового спорта. Её развитие не только способствует повышению охвата населения регулярной физической активностью, но и позволяет решать более масштабные задачи, такие как укрепление общественного здоровья, снижение социального неравенства, формирование городской идентичности и развитие человеческого капитала.

Ключевые слова: массовый спорт, мегаполис, институциональная среда, компоненты институциональной среды, спорт.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Ерёмин А.М. Институциональная среда массового спорта в мегаполисах. Государственное управление и право. 2025. № 3(07). С. 136-146.

THE INSTITUTIONAL ENVIRONMENT OF MASS SPORTS IN MEGACITIES

Andrey Markovich Eremin

State Autonomous Educational Institution of Higher Education of the city of Moscow «Moscow State University of Sports and Tourism», 17519, Russian Federation, Moscow, Kirovogradskaya str., 21, building 1, e-mail: am.eremin@internet.ru

Abstract. This article is devoted to the study of the institutional environment of mass sports in megacities. It offers an author's approach to the definition of this concept, in which the institutional environment is considered as an integrated system comprising five key interrelated components: the regulatory framework, management structures, financial and economic mechanisms, digital tools and cultural practices. It is shown that the coordinated development of these components contributes to the formation of understandable "rules of the game" and sustainable strategies, the transformation of plans into concrete actions, the provision of diverse sources of financing, the expansion of accessibility of sports infrastructure and the stimulation of the population to systematic physical activity. The article concludes that the institutional environment plays a key role in the implementation of state policy in the field of mass sports. Its development not only helps to increase the coverage of the population with regular physical activity, but also allows solving larger-scale tasks such as strengthening public health, reducing social inequality, shaping urban identity and developing human capital.

Keywords: mass sports, megacity, institutional environment, components of the institutional environment, sports.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Eremin, A.M. (2025). The institutional environment of mass sports in megacities. Public administration and law, 3(07), 136-146.

Введение

В условиях высокой урбанизации и трансформации социальных практик массовый спорт приобретает особое значение как инструмент повышения качества жизни, укрепления здоровья и формирования устойчивых городских сообществ. Современные мегаполисы характеризуются высокой плотностью населения, разнообразием интересов жителей и пространственной неоднородностью, именно поэтому институциональная среда играет ключевую роль в обеспечении широкого и равного доступа к спортивной активности. Именно она формирует правила, механизмы, инструменты и культурные установки, которые определяют масштабы и устойчивость участия жителей в массовом спорте.

Актуальность исследования ин-

ституциональной среды массового спорта в мегаполисах обусловлена как нарастанием социально-экономических вызовов (старение населения, дефицит городской инфраструктуры), так и необходимостью совершенствования системы государственного регулирования. В условиях многоуровневости и сложности системы управления целесообразным представляется изучение состава и сущности структурных элементов, формирующих институциональные условия для развития массового спорта. Важно отметить, что комплексное изучение институциональной среды позволит не только повысить эффективность государственной политики в сфере массового спорта в мегаполисах, но и создаст методологическую основу для мониторинга, прогнозирования и тиражи-

рования успешных управленческих практик.

Цель и задачи исследования

Цель исследования заключается в теоретическом обосновании содержания и структуры институциональной среды массового спорта в мегаполисах, а также в выявлении взаимосвязи её ключевых компонентов с эффективностью реализации государственной политики в сфере физической активности населения.

Для достижения поставленной цели предусмотрено решение комплекса взаимосвязанных задач, включающих теоретический анализ и уточнение понятийного аппарата, в рамках которого требуется обобщить существующие подходы к определению институциональной среды и сформулировать её авторскую трактовку применительно к массовому спорту в условиях мегаполиса; структурное моделирование институциональной среды, предполагающее выделение и характеристику её ключевых компонентов, таких как нормативно-правовая база, управленческие структуры, финансово-экономические механизмы, цифровые инструменты и культурные практики; а также функциональный анализ, направленный на выявление роли и взаимосвязей данных компонентов в обеспечении доступности спортивной инфраструктуры, расширении участия населения в физической активности и повышении эффективности реализации государственной политики в сфере массового спорта.

Методология исследования

Методологическая база исследования опирается на совокупность общенаучных и специальных методов, обеспечивающих комплексное рассмотрение институциональной среды массового спорта в мегаполисах. В работе применён теоретико-аналитический метод,

позволивший обобщить и критически осмыслить положения современной научной литературы и нормативно-правовых документов, определяющих условия развития массовой физической активности. Для выделения и описания структурных элементов институциональной среды использовался структурно-функциональный анализ, обеспечивший выявление функционального назначения и взаимосвязей нормативных, управленческих, финансово-экономических, цифровых и культурных компонентов. Сравнительно-сопоставительный метод применялся при рассмотрении административных и программных решений, реализуемых в различных мегаполисах, что позволило отметить сходства и различия организационных моделей. Кроме того, был использован метод контент-анализа официальных стратегических документов и муниципальных программ, направленных на развитие массового спорта, что обеспечило выявление ключевых целевых ориентиров, инструментов реализации и индикаторов эффективности. Комплексное использование данных методов позволило сформировать целостное представление о сущности институциональной среды массового спорта и определить факторы, влияющие на эффективность её функционирования в условиях крупных городских агломераций.

Результаты исследования и обсуждение

Понятие и структура институциональной среды массового спорта.

Как показано в работе Кондратова М.В., Гарипова Р.И. [1], в настоящее время в академической литературе так и не сложилось единого подхода к трактовке понятия «институциональная среда», под которой исследователи преимущественно подразумевают лишь совокупность отдельных институтов, в то

время как среда должна способствовать формированию определённых условий, которые влияют на функционирование экономической системы и повышают эффективность отношений между экономическими агентами. При этом в институциональную среду, помимо непосредственно институтов, также целесообразно включать правила, нормы, ценности и механизмы.

Попробуем отразить эти аспекты в авторском понятии институциональной среды массового спорта в мегаполисах, под которой в данной работе будет подразумеваться взаимосвязанная система

правовых норм, управленческих структур, финансовых и цифровых механизмов, а также культурных практик, которые в совокупности обеспечивают массовое и равнодоступное привлечение жителей мегаполиса к регулярной физической активности. Именно с её помощью формируются условия, стимулы и ресурсы для участия в массовом спорте, а её качество напрямую отражается на здоровье населения, социальной интеграции и экономическом развитии мегаполиса. Таким образом, всего можно выделить пять ключевых компонентов институциональной среды в мегаполисах (рисунок 1).

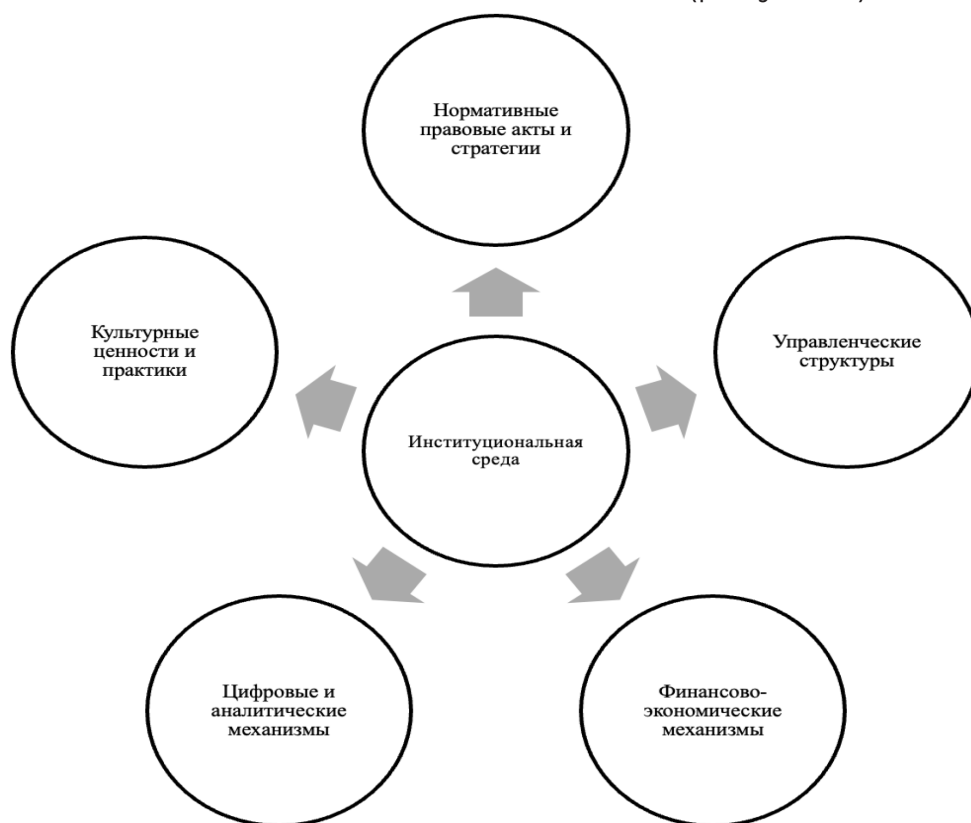


Рисунок 1. Структура стратегических мероприятий по развитию Курской области при условии присвоения статуса СЭЗ (составлено авторами по материалам [24])

Figure 1. The structure of strategic measures for the development of the Kursk region subject to assignment of the status of SEZ (compiled by the authors based on materials from [24])

Характеристики компонентов институциональной среды.

В целом институциональная среда массового спорта в мегаполисе представляет собой достаточно сложную структуру взаимос-

вязанных компонентов, каждый из которых выполняет определённую функцию. При этом успешное выполнение этих функций на практике позволяет оказывать существенное влияние на эффективность ра-

боты системы государственного регулирования в данной сфере. В условиях многоуровневости системы управления и разнообразия акторов, участвующих в процессах развития массового спорта, необходимо детальное изучение ключевых элементов институциональной среды, что позволит не только скорректировать механизм их взаимодействия, но и выявить направления для возможного усиления управленческого воздействия.

Нормативные правовые акты и стратегические документы формируют каркас институциональной среды и фактически фиксируют цели, правила и ответственность акторов за развитие массового спорта в мегаполисах. Именно они являются наиболее важной составляющей институциональной среды, поскольку без неё остальные компоненты являются фрагментарными. В целом данная компонента направлена на выполнение четырёх основных функций:

- закрепление права жителей мегаполиса на занятие спортом и предоставление равного доступа к объектам спортивной инфраструктуры;
- распределение полномочий между уровнями власти и установление требований к частным и общественным организациям;
- формирование чётких, измеримых и достижимых целей и механизмов мониторинга реализации государственных программ, инициатив и мер поддержки;
- определение источников и правил предоставления финансирования (субсидии, льготы, совместные проекты и др.).

В то же время особенностью данной компоненты институциональной среды является то, что, помимо документов, направленных исключительно на развитие сферы массового спорта в конкретных мегаполисах, в неё также входят (ока-

зывают влияние) документы более высокого уровня. Так, важную роль играет международный уровень. Например, в Глобальном плане физической активности Всемирной организации здравоохранения на 2018-2030 гг. [2] в целом отражена важность регулярных физических занятий и необходимость создания соответствующих условий в местах, где работают и живут люди. При этом в документе отражены четыре взаимосвязанные стратегические цели (активные общества, активные пространства, активные люди и активные системы) и 20 мер государственного регулирования (часть из них должна реализоваться на уровне городов) с целью стимулирования регулярных занятий жителей физическими упражнениями (например, за счёт создания плотной сети безопасных пешеходных и веломаршрутов, зелёных зон, развития открытой спортивной инфраструктуры во дворах и парках).

Кроме того, формирование и развитие институциональной среды мегаполисов невозможно без учёта ключевых документов, принятых на национальном уровне. Например, в России понятие «массовый спорт» вводится в нормативно-правовое поле Федеральным законом от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» [3], в котором также распределены полномочия между федеральным, региональным и муниципальным уровнями. При этом важным государственным документом является Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года [4], в которой отражены ключевые приоритеты развития данной сферы (увеличение доли граждан, систематически занимающихся спортом, развитие адаптивного спорта, рост удовлетворённости граждан условиями для занятий спортом, при-

влечение внебюджетных средств в развитие спорта, рост цифровизации, рост обеспеченности жителей спортивными сооружениями и др.), что также должно отражаться на развитии данной сферы на уровне регионов и муниципалитетов.

В то же время напрямую в данную компоненту входят непосредственно стратегии и планы развития мегаполисов. В частности, в Москве к 2030 году в рамках развития массового спорта предполагается строительство новых объектов инфраструктуры (в том числе капитальных спортивных объектов, ФОК, легковозводимых спортивных комплексов), модернизация существующих объектов (в том числе с учётом единого стандарта) в разных районах города с целью повышения доступности массового спорта. При этом особое внимание также будет уделено созданию условий для занятий спортом маломобильных граждан [5]. Одним из успешных примеров наличия стратегического документа, направленного на развитие массового спорта также является Токио, где утверждён Tokyo Sports Promotion Master Plan (действует до 2030 года) [6]. Этот документ базируется на реализации четырёх ключевых направлений:

- «Сияние через спорт» (Shining through Sports) – ориентировано на создание широких возможностей для «первого шага» в занятиях спортом и последующей пожизненной активности, в рамках данного направления создан единый портал с расписанием городских секций, маркировкой компаний специальным знаком за создание условий для занятий спортом и физической активностью, поддержкой специализированных мероприятий для пожилых людей и др.;

- «Формирование связей через спорт» (Building Connections through Sports) – продвигает массовый спорт как инструмент соедине-

ния поколений, гендеров, культур, а также интегрирует в физическую активность людей с ограниченными возможностями. В рамках данного направления создаются унифицированные спортивные объекты, проводятся спортивные турниры, в которых, в частности, участвуют дети из Токио и пострадавших от землетрясений регионов;

- «Создание динамичной среды за счёт спорта» (Generating Dynamism through Sports) – ориентировано на превращение различных спортивных турниров в драйвер развития экономики и туризма. В рамках данного направления в Токио проводятся различные турниры в области велосипедного спорта, знаменитый Токийский марафон, предоставляются субсидии муниципалитетам для проведения спортивных фестивалей;

- «Поддержка спорта» (Supporting Sports) – ориентировано на создание условий для устойчивого финансирования, поддержку экологии и спортивных кадров. В рамках данного направления в Токио проводятся меры по снижению углеродного следа на городских объектах, поддержке волонтерской активности и др.

При этом для каждого из направлений установлена чёткая система ключевых показателей эффективности (например, доля жителей Токио старше 18 лет, занимающихся спортом; доля пожилого населения, удовлетворённого физической активностью; доля жителей, которые болеют за определённую спортивную команду или атлета; доля жителей, которые удовлетворены состоянием городской спортивной инфраструктуры и др.).

Ещё одним компонентом институциональной среды массового спорта в мегаполисах являются управленческие структуры, к которым относится совокупность государственных, частных и обществен-

ных организаций, осуществляющих планирование, финансирование, организацию и контроль развития массового спорта в мегаполисах. С их помощью указанные в нормативных правовых и стратегических документах цели и приоритеты переводятся в определённые услуги, объекты и мероприятия, доступные жителям мегаполисов. В то же время, как и в случае с нормативным каркасом институциональной среды, в перечне управленческих структур в мегаполисе целесообразно рассматривать широкий круг организаций и институтов.

В частности, на развитие массового спорта мегаполиса оказывают влияние национальные структуры. Например, министерства, деятельность которых направлена на формирование верхнеуровневых стратегических приоритетов и показателей эффективности, базовых принципов регулирования, системы распределения бюджетных средств и др. В то же время на уровне мегаполиса формируется более детализированная программа развития, определяются конкретные объекты для создания и модернизации, мероприятия, формируются адресные программы развития массового спорта, конкретные меры поддержки, а также создаются условия для привлечения частных инвесторов. Деятельность районных центров направлена на непосредственную эксплуатацию объектов, проведение бесплатных секций, сбор локальной статистики.

При этом также существуют квазиавтономные организации (non-departmental public bodies), которые формально не являются частью государственных структур, но используют публичное финансирование для развития массового спорта. Например, в Великобритании функционирует организация London Sport [7], связанная с мэрией Лондона.

Данная организация собирает и публикует оперативную статистику по уровню физической активности в городе, количеству спортивных объектов, социальному эффекту от развития спортивной сферы, возрасту и социальному статусу волонтеров и др. Кроме того, данная организация к 2024 году профинансировала спортивные проекты более чем в 180 школах города, в которых приняли участие почти 40 тыс. школьников. Деятельность организации также направлена на преобразование неиспользуемых городских пространств в центры для занятий спорта, в том числе в места для бесплатного занятия фитнесом и йогой.

Ещё одной важной составляющей управленческих структур в массовом спорте в мегаполисах являются общественные и частные организации, которые включают спортивные федерации, фитнес-клубы, добровольные (community) клубы, а также различные бизнес-структуры. Деятельность спортивных федераций преимущественно связана с утверждением различных регламентов, сертификацией тренеров и клубов, проведением турниров и фестивалей и др. Фитнес-клубы профессионально инвестируют капитал и создают инновации для развития массового спорта, без их участия вовлечение населения в регулярную физическую активность обошлось бы государству дороже за счёт более высоких затрат на администрирование. При этом клубы обладают различным уровнем ценообразования и сегментирования потребителей, что также повышает уровень охвата населения специализированными услугами. Кроме того, важную роль играют добровольные клубы, функционирующие во многих странах мира. В частности, к ним можно отнести проект parkrun [8], в рамках которого с 2004 года еженедельно

(по субботам) проводятся бесплатные забеги или ходьба на 5 км. В настоящее время подобные мероприятия проводятся в 23 странах мира, а всего проект насчитывает более 10 млн зарегистрированных пользователей [9]. Всего в мероприятиях ежегодно участвуют около 250 тыс. волонтеров, а расходы покрываются преимущественно за счёт благотворительных взносов. К добровольным организациям также относятся городские любительские лиги, которые представляют собой организованный цикл соревнований для непрофессионалов по широкому кругу видов спорта (включая футбол, баскетбол, софтбол и др.), проводящихся в пределах мегаполиса на муниципальных полях, спортивных площадках или парках.

Роль бизнес-структур в развитии массового спорта в мегаполисах многогранна. Во-первых, бизнес является работодателем, который может стимулировать сотрудников на занятия спортом (например, оплачивать тренировки, создавать соответствующую инфраструктуру, развивать корпоративный спорт, в том числе за счёт создания и поддержки соответствующих клубов и лиг). Во-вторых, компании могут выдавать целевые микрогранты на покупку инвентаря и экипировки, аренду площадки для определённых групп населения (например, детей и молодёжи), являться спонсорами различных массовых спортивных мероприятий, а также поддерживать спортивные проекты, ежегодно расходуя на эти цели часть выручки. В-третьих, компании могут передавать данные о доле активных сотрудников для органов власти мегаполиса, что формирует качественную статистику в области массового спорта.

Ещё одним важным компонентом институциональной среды являются финансово-экономические механизмы, к которым относятся:

капитальные вложения в площадки и объекты, субсидирование бесплатных секций и проведение массовых мероприятий, гранты и субсидии некоммерческим организациям и клубам, предоставление налоговых льгот, льготная аренда помещений, реализация проектов государственно-частного партнёрства, финансирование компаниями массовых мероприятий, проектов и инициатив, выпуск городских облигаций (в том числе «зелёных» облигаций) и др.

Финансово-экономические механизмы преимущественно реализуются государственными структурами, однако значимую роль в развитии массового спорта начинают играть также бизнес, что во многом связано с позиционированием его как социально-ответственной структуры и стремлением улучшить качество человеческого капитала. В то же время привлечение бизнеса в развитие массового спорта приводит к диверсификации рисков, что особенно заметно во время сокращения объёмов бюджетного финансирования. При этом государственные инструменты фактически формируют структурный «каркас» институциональной среды, обеспечивая капитальные вложения, систему субсидирования и налоговые преференции, а корпоративные акторы обеспечивают привлечение дополнительных ресурсов, повышая гибкость, целевую направленность и устойчивость процессов развития массового спорта в мегаполисах.

Современное развитие технологий привело к тому, что цифровые и аналитические механизмы также стали неотъемлемой частью институциональной среды, к ним относятся, например, мониторинги физической активности населения, открытые дата-хабы и дашборды, в которых представлены показатели охвата, доступной инфраструк-

туры и инвестиций, а также цифровые регистры лиг и клубов, которые публикуют информацию о расписании, судебных назначениях, регистрации игроков, результатах матчей, введении дисциплинарных санкций и др. Каждый объект (лига, команда, игрок, матч и др.) обладает уникальным стабильным идентификатором, который позволяет осуществлять сбор данных с помощью API или парсеров, а также в дальнейшем использовать их как в рамках городских аналитических системах, так и в научных исследованиях. Например, в работе Stevinson C., Hickson M. [10] использовались данные забегов parkrun (при этом анкеты 354 новых участников были связаны с объективными данными из открытого реестра, что возможно благодаря наличию уникального идентификатора у каждого атлета), в результате на базе анализа частоты посещений, динамики прохождения дистанции, а также самоотчётов индивидов о физической активности, весе и психоэмоциональном состоянии было выявлено, что средняя совокупная физическая активность выросла на 30 минут в неделю, индекс массы тела сократился на 1,1 %, выносливость увеличилась на 12 %, что свидетельствует о существенном оздоровительном эффекте от участия в массовом спорте. В целом подобное исследование было бы невозможно без использования данных унифицированного регистра, которые помогают не только получить точные и надёжные оценки, но и воспроизводить результаты в последующих работах.

Кроме того, во многих мегаполисах мира (например, в Лондоне, Москве, Токио и др.) жителям доступны мобильные/веб-сервисы для бронирования доступа на городские спортивные площадки, просмотра

расписания, покупки абонементов, получения цифрового пропуска (QR-код, PIN-замок). В частности, в Москве в рамках проекта «Вместе со спортом» [11] можно осуществить аренду зала или площадки для широкого перечня видов спорта (включая айкидо, бадминтон, лёгкая атлетика и др.). При этом пользователю предлагается широкий перечень опций для выбора подходящего объекта (ценовой диапазон, близость к метро, наличие определённой инфраструктуры (душевая, парковка, медпункт и др.), тип покрытия и др.) для наилучшего учёта предпочтений.

Ещё одной составляющей институциональной среды массового спорта в мегаполисах являются культурные ценности и практики. В частности, благодаря проведению различных массовых спортивных мероприятий (например, беговых марафонов) и фестивалей у жителей мегаполисов формируются определённые установки относительно высокой значимости спортивной активности (например, мегаполис начинает восприниматься жителями как «велосипедный» или «беговой» центр) и формируется чувство гордости за место их проживания. Кроме того, повышению уровня социального одобрения регулярной физической активности со стороны жителей мегаполисов также способствует активность работодателей: например, внедрение культуры ежедневных «активных» перерывов и маркировка лестниц с указанием расходов калорий при подъёме на рабочее место пешком, а не на лифте (подобные инициативы реализованы на практике в рамках реализации Tokyo Sports Promotion Companies [12]). Важной составляющей рассматриваемой компоненты также являются инклюзивные культурные коды¹, ко-

¹В данном случае в соответствии с работой Федотовой Н.Г. [13] под культурным кодом мы понимаем «определённый способ хранения, репрезентации и трансляции культурных смыслов в социальном пространстве».

торые позволяют интегрировать в массовый спорт уязвимые слои населения. Например, в Нью-Йорке существуют специализированные программы [14] для занятий отдельными видами спорта (в том числе аэробика, баскетбол, софтбол, теннис и др.) для лиц с ограниченными возможностями.

Выводы

В данной работе было показано, что институциональная среда массового спорта в мегаполисах является целостной системой, которая состоит из пяти ключевых компонентов (среди которых нормативно-правовая база, управленческие структуры, финансово-экономические механизмы, цифровые инструменты, а также культурные ценности), выполняющих взаимодополняющие функции.

На практике их согласованное развитие приводит к формированию понятных «правил игры» и долгосрочных целей, превращению

стратегических планов в реальные объекты, услуги и мероприятия, достижению устойчивого и диверсифицированного финансирования данной сферы, повышению доступности спортивной инфраструктуры, усилению мотивации жителей мегаполисов к регулярной физической активности.

Таким образом, значимость институциональной среды проявляется в её ключевой роли в успешной реализации государственной политики в области массового спорта. Последовательное и согласованное развитие её элементов позволит не только повышать уровень охвата населения регулярной физической активностью, но и решать более широкие задачи, среди которых: укрепление общественного здоровья, снижение уровня социального неравенства, формирование городской идентичности и развитие человеческого капитала.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Кондратов М.В., Гарипов Р.И. Теоретические подходы к понятию «институциональная среда» // Фундаментальные исследования. 2013. № 11-9. С. 1908-1911.
2. World Health Organization. Global action plan on physical activity 2018-2030: more active people for a healthier world. 2018. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/272722/9789241514187-eng.pdf>.
3. Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 04.12.2007 № 329-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/.
4. Распоряжение Правительства РФ от 24.11.2020 № 3081-р «Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года» // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_369118/.
5. К 2030 году в Москве построят более 200 новых спортобъектов // Официальный сайт Мэра Москвы. URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/11556050/>.
6. Tokyo Metropolitan Government. Tokyo Sports Promotion Master Plan 2025-2030.2025. URL: https://www.sports-tokyo-info.metro.tokyo.lg.jp/policyinformation/council/master_plan/pdf/sports_suishin_gaiyouban_EN.pdf.
7. London Sport. URL: <https://londonsport.org/>.
8. Parkrun. URL: <https://www.parkrun.com>.
9. From a small meetup to global phenomenon: How parkrun got 10 million people obsessed with running // Euronews. URL: <https://www.euronews.com/culture/2024/11/13/from-a-small-meetup-to-global-phenomenon-how-parkrun-got-10-million-people-obsessed-with-r>.
10. Stevinson C., Hickson M. Changes in physical activity, weight and wellbeing outcomes among attendees of a weekly mass participation event: a prospective 12-month study // Journal of Public Health. 2019. Vol. 41, No. 4. P. 807-814.

11. Вместе со спортом // Официальный сайт Мэра Москвы. URL: <https://www.mos.ru/arenda-sport/catalog>.
12. Tokyo Metropolitan Government. 583 companies were certified as companies that promote employee health through Sports! Tokyo certified 583 companies as Sports promotion enterprises for FY2024. URL: <https://www.metro.tokyo.lg.jp/information/press/2024/12/2024120213>.
13. Федотова Н.Г. Культурный код города // Слово.ру: Балтийский акцент. 2022. Т. 13, № 4. С. 10-24. DOI: 10.5922/2225-5346-2022-4-1.

Информация об авторе

Ерёмин Андрей Маркович – кандидат юридических наук, доцент

REFERENCES

1. Kondratov, M.V., & Garipov, R.I. (2013). Theoretical approaches to the concept of "institutional environment". Fundamental Research, 11-9. Pp. 1908-1911. (In Russ.)
2. World Health Organization. (2018). Global action plan on physical activity 2018-2030: more active people for a healthier world. Retrieved from <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/272722/9789241514187-eng.pdf>.
3. Federal Law "On Physical Culture and Sports in the Russian Federation" of 04.12.2007 No. 329-FZ. ConsultantPlus. Retrieved from https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/. (In Russ.)
4. Decree of the Government of the Russian Federation of 24.11.2020 No. 3081-r "On the approval of the Strategy for the Development of Physical Culture and Sports in the Russian Federation for the Period up to 2030". ConsultantPlus. Retrieved from https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_369118/. (In Russ.)
5. By 2030, more than 200 new sports facilities will be built in Moscow. Official website of the Mayor of Moscow. Retrieved from <https://www.mos.ru/mayor/themes/11556050/>. (In Russ.)
6. Tokyo Metropolitan Government. (2025). Tokyo Sports Promotion Master Plan 2025-2030. Retrieved from https://www.sports-tokyo-info.metro.tokyo.lg.jp/policyinformation/council/master_plan/pdf/sports_suishin_gaiyouban_EN.pdf.
7. London Sport. Retrieved from <https://londonsport.org/>.
8. Parkrun. Retrieved from <https://www.parkrun.com>.
9. From a small meetup to global phenomenon: How parkrun got 10 million people obsessed with running. Euronews. Retrieved from <https://www.euronews.com/culture/2024/11/13/from-a-small-meetup-to-global-phenomenon-how-parkrun-got-10-million-people-obsessed-with-r>.
10. Stevinson, C., & Hickson, M. (2019). Changes in physical activity, weight and wellbeing outcomes among attendees of a weekly mass participation event: a prospective 12-month study. Journal of Public Health, 41(4). Pp. 807-814.
11. Together with sports. Official website of the Mayor of Moscow. Retrieved from <https://www.mos.ru/arenda-sport/catalog>. (In Russ.)
12. Tokyo Metropolitan Government. (2024). 583 companies were certified as companies that promote employee health through Sports! Tokyo certified 583 companies as Sports promotion enterprises for FY2024. Retrieved from <https://www.metro.tokyo.lg.jp/information/press/2024/12/2024120213>.
13. Fedotova, N.G. (2022). Cultural code of the city. Slovo.ru: Baltic Accent, 13(4). Pp. 10-24. <https://doi.org/10.5922/2225-5346-2022-4-1>. (In Russ.)

Information about the author

Andrey M. Eremin – Candidate of Law Science, Associate Professor

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 13.06.2025

Поступила после рецензирования 25.08.2025

Принята к публикации (Accepted) 25.09.2025

РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО АУДИТА, СТРАТЕГИЧЕСКОГО АУДИТА, ГОСУДАРСТВЕННОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО КОНТРОЛЛИНГА В УСЛОВИЯХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИИ И ЦИФРОВОГО КОММУНИЦИРОВАНИЯ

**Владимир Витальевич Строев¹,
Татьяна Михайловна Рогуленко²,
Роман Сергеевич Близкий³**

¹Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления», 109542, Российская Федерация, городской округ Москва, город Москва, Рязанский проспект, 99, e-mail: vv_stroev@guu.ru

²Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления», 109542, Российская Федерация, городской округ Москва, город Москва, Рязанский проспект, 99, e-mail: tmguu@mail.ru

³Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления», 109542, Российская Федерация, городской округ Москва, город Москва, Рязанский проспект, 99, e-mail: rs_blizkiy@guu.ru

Аннотация. Статья посвящена аналитическому раскрытию результатов цифровой трансформации государственного аудита, стратегического аудита и муниципального контроллинга в Российской Федерации. Актуальность обусловлена требованием перевода контрольных процедур на машинно-читаемую основу. Научная новизна заключается в систематизации трёх взаимосвязанных узлов изменений – предметного, процедурного и результативного – с опорой исключительно на отечественные исследования 2015-2024 гг. В рамках статьи описаны цифровые платформы дистанционного контроля, реестры обязательных требований, облачные сервисы «Типового решения КНД»; изучены эмпирические данные опросов контрольно-надзорных органов и методические предложения о «цифровых дивидендах». Особое внимание уделено проблемам унификации метаданных, кадрового дефицита data-компетенций и балансу открытости бюджетной информации. Цель работы – определить, как цифровые технологии изменяют объект, процесс и эффект государственного аудита. Для её достижения использованы методы сравнительного и проблемно-хронологического анализа, синтеза выводов десяти профильных публикаций. В заключении уточняются приоритеты дальнейшей нормативно-методической модернизации. Результаты исследования будут полезны исследователям аудита, а также практикам контрольно-надзорной сферы.

Ключевые слова: цифровой аудит, стратегический аудит, муниципальный контроллинг, дистанционный контроль, облачная платформа, реестры требований, цифровые дивиденды, искусственный интеллект, обратная связь, нормативная унификация.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Строев В.В., Рогуленко Т.М., Близкий Р.С. Развитие государственного аудита, стратегического аудита, государственного муниципального контроллинга в условиях информационных технологий и цифрового коммуницирования. Государственное управление и право. 2025. № 3(07). С. 147-158.

DEVELOPMENT OF STATE AUDIT, STRATEGIC AUDIT, STATE MUNICIPAL CONTROLLING IN THE CONTEXT OF INFORMATION TECHNOLOGIES AND DIGITAL COMMUNICATION

Vladimir Vitalievich Stroev¹,
Tatyana Mikhailovna Rogulenko²,
Roman Sergeevich Blizkiy³

¹Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «State University of Management», Russian Federation, 109542, Moscow, 99, Ryazansky avenue, e-mail: vv_stroev@guu.ru

²Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «State University of Management», Russian Federation, 109542, Moscow, 99, Ryazansky avenue, e-mail: tmguu@mail.ru

³Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «State University of Management», Russian Federation, 109542, Moscow, 99, Ryazansky avenue, e-mail: rs_blizkiy@guu.ru

Abstract. The article is devoted to the analytical disclosure of the results of the digital transformation of state audit, strategic audit and municipal controlling in the Russian Federation. The relevance is due to the requirement to transfer control procedures to a machine-readable basis. Scientific novelty lies in the systematization of three interconnected nodes of changes - subject, procedural and effective - based exclusively on domestic research from 2015-2024. The article describes digital platforms for remote control, registers of mandatory requirements, cloud services of the "Standard Solution of KND"; The article examines empirical data from surveys of regulatory authorities and methodological proposals on "digital dividends". Particular attention is paid to the problems of metadata unification, personnel shortage of data competencies and the balance of openness of budget information. The purpose of the work is to determine how digital technologies change the object, process and effect of audit. To achieve this, the methods of comparative and problem-chronological analysis, synthesis of the findings of ten specialized publications were used. In conclusion, the priorities for further regulatory and methodological modernization are specified. The article will be useful for audit researchers, legislators and practitioners of the regulatory and supervisory sphere.

Keywords: tariff, subadditivity, internal control, audit, transparency, natural monopoly, government regulation, costs, tariff setting, antitrust law.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Stroev, V.V., Rogulenko T.M., Blizkiy R.S. (2025). State regulation of natural monopolies in terms of forming internal control and audit regulations. Public administration and law, 3(07), 147-158.

Введение

В мировой экономике вопросы цифровой трансформации формируют ключевую тенденциозную повестку мироустройства, задавая свой определённый ритм, условия и задачи, влияющие в том числе и на дальнейшее развитие государственного управления. Технологии и технологические решения

меняют подходы в организации и управлении процессами, используются новые практики распределения полномочий и ответственности, смещается вектор внимания на персонализацию, кастомизацию и даже индивидуализацию при создании управленческого продукта.

По прогнозам аналитиков американской консалтинговой компа-

нии Gartner¹, в ближайшей перспективе 2025 года в мире увеличатся расходы на информационные технологии на 9,3 % и их величина достигнет почти 5,7 трлн долларов, что относительно сопоставления по масштабам объёма, равна 13 бюджетам Российской Федерации 2025 года при курсе 93 рубля за один доллар. Особое внимание при таком положении аналитиками уделяется двум сферам: затратам на внедрение генеративного искусственного интеллекта и затратам на центры обработки данных. В Российской Федерации затраты в информационные технологии ИТ-рынка растут, и по данным компании СТРИМ Консалтинг², темп роста затрат по сравнению с 2023 годом составил 15 % (что составляет чуть более 32 млн долларов США при курсе 93 руб. за 1 доллар США).

По данным отчёта GSMA Intelligence³, в 2024 году цифровая трансформация составила 5,8 % мирового ВВП, или 6,5 трлн долларов, а к 2030 году этот показатель вырастет до 8,4 %, а общий объём вклада цифровой трансформации в мировой ВВП составит 11 трлн долларов. Как видно, тренд на увеличение процессов цифровой трансформации и усиление её проникновения во все сферы экономик и механизмы управления в странах набирает обороты. Новые возможности цифровизации позволяют открывать и новые виды услуг государственных органов, улучшать их качество и при этом стремиться снижать затраты. Постепенный переход в зону ответственности цифровых технологий и платформ инициирует создание устойчивого исследовательского внимания учё-

ных, а сама цифровая трансформация становится новым драйвером стратегического развития.

Механизмы и изменения, вносимые процессами цифровизации в бизнесе и государственных органах власти, непосредственно в процесс управления имеют свои особенности, которые прежде всего связаны с условиями и свойствами предоставляемого управленческого продукта. Процесс цифровой трансформации в органах государственной власти сталкивается с такими наиболее характерными вызовами, как ограниченные бюджеты, правовые регуляторные процедуры (бюрократия), кибербезопасность, а также «разрыв поколений» в среде руководящего состава должностных лиц органов государственной власти, вызывающий разницу восприятия развития цифровизации. Одним из вариантов, предотвращающим угрозы и вызовы в деятельности государственных органов, является не только разработка и реализация комплекса регулярных контрольно-проверочных работ, в том числе при проведении аудита, а прежде всего выработка проактивных сценариев прогноза влияния изменений.

Цифровизация смещает акцент государственного и стратегического аудита с постфактум-проверки на проактивное прогнозирование. Прогнозный анализ становится центральной функцией стратегического аудита, тогда как наблюдается рост эффективности управления ресурсами при обработке больших данных.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – комплексно оценить последствия вне-

¹Gartner. Market Guide for IT Financial Management Tools URL: <https://www.gartner.com/en/documents/6391243>.

²Сайт Компании СТРИМ Консалтинг. Объём российского ИТ-рынка в 2024 году вырос на 15 % и превысил 3 трлн рублей URL: <https://strimconsult.com/research-it2024-continue>.

³Economic growth and the digital transformation of enterprises | GSMA Intelligence. URL: <https://www.gsmaintelligence.com/research/economic-growth-and-the-digital-transformation-of-enterprises>.

дрения информационных технологий для объекта, процесса и результатов аудиторско-контроллинговой деятельности.

Для её достижения поставлены задачи:

- раскрыть изменение предмета проверки в условиях машинно-читаемых баз данных;
- проанализировать технологический формат процедур (облачные решения, дистанционный мониторинг);
- оценить структурный эффект цифровизации для муниципального и регионального уровней.

Методы исследования

В процессе исследования применены такие научные методы, как: аналитический обзор (тщательное изучение и анализ существующих данных, публикаций, нормативных документов и практик в области государственного, стратегического аудита и муниципального контроллинга); сравнение (сопоставление) подходов различных контрольных уровней (федерального и регионального для выявления неоднородности цифровой инфраструктуры); статистический анализ (анализ количественных данных, таких как доля своевременных расчётов с поставщиками и потребность в корректировках бюджетных ассигнований после внедрения автоматизированных систем); метод системного анализа (выявление институциональных ограничений цифрового аудита, таких как кадровый дефицит и необходимость разработки профессиональных стандартов).

Результаты исследования и их обсуждение

В качестве основных научных нарративов, подчёркивающих особенности и многоаспектность задач, направленных на развитие государственного аудита, муниципального контроллинга и внедрения информационных технологий,

можно выделить три группы авторов, основываясь на их научных результатах, опубликованных в научной периодике.

Первая группа авторов активно исследует и проводит анализ проблем и возможностей развития государственного аудита: А.Я.Х. Азизов [1], Д.Н. Ганченко [2], Л.И. Диордиева [3], Н.Л. Красюкова [4], Е.С. Кудрявцева [5], Д.О. Настасюк [6], А.М. Петров [7], Л.В. Чхутиашвили [8] и другие. Так, А.Я.Х. Азизов [1], исследуя генезис институциональной структуры государственного аудита, обосновал исторические корни, этапы развития и современную структуру государственного аудита в России, выделяя роль органов контроля как инструмента государственного управления. Д.Н. Ганченко [2] оценил сущность государственного аудита как механизма системы государственного управления и предложил рассматривать государственный аудит как универсальный инструмент государственного управления в различных сферах, систематизируя его объекты, границы, принципы и факторы развития. Л.И. Диордиева [3], предлагая новые подходы к противодействию коррупции при проведении государственного аудита, особое внимание уделяет внедрению антикоррупционного аудита как метода непрерывного аудита, направленного на выявление и предотвращение коррупционных рисков. Н.Л. Красюкова [4], исследуя модернизацию аудита при осуществлении цифровизации государственного управления на федеральном уровне, констатирует приоритетное значение качества данных на разных этапах работы с ними. Е.С. Кудрявцева и Н.В. Савина [5], формируя подходы к методическому обеспечению внутреннего финансового аудита в государственных органах, раскрывают принципы

формирования и оптимизации внутреннего финансового аудита в государственных органах с позиции эффективности расходования бюджетных средств. Д.О. Настасюк [6], исходя из проблематики государственного аудита как инструмента контроля за использованием государственных ресурсов, предлагает рассматривать его ещё и как дополнительный контроль для выявления неэффективности и коррупции, описывая его цели, задачи, принципы и роль в управлении ресурсами. А.М. Петров [7], выражая авторскую точку зрения относительно использования технологий блокчейн в государственном аудите, предлагает реализовывать механизм анализа потенциала и ограничений применения технологии блокчейн в государственном аудите для решения проблем, связанных с повышением прозрачности, надёжности и эффективности финансовых операций в данной сфере. Л.В. Чхутиашвили [8], анализируя государственный аудит XXI века в контексте новых методов контроля, акцентирует внимание на стандартизации, оптимизации процессов и использовании современных информационных технологий для повышения эффективности и прозрачности процессов.

Вторая группа авторов исследует проблемы и механизмы совершенствования, основываясь на развитии государственного муниципального контроллинга в муниципальных образованиях: М.Н. Павленко [9], Ш.А. Текеев [10], О.А. Чиркова [11], С.О. Овчинников [12] и другие. Так, М.Н. Павленков, И.М. Павленков [9], исследуя контроллинг в системе публичного государственного и муниципального управления, обосновывают предложение по необходимости на постоянной основе внедрять контроллинг в публичное управление для повышения эффективности и обо-

снованности принимаемых решений в государственном и муниципальном менеджменте. Ш.А. Текеев [10], рассматривая контроллинг как инструмент стратегии развития внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля, обосновывает применение системного подхода к его организации. О.А. Чиркова [11], уделяя внимание вопросу роли и значения контроллинга в процессе реализации программ стратегического развития муниципального образования, определяет унифицированную схему его осуществления и подчёркивает её значение для повышения результативности программ.

Третья группа авторов проводит анализ проблем и оценку возможностей по развитию информационных технологий в государственном управлении и аудите: Б.А. Алибекова, А.К. Жахметова [13], С.М. Абубакаров [14], М.А. Каминский [15], А.И. Кожункин [16], А.Б. Темирова [17], И.Н. Форов [18], А.Э. Шмидт [19], Т.Н. Самоснова [20] и другие. Так, Б.А. Алибекова и А.К. Жахметова [13], изучая применение информационных систем в государственном аудите, приходят к выводу о том, что проблема внедрения информационных систем в государственном аудите носит международный формат, связанный с типовыми решениями и подходами, в которых базой интенсивности использования информационных систем является, помимо локальных особенностей государства, также глобальный фактор скорости распространения и внедрения технологий «Индустрии 4.0». С.М. Абубакаров [14], анализируя информационные технологии в государственном и муниципальном управлении, оценивает их влияние на управленческие процессы и роль в формировании эффективных средств взаимодействия между властью и обществом. М.А. Каминский [15], рассматривая информа-

ционные системы и технологии как инструмент совершенствования государственного управления в России, предлагает усиливать в государственном управлении информатизацию общества, что повысит эффективность взаимодействия между гражданами и государством. А.И. Кожункин [16], исследуя тенденции в развитии информационных технологий в государственном и муниципальном управлении, предлагает выделять ключевые тенденции в развитии информационных технологий в государственном и муниципальном управлении и их влияние на процессы управления. А.Б. Темирова, А.Э. Хасуев, П.Р. Мурадова [17], развивая направление развития информационных и коммуникационных технологий в сфере государственного управления, предлагают уделить внимание вопросам создания электронного правительства. И.Н. Форов [18], акцентируя исследование на особенностях государственной политики в области развития информационных технологий в период санкций, предлагает авторский подход к оценке эффективности мер внедрения информационных систем с учётом обеспечения информационной безопасности и угроз кибербезопасности. А.Э. Шмидт [19], исследуя роль информационных систем и технологий в цифровой экономике, выделяет совместно с соавторами перспективы и проблемы на уровне компаний, масштабируя их в последующем на уровень государства.

Научный обзор демонстрирует разные взгляды и результаты, связанные с решением задач государственного аудита. На основе вышеизложенного предлагаем свой подход к трансформации государственного аудита, стратегического аудита и муниципального контроллинга в цифровой среде. Институциональная трансформация государственного аудита, стратеги-

ческого аудита и муниципального контроллинга в цифровой среде отражена в трёх взаимосвязанных узлах результатов.

Первый узел – изменение предмета проверки. Переход к машинно-читаемым массивам первичных данных расширяет охват аудиторского воздействия с посмертного анализа на прогнозную диагностику. Стратегический аудит в новых цифровых условиях экономической действительности приобретает такую форму обобщения прогнозного анализа, которая базируется на принципиально других постулатах рассмотрения и выявления отклонений заданных и рассчитанных параметров исследуемых прогнозируемых явлений. Верификация стратегических документов проводится через структурированные справочники обязательных требований и сквозные реестры мероприятий контроля; тем самым сокращается латентность обнаружения ресурсных потерь и фактов неэффективного планирования.

Второй узел – технологический формат процедур. Цифровые платформы коренным образом меняют формы и методы как государственного, так и корпоративного регулирования всеми процессами организации деятельности в обществе. Использование облачных сервисов дистанционного контроля переводит рекуррентные операции (например, выборку одинаковых показателей по различным ведомственным системам) в автоматический режим и высвобождает аналитический потенциал аудиторов для оценок устойчивости цифровых экосистем бюджета. Вследствие интеграции электронных сервисов проверок доля очных выездов снижается, а индекс прозрачности расчётов с поставщиками растёт на базе метаданных системы прослеживаемости контрактов.

Третий узел – структурное мо-

делирование результативности. Система государственного аудита может быть представлена в виде комплекса направлений развития объектов наблюдения, показателей для оценки эффективности программ, управленческой деятельности субъектов бюджетного планирования, осуществляемого на муниципальном и региональном уровнях. Государственный аудит – это вид профессиональной деятельности, направленный на повышение эффективности управления национальными ресурсами, важнейшими из которых являются государственные финансы, собственность, природные богатства, интеллектуальный капитал. Система государственного аудита раскрывает потенциальные возможности структурных преобразований экономики с точки зрения принятия эффективных управленческих решений, обеспечивающих рациональное потребление инвестиционных ресурсов. В результате цифровизации контрольных процедур повышается адаптивность общественного сектора: пользователи нового современного типа более охотно будут вкладывать капиталы в бизнес-системы, дающие целостное и разностороннее представление о себе.

Совокупный итог фиксируется ростом достоверности бюджетных показателей, уплотнением каналов обратной связи и снижением транзакционных издержек субъектов проверки, что подтверждает методическую состоятельность цифровой парадигмы аудиторско-контроллингового сопровождения.

Обнаруженные при аналитическом обзоре трансформации государственного, стратегического аудита и муниципального контроллинга цифровые сдвиги свидетельствуют о переходе контрольных функций от формализованного по-

стфактум-подхода к адаптивной, информационно насыщенной конфигурации. Сбор первичных сведений посредством единого цифрового реестра требований и многоуровневых витрин данных переносит нагрузку с традиционных ручных выборок на автоматизированные фильтры, что соотносится с логикой непрерывного аудита. Верификация параметров долгосрочных стратегий получает новую опору: интероперабельные базы прогнозных расчётов позволяют верифицировать корреляции между уровнем цифровой зрелости благополучателей бюджета и динамикой их экономической результативности. Маркером эффективности выступает коэффициент ресурсной результативности, фиксирующий приращение отдачи от задействованных активов после внедрения сетевых сервисов проверок, облачных платформ дистанционного мониторинга и модулей машинного обучения для ранжирования рисков.

Сопоставление подходов различных контрольных уровней выявило неоднородность цифровой инфраструктуры: федеральные органы быстрее интегрировали типовое облачное решение, тогда как региональный сегмент ограничивается выборочными модулями, что создаёт угрозу фрагментации данных и провоцирует расхождения в методике учёта нарушений. Отдельного внимания заслуживает проблема агрегации отраслевой информации, поскольку отсутствие унифицированного формата метаданных осложняет машинную обработку. Наличие исходных документов в виде скан-образов и имитационных таблиц снижает полноту автоматической проверки и удлиняет жизненный цикл аудиторского заключения. Преодоление данного барьера предполагает обязательное использование син-

таксически строго описанных схем XBRL либо сходных форматов, что открывает доступ к интеллектуальным алгоритмам поиска аномалий.

Рассмотренные публикации подчёркивают, что наиболее ощутимый эффект цифровизации проявляется в двух плоскостях. Первая – уменьшение транзакционных издержек хозяйствующих субъектов через замещение очных инспекций дистанционными. Вторая – улучшение прозрачности бюджетного цикла благодаря прямой интеграции регистров казначейского сопровождения с системами внешнего аудита. Количественные результаты свидетельствуют: после запуска автоматизированного сопоставления первичных закупочных документов с электронными актами приёма доля своевременных расчётов с поставщиками выросла; параллельно снизилась потребность в последующих корректировках лимитов бюджетных ассигнований. Тем не менее, фиксация краткосрочного прироста не отменяет долгосрочного риска роста операций с некачественными данными; при выборе приоритетов развития контрольных платформ требуется предусматривать механизмы валидации входящего потока сведений.

Анализ методических публикаций по муниципальному контроллингу отображает устойчивый спрос на расширение каналов обратной связи. Платформа обратной связи «Госуслуги. Решаем вместе» повысила долю электронных жалоб, что сделало актуальными вопросы классификации обращений и их маршрутного распределения. Лингвистическая сегментация текста обращения с применением инструментов обработки естественного языка удваивает скорость определения ответственного органа, зато увеличивает нагрузку на вычислительную инфраструктуру.

Комплексный эффект будет достигнут при синхронизации платформы с реестром контрольных мероприятий, что позволит автоматически регистрировать факты реакции органа и формировать цифровой след исполнения.

Изучение институциональных ограничений цифрового аудита обнаружило полиаспектную проблему кадрового дефицита. Расчётно-аналитические модули существенно сокращают ручную выборку, однако требуют специалистов с навыками data-processing, что не вписывается в традиционные квалификационные требования к инспектору. Поэтому актуальной остаётся разработка профессиональных стандартов, включающих компетенции по верификации алгоритмов машинного обучения, оценке корректности сценариев предиктивной аналитики и трактовке результатов интеллектуальной выборки. Без таких стандартов потенциальные преимущества автоматизированного аудита частично нейтрализуются ростом методологических ошибок.

Ещё один дискуссионный блок – баланс между открытостью массивов аудиторских данных и защитой критической информации. Расширение публичного доступа к финансовым сведениям позитивно отражается на уровне доверия общества, но одновременно повышает уязвимость органов к атаке на целостность данных. Применение распределённых реестров минимизирует вероятность несанкционированного редактирования итоговых показателей, правда, значительно усложняет процедуру корректировки обнаруженных технических неточностей. Следует искать компромиссное решение, предусматривающее многоуровневую политику доступа с использованием криптографически защищённых каналов.

Содержательная дискуссия разворачивается вокруг вопроса границ ответственности искусственного интеллекта. Цифровой модуль прогнозной оценки в стратегическом аудите способен рекомендовать корректировки целевых параметров, но окончательное решение принимается человеком. Формальная регламентация статуса таких рекомендаций отсутствует, что в перспективе способно вызвать коллизии при последующем обжаловании действий органов аудита. Потребуется уточнение процессуальных норм, закрепляющих механизмы пересмотра решений, основанных на выводах интеллектуальных систем.

Приведённые аргументы указывают на необходимость комплексной модернизации нормативно-методической базы: синхронизацию цифровых стандартов на уровне всех контрольных звеньев, внедрение сквозной системы идентификации результатов аудита и формирование единого лексико-семантического ядра для разметки показателей. Только при соблюдении этих условий цифровое расширение аудиторских процедур сохранит системность, а достигнутые локальные эффекты конвертируются в устойчивую институциональную практику.

Выводы

Институциональная трансформация государственного аудита, стратегического аудита и муниципального контроллинга в цифровой среде проявляется в трёх ключевых взаимосвязанных аспектах: изменении предмета проверки, технологическом формате процедур и структурном моделировании результативности.

Выполненное исследование подтвердило, решение заявленных задач по которым вкратце сформированы выводы:

- предмет аудита расширен за

счёт машинно-читаемых регистров, что позволяет переходить к прогнозной диагностике;

- технологический формат фиксирует доминирование облачных платформ и дистанционного контроля, сокращающих очные проверки и повышающих прозрачность расчётов;

- структурный эффект проявляется в росте достоверности бюджетных показателей и уплотнении каналов обратной связи.

Цифровизация расширяет предмет проверки от пост-фактум анализа к прогнозной диагностике, позволяя выявлять ресурсные потери и факты неэффективного планирования на ранних стадиях. Технологический формат процедур меняется благодаря использованию облачных сервисов и автоматизации рутинных операций, что высвобождает ресурсы аудиторов для оценки устойчивости бюджетных экосистем и повышения прозрачности расчётов с поставщиками. Структурное моделирование результативности обеспечивает адаптивность общественного сектора, повышает достоверность бюджетных показателей, уплотняет каналы обратной связи и снижает транзакционные издержки.

Несмотря на положительные эффекты, существуют проблемы, такие как неоднородность цифровой инфраструктуры, отсутствие унифицированных форматов данных, кадровый дефицит и риски информационной безопасности. Для дальнейшего развития цифрового аудита необходима комплексная модернизация нормативно-методической базы, синхронизация цифровых стандартов, разработка профессиональных стандартов для специалистов по анализу данных и решение вопросов, связанных с ответственностью искусственного интеллекта. Реализация этих мер позволит в полной мере реализовать

потенциал цифровизации и обеспечить устойчивое развитие ауди-

торско-контроллингового сопровождения.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Азиз А.Я.Х. Генезис институциональной структуры государственного аудита // Естественнo-гуманитарные исследования. 2023. № 3(47). С. 12-17.
2. Ганченко Д.Н. Государственный аудит как механизм системы государственного управления // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 2. С. 865-880. DOI 10.18334/ce.16.2.114238.
3. Диордиева Л.И. Новые подходы противодействия коррупции при проведении государственного аудита // Инновации и инвестиции. 2023. № 7. С. 104-112.
4. Красюкова Н.Л. Аудит качества данных при осуществлении цифровизации государственного управления на федеральном уровне // Финансовая жизнь. 2023. № 2. С. 166-172.
5. Кудрявцева Е.С., Савина Н.В. Формирование методического обеспечения внутреннего финансового аудита в государственных органах // Самоуправление. 2022. № 3(131). С. 464-467.
6. Настасюк Д.О. Государственный аудит как инструмент контроля за использованием государственных ресурсов // Вестник науки. 2023. Т. 5, № 4(61). С. 66-69.
7. Петров А.М. К важным аспектам использования технологий блокчейн в государственном аудите: потенциал и ограничения // Экономические науки. 2024. № 238. С. 166-169. DOI 10.14451/1.238.166.
8. Чхутиашвили Л.В. Государственный аудит XXI века: новые методы контроля // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 4, № 12(141). С. 242-246. DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2023.12.04.033.
9. Павленков М.Н., Павленков И.М. Контроллинг в системе публичного государственного и муниципального управления // Контроллинг. 2023. № 2(88). С. 10-15.
10. Текеев Ш.А. Контроллинг как инструмент стратегии развития внутреннего государственного(муниципального) финансового контроля//Управленческий учёт. 2023. № 10. С. 342-348.
11. Чиркова О.А. К вопросу о роли и значении контроллинга в процессе реализации программ стратегического развития муниципального образования // Экономика. Профессия. Бизнес. 2022. № 1. С. 111-116. DOI 10.14258/erb202214.
12. Овчинников С.О. Цифровизация контроллинга как приоритетное направление развития системы управления промышленным предприятием // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2024. № 2. С. 45-52.
13. Алибекова Б.А., Жахметова А.К. Использование информационных систем в государственном аудите // Экономическая серия Вестника ЕНУ им. Л.Н. Гумилева. 2023. № 1. С. 339-347.
14. Абубакаров С.М. Анализ информационных технологий в государственном и муниципальном управлении // Инновации. Наука. Образование. 2023. № 77. С. 119-127.
15. Каминский М.А. Информационные системы и технологии как инструмент совершенствования государственного управления в России // Научные записки молодых исследователей. 2023. Т. 11, № 6. С. 56-63.
16. Кожункин А.И. Тенденции в развитии информационных технологий в государственном и муниципальном управлении // Приднепровский научный вестник. 2024. Т. 12, № 2. С. 34-38.
17. Темирова А.Б., Хасуев А.Э., Мурадова П.Р. Развитие информационных и коммуникационных технологий в сфере государственного управления // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 10-1. С. 761-768. DOI 10.34670/AR.2023.77.19.106.
18. Форов И.Н. Государственная политика в области развития информационных технологий в период санкций // Вопросы политологии. 2024. Т. 14, № 10(110). С. 3450-3456. DOI 10.35775/PSI.2024.110.10.008.

- 19.** Роль информационных систем и технологий в цифровой экономике: перспективы и проблемы для компаний и государства / А.Э. Шмидт, П.О. Гуськов, С. Голубовская [и др.] // Финансовая экономика. 2023. № 5. С. 137-140.
- 20.** Самсонова Т.Н., Печагина Ю.В. Совершенствование работы по развитию коммуникации с населением в местной администрации в условиях применения информационных технологий // Учёные записки Алтайского филиала Российской академии народного хозяйства при Президенте Российской Федерации. 2021. № 18 (18). С. 33-39.

Информация об авторах

Строев Владимир Витальевич – доктор экономических наук, профессор, ректор
Рогулenco Татьяна Михайловна – доктор экономических наук, профессор
кафедры бухгалтерского учёта аудита и налогообложения
Близкий Роман Сергеевич – доктор экономических наук, профессор кафедры
бухгалтерского учёта аудита и налогообложения

REFERENCES

- 1.** Aziz, A.Ya.Kh. (2023). Genesis of the Institutional Structure of State Audit. Natural Sciences and Humanities Research, 3(47), 12-17. (In Russ.)
- 2.** Ganchenko, D.N. (2022). State Audit as a Mechanism of the Public Administration System. Creative Economy, 16(2), 865-880. DOI: 10.18334/ce.16.2.114238. (In Russ.)
- 3.** Diordieva, L.I. (2023). New Approaches to Combating Corruption in State Audit. Innovations and Investments, (7), 104-112. (In Russ.)
- 4.** Krasnyukova, N.L. (2023). Data Quality Audit in the Implementation of Digitalization of Public Administration at the Federal Level. Financial Life, (2), 166-172. (In Russ.)
- 5.** Kudryavtseva, E.S., & Savina, N.V. (2022). Formation of Methodological Support for Internal Financial Audit in State Bodies. Self-Government, 3(131), 464-467. (In Russ.)
- 6.** Nastasyuk, D.O. (2023). State Audit as a Tool for Monitoring the Use of Public Resources. Bulletin of Science, 5(4(61)), 66-69. (In Russ.)
- 7.** Petrov, A.M. (2024). On Important Aspects of Using Blockchain Technologies in State Audit: Potential and Limitations. Economic Sciences, (238), 166-169. DOI: 10.14451/1.238.166. (In Russ.)
- 8.** Chkhutiashvili, L.V. (2023). State Audit of the 21st Century: New Control Methods. Economics and Management: Problems, Solutions, 4(12(141)), 242-246. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.12.04.033. (In Russ.)
- 9.** Pavlenkov, M.N., & Pavlenkov, I.M. (2023). Controlling in the System of Public State and Municipal Administration. Controlling, 2(88), 10-15. (In Russ.)
- 10.** Tekeev, Sh.A. (2023). Controlling as a Tool for the Development Strategy of Internal State (Municipal) Financial Control. Managerial Accounting, (10), 342-348. (In Russ.)
- 11.** Chirkova, O.A. (2022). On the Role and Significance of Controlling in the Implementation of Strategic Development Programs of a Municipal Formation. Economy. Profession. Business, (1), 111-116. DOI: 10.14258/epb202214. (In Russ.)
- 12.** Ovchinnikov, S.O. (2024). Digitalization of Controlling as a Priority Direction for the Development of the Industrial Enterprise Management System. PNRPU Bulletin. Socio-Economic Sciences, (2), 45-52. (In Russ.)
- 13.** Alibekova, B.A., & Zhakhmetova, A.K. (2023). The Use of Information Systems in State Audit. Economic Series of the L.N. Gumilyov Eurasian National University Bulletin, (1), 339-347. (In Russ.)
- 14.** Abubakarov, S.M. R. (2023). Analysis of Information Technologies in State and Municipal Administration. Innovations. Science. Education, (77), 119-127. (In Russ.)
- 15.** Kaminsky, M.A. (2023). Information Systems and Technologies as a Tool for Improving Public Administration in Russia. Scientific Notes of Young Researchers, 11(6), 56-63. (In Russ.)
- 16.** Kozhunkin, A.I. (2024). Trends in the Development of Information Technologies in State and Municipal Administration. Pridneprovsky Scientific Bulletin, 12(2), 34-38. (In Russ.)

- 17.** Temirova, A.B., Khasuev, A.E., & Muradova, P.R. (2023). Development of Information and Communication Technologies in the Field of Public Administration. *Economics: Yesterday, Today, Tomorrow*, 13(10-1), 761-768. DOI: 10.34670/AR.2023.77.19.106. (In Russ.)
- 18.** Forov, I.N. (2024). State Policy in the Field of Information Technology Development During the Sanctions Period. *Issues of Political Science*, 14(10(110)), 3450-3456. DOI: 10.35775/PSI.2024.110.10.008. (In Russ.)
- 19.** Schmidt, A.E., Guskov, P.O., Golubovskaya, S., et al. (2023). The Role of Information Systems and Technologies in the Digital Economy: Prospects and Problems for Companies and the State. *Financial Economics*, (5), 137-140. (In Russ.)
- 20.** Samsonova, T.N., & Pechagina, Yu.V. (2021). Improving Work on Developing Communication with the Population in the Local Administration in the Context of the Use of Information Technologies. *Scientific Notes of the Altai Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration*, (18 (18)), 33-39. (In Russ.)

Information about the authors

Vladimir V. Stroev – Doctor of Economics, Professor, Rector

Tatiana M. Rogulenko – Doctor of Economics, Professor of the Department of Accounting, Auditing and Taxation

Roman S. Blizkiy – Doctor of Economics, Professor of the Department of Accounting, Auditing and Taxation

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) 13.06.2025

Поступила после рецензирования 11.08.2025

Принята к публикации (Accepted) 25.09.2025

СТРУКТУРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ДИАЛОГОВЫХ ОТНОШЕНИЙ ОРГАНОВ ВЛАСТИ С ПРЕДПРИЯТИЯМИ И ОТРАСЛЯМИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА БАЗЕ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО МОНИТОРИНГА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Анна Александровна Епишенкова¹,
Наталья Александровна Рытова²**

¹Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: 970603@mail.ru

²Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: accsiuga@mail.ru

Аннотация. В условиях быстро меняющейся политической, экономической и социальной среды особое значение приобретает мониторинг развития отраслей промышленности как ключевой инструмент обеспечения устойчивости национальной экономики. Цель исследования – обоснование методологии проблемно-ориентированного мониторинга отраслей с учётом межведомственного взаимодействия и диалоговых отношений между государственными органами и предприятием. Основной объект – отраслевой комплекс предприятий. В центре внимания – сбор и обработка данных в режиме реального времени, применение цифровых платформ, а также использование современных информационных систем для формирования обоснованных прогнозов. Исследование выявило необходимость скоординированного учёта инвестиционной, технологической и экологической составляющих, что повышает адаптивность отраслей и ускоряет принятие управленческих решений. Особое внимание уделено обоснованию приоритетных направлений стратегического развития и формированию пятилетних «дорожных карт» с промежуточным мониторингом и корректировкой на основе обратной связи. Предложенная модель способствует повышению конкурентоспособности предприятий и устойчивому развитию региональных и национальных промышленных систем. Практическая значимость заключается в разработке универсальных рекомендаций для органов власти и бизнеса, направленных на интеграцию данных, оптимизацию процессов и обеспечение прозрачности мониторинговых процедур. Представлено описание структурно-функциональных элементов мониторинговой системы и механизмов её взаимодействия с заинтересованными сторонами, что обосновывает возможность повышения эффективности государственного и корпоративного управления.

Ключевые слова: мониторинг развития отраслей промышленности, прогнозы, адаптивность, устойчивое развитие региона, проблемно-ориентированный мониторинг, системный диалог.

Информация о финансировании: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Социально-экономическое развитие предприятий и отраслей промышленности: механизмы и методы управления и экономического регулирования» (регистрационный номер НИОКТР 124012900541-9) за счёт субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2025 год.

Для цитирования: Рытова Н.А., Епишенкова А.А. Структуры формирования диалоговых отношений органов власти с предприятиями и отраслями промышленности на базе развития системы проблемно-ориентированного мониторинга социально-экономической деятельности. Государственное управление и право. 2025. № 3(07). С. 159-175.

GOVERNMENT COOPERATION WITH ENTERPRISES AND INDUSTRIES BASED ON THE DEVELOPMENT OF A SYSTEM OF PROBLEM-ORIENTED MONITORING OF SOCIO-ECONOMIC ACTIVITY

**Anna Alexandrovna Epishenkova¹,
Natalia Alexandrovna Rytova²**

¹Federal state budgetary educational institution of higher education «Donetsk Academy of Management and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., e-mail: 970603@mail.ru

²Federal state budgetary educational institution of higher education «Donetsk Academy of Management and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., e-mail: accciuga@mail.ru

Abstract. In a rapidly changing political, economic and social environment, monitoring the development of industries is of particular importance as a key tool for ensuring the sustainability of the national economy. The purpose of the study is to substantiate the methodology of problem-oriented monitoring of industries, taking into account interdepartmental interaction and dialogue relations between government agencies and enterprises. The main object is the industrial complex of enterprises. The focus is on the collection and processing of data in real time, the use of digital platforms, as well as the use of modern information systems to form informed forecasts. The study revealed the need for coordinated consideration of investment, technological and environmental components, which increases the adaptability of industries and accelerates management decision-making. Special attention is paid to substantiating the priority directions of strategic development and the formation of five-year "roadmaps" with interim monitoring and adjustment based on feedback. The proposed model helps to increase the competitiveness of enterprises and the sustainable development of regional and national industrial systems. The practical significance lies in the development of universal recommendations for authorities and businesses aimed at integrating data, optimizing processes and ensuring transparency of monitoring procedures. The structural and functional elements of the monitoring system and the mechanisms of its interaction with stakeholders are described, which substantiates the possibility of improving the effectiveness of public and corporate governance.

Keywords: monitoring the development of industries, forecasts, adaptability, sustainable development of the region, problem-oriented monitoring, system dialogue.

Financing information: the study was carried out as part of the fundamental research work "Socio-economic development of enterprises and industries: mechanisms and methods of management and economic regulation" (R&D registration number 124012900541-9) 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: Epishenkova, A.A., Rytova, N.A. (2025). Government cooperation with enterprises and industries based on the development of a system of problem-oriented monitoring of socio-economic activity. Public administration and law, 3(07), 159-175.

ВВЕДЕНИЕ

Формирование диалоговых отношений между органами власти и предприятиями в рамках проблемно-ориентированного мо-

ниторинга развития отрасли – это важный процесс, направленный на укрепление сотрудничества и повышение эффективности управления. Ключевым аспектом здесь яв-

ляется установление площадки для обмена информацией, совместного анализа ситуации и выработки решений. В отличие от традиционной системы сбора данных, проблемно-ориентированный мониторинг предполагает диалоговое взаимодействие, в ходе которого органы власти собирают обратную связь с предприятиями, выявляют реальные проблемные точки и совместно ищут пути их устранения.

Цель исследования

Целью исследования является разработка концептуальной модели построения диалоговых отношений органов власти, предприятий и отраслей промышленности в процедурах реализации проблемно-ориентированного мониторинга.

Методы исследования

В качестве информационно-эмпирической основы проводимого исследования выступают программно-стратегические и нормативно-регламентирующие документы законодательных и исполнительных органов власти; разработки научно-исследовательских организаций и учебно-образовательных учреждений; прогнозно-аналитические обзоры региональных органов власти и муниципального управления; публикации и сборники Федеральной службы государственной статистики и её территориальных органов; опубликованные в периодической печати и научной литературе статистические материалы.

Инструментарий исследования составили эффективные общенаучные приёмы анализа и синтеза, специфические методы (абстрактно-логический, монографический и контент-анализ), методы статистических (динамический и сравнительный анализ, группировка) исследований, технологии программно-целевого планирования и социально-экономического проектирования. В результате анализа публикаций удалось система-

тизировать подходы к организации и проведению мониторинга развития промышленности, выявить достоинства и недостатки регулярно публикуемых отчётов, докладов и бюллетеней, а также предложить направления развития системы мониторинга отраслей промышленности и социально-экономического развития. Актуализированная научно-методическая база исследования включает фундаментальные труды и прикладные работы по проблемам диагностики, концептуализации, стратегирования, прогнозирования, программирования, проектирования, обеспечения и организации мониторинга и регулирования территориальной асимметрии (дифференциации, стратификации, поляризации, неравенства и т. п.) и интеграции (конвергенции, объединения, кооперации) в региональном социально-экономическом пространстве учёных-исследователей и специалистов-практиков (экономистов, социологов, управленцев, системных аналитиков, прогнозистов), как Ю.В. Вертакова [1], С.С. Железняков [2; 3; 4], И.Е. Рисин [4; 5], Т.Е. Хорольская [6] и др.

Результаты исследования и их обсуждение

В условиях постоянно изменяющейся политической, экономической и социальной ситуации вопросы мониторинга устойчивого развития промышленности становятся всё более важными и актуальными. Такой высокий уровень изменений создаёт необходимость регулярно отслеживать состояние отраслей, выявлять возникающие тенденции и быстро реагировать на изменения рынка. В связи с этим мониторинг осуществляется как непрерывный процесс контроля за текущими условиями и динамикой развития промышленности. Его задача – осуществлять сбор статистических данных, но и анализировать их для выявления трендов, опреде-

ления краткосрочных прогнозов и оценки эффективности реализуемых мер [7, с. 10].

Процесс мониторинга включает систематический сбор информации о ключевых показателях промышленного производства, инвестиций, инновационной деятельности, уровней занятости, технологического развития и других факторов, влияющих на устойчивость отраслей. Это позволяет своевременно обнаружить признаки снижения или ухудшения ситуации, а также определить зоны потенциального роста. В таком контексте важно применять современные информационные системы и аналитические инструменты для повышения точности и оперативности оценки ситуации, а также для формирования обоснованных прогнозов на краткосрочную перспективу. Это обеспечивает заинтересованные стороны актуальной и достоверной информацией для принятия своевременных управленческих решений и стратегического планирования с учётом быстро меняющейся реальности. Таким образом, мониторинг становится необходимым инструментом для поддержки долгосрочной устойчивости промышленных отраслей, обеспечения их адаптивности и конкурентоспособности в условиях глобальных изменений.

Научно обоснованная программа развития отраслевого комплекса предприятий представляет собой комплекс мероприятий, основанных на системном анализе и стратегическом планировании, направленных на устойчивое и командное развитие отрасли в целом. Такой подход предполагает не ограничение усилий одним предприятием, а управление развитием всей отрасли посредством ранжирования и синхронизации индивидуальных решений и инициатив [8].

Основной сложностью в реали-

зации данной программы является необходимость учёта многообразия компаний, входящих в отрасль с уникальными характеристиками, проблемами и возможностями. В отличие от стратегии для одного предприятия, отраслевой подход требует учёта множества переменных и факторов, среди которых – технологические особенности, рыночные условия, экологические требования и правовая среда. В химической отрасли, например, имеются разные типы предприятий: одни производят сырьё, такие как пластиковые материалы (пластик, ТЭС-продукты), а другие – перерабатывают сырьё в готовую продукцию (тарелки, трубы, плёнка), а также предприятия, ориентированные на конечного потребителя (моющие средства, бытовая химия и т. д.).

Накладываются особенности отдельных предприятий отрасли промышленности. Это обуславливает необходимость реализации комплексного отраслевого трекинга, при котором анализируется ситуация на крупнейших лидерах рынка, формирующих тренды, а также состояние отрасли в целом на основе статической информации из официальной статистики и отраслевых СМИ. Такой анализ позволяет выявить отраслевые и сегментные специфические проблемы, определить возможности эффективных решений и разработать механизмы их внедрения.

Ключевым компонентом является исследование лучших российских и международных практик, что способствует пониманию современных тенденций и передовых решений в отрасли или смежных секторах.

Вся аналитическая и стратегическая работа систематизируется в единый документ – перспективную карту развития отраслевого комплекса на пятилетний период. Такой документ представляет собой

дорожную карту, включающую приоритетные направления, ключевые задачи, ресурсы и механизмы реализации, а также этапы мониторинга прогресса. В результате органам власти предоставляется комплексное понимание необходимых инвестиций, нормативных изменений и поддержки, а предприятиям отрасли – стратегическая ориентировка и инструменты для оценки текущего положения и зон роста.

Согласно предложенному подходу, привлечение общественных экспертов для проведения мониторинга и выработки рекомендаций для отраслевого развития предприятий и отраслей промышленности привносит динамичность развитию отрасли через системную диагностику, анализ лучших практик и стратегическое планирование, что позволяет обеспечить конкурентоспособность и экологическую устойчивость отраслевого комплекса. В ходе реализации программы формируется команда специалистов, ведущая межотраслевой и межрегиональный диалог, способствующий синергии и обмену опытом.

Проблемы эффективности государственного и муниципального управления в контексте социально-экономического развития обусловлены необходимостью поиска оптимальных методов, форм и инструментов для сбора, анализа и применения информации, которая послужит основанием для принятия управленческих решений. В настоящее время отсутствуют единые методологические стандарты и подходы к проведению мониторинга социально-экономической ситуации, что затрудняет выявление степени диспропорций в развитии экономических систем, а также планирование, прогнозирование и оценку результатов реализуемых программ и стратегий. Постоянное наблюдение за многогранными процессами преобразований в экономике и со-

циальной сфере подчёркивает необходимость совершенствования системы мониторинга развития территорий с целью повышения его точности, системности и оперативности [9, с. 194].

Объектами мониторинга выступают социально-экономические системы регионов или муниципальных образований, охватывающие отдельные сектора (реального и финансового), отрасли, промышленные комплексы, формы предпринимательства, виды бизнеса – малый, средний, инновационный. Главная задача такого мониторинга – обеспечить органы власти достоверной и своевременной информацией об основных параметрах развития региона, что является основой для реализации функций прогнозирования, планирования, организации и контроля. Методологическая основа мониторинга базируется на интеграции системного, диалектического, структурно-функционального и процессного подходов, что даёт возможность охватить развитие в его комплексности. Внутри системы управления мониторинг выполняет ключевую роль связующего звена, обеспечивающего преемственность и эффективность процессов принятия решений.

Ключевым аспектом является отсутствие унифицированных методов проведения мониторинга, что ограничивает возможности точного выявления степени асимметрии развития, уровня достижения целей и оценки эффективности реализуемых программ. На государственном уровне мониторинг включает федеральный и региональный уровни. Помимо этого, существует множество автономных и коммерческих организаций, которые проводят тематические, отраслевые или территориальные исследования. Нормативная база стратегического планирования и построение системы мониторинга отражает Фе-

деральные Законы и постановления Правительства РФ, которые выступают методологической базой формирования ключевых показателей систем мониторинга [10; 11].

Основной источник информации при мониторинге – официальная статистика, которая отражает количественные показатели социальных, экономических, демографических и экологических процессов в стране. В рамках системы официальной статистики действует Федеральный закон № 282-ФЗ от 2007 года, регулирующий принципы и организацию статистического учёта, а также распоряжение Правительства РФ № 671-р, определяющее перечень показателей и ответственность за их сбор. Ключевую роль в системе играет эффективное взаимодействие субъектов статистического учёта, их коммуникационные связи и открытость информации для широкого круга пользователей [12, с. 66].

Эффективное государственное и муниципальное управление во многом зависит от качества информации, на основе которой принимаются решения. Однако сегодня система сбора данных о социально-экономическом развитии территорий переживает период трансформации – и сталкивается с рядом острых вызовов [13, с. 52].

Ключевыми сложностями становятся отсутствие единых методологических стандартов проведения мониторинга развития территорий, какие показатели считать ключевыми, как интерпретировать полученные данные. Присутствует разрозненность данных. Информация, собираемая на разных уровнях власти, плохо интегрируется в единую систему. Муниципальные показатели часто не стыкуются с федеральными критериями оценки. Существующие системы сбора данных порой дают лишь поверхностное представление о ситуации.

Например, «паспорт города» от Росстата позволяет оценить положение дел «в целом», но не подходит для глубокого анализа [9, с. 196]. Потенциал некоммерческих организаций, экспертных советов и бизнеса в мониторинге практически не используется. Многие мониторинги показывают ситуацию с опозданием, когда оперативно скорректировать курс уже сложно.

В России выстроена многоуровневая система сбора и анализа социально-экономических данных. Её ключевые элементы:

официальная статистика: собирается и обрабатывается Росстатом в соответствии с Федеральным законом № 282-ФЗ;

нормативная правовая база: ряд указов и постановлений (в т. ч. № 1199 от 21.08.2012, № 607 от 28.04.2008) задают правила и показатели мониторинга;

цифровые платформы: ЕМИСС (единая межведомственная информационно-статистическая система), ГАС «Управление» (государственная автоматизированная информационная система), другие сервисы обмена данными между ведомствами;

локальные системы сбора данных: работают на уровне субъектов РФ и муниципалитетов (где созданы отделы муниципальной статистики).

Создано правовое поле для системного проведения мониторинга. Утверждены ключевые показатели и периодичность исследований. Развёрнуты цифровые системы обмена данными. На федеральном уровне налажен регулярный сбор и анализ статистики. Сформированы методики оценки эффективности госорганов.

Структура управления социально-экономическим развитием отраслей промышленности экономики базируется на структуре исполнительных органов государственной власти, поскольку только

в обеспечении синергии управляющих воздействий можно в сжатые сроки обеспечить ускоренное качественное изменение ключевых точек роста отраслей и предприятий промышленности.

Правительство и федеральные министерства РФ разрабатывают концепт стратегического видения уровня развития субъектов экономики, обеспеченный государственными инвестициями, корректируемый превентивно и последовательно вследствие резких изменений макроэкономической конъюнктуры мировой экономики. К ведущим органам исполнительной власти РФ, определяющим аспекты экономического развития страны и отраслей промышленности, относим: Правительство РФ как обладателя широких регулятивных полномочий в сфере экономики. В частности, Правительство на основе прогнозов социально-экономического развития РФ разрабатывает и осуществляет программы развития приоритетных отраслей экономики, вырабатывает государственную, структурную и инвестиционную политику и принимает меры по её реализации; Министерство экономического развития России (Минэкономразвития), как участник разработки экономической политики страны, прогнозирует развитие экономики, занимается обработкой и изучением статистических данных, оказывает содействие бизнесу и следит за соблюдением им законодательства; Министерство финансов РФ как обеспечивающий и регулятивный участник, с позиции формирования бюджетных инвестиций в экономику и проводник налоговой и денежно-кредитной политики в экономике страны; Федеральная антимонопольная служба как участник регулирующей системы обеспечения конкуренции в отраслях промышленности; Федеральная служба по тарифам как

участник регулирования производственных затрат предприятий и отраслей промышленности посредством реализации полномочий по определению цен (тарифов) на услуги в сфере электроэнергетики, на услуги транспортных терминалов, портов, аэропортов, на транспортировку газа, нефти и нефтепродуктов и другие; Центральный банк РФ, как регулятор потенциала использования инвестиций, также непосредственно выступает участником в управлении экономическим развитием страны, при этом банк независим от органов исполнительной власти.

Непосредственно концентрированной поддержкой отраслевого и социально-экономического развития предприятий субъектов Российской Федерации задействованы Министерство экономического развития и Министерство промышленности и торговли. Функционал этих министерств охватывает сферы прямого и координирующего управляющего воздействия.

Министерство промышленности и торговли РФ осуществляет непосредственное специализированное управление промышленной инфраструктурой, в функционал его воздействия входит выработка государственной политики и нормативно-правовое регулирование в промышленности; оказание государственных услуг и управление государственным имуществом; поддержка экспорта промышленной продукции, обеспечение доступа на рынки товаров и услуг, применение мер нетарифного регулирования, а также функции уполномоченного федерального органа исполнительной власти, осуществляющего государственное регулирование внешнеторговой деятельности; техническое регулирование. В специфические полномочия, оказывающие прямые управляющие воздействия, входят:

экономический анализ деятельности подведомственных организаций и утверждение экономических показателей их деятельности [14, с. 134]; выдача лицензий и других разрешительных документов на осуществление экспортно-импортных операций, координация взаимных поставок организациями, относящимися к установленной сфере деятельности; распределение инструментов и оборудования, находящихся под специальным контролем. Прямое управляющее воздействие Минпромторга РФ на развитие отраслей промышленности определено структурой аппарата управления, в котором создано специализированное подразделение – Департамент системного анализа и стратегического планирования, одной из задач которого является анализ и прогнозирование социально-экономического и научно-технологического развития на федеральном, региональном и межотраслевом уровнях.

Министерство экономического развития РФ, в свою очередь, прогнозирует развитие экономики, занимается обработкой и изучением статистических данных, оказывает содействие бизнесу и следит за соблюдением им законодательства [15]. В зону ответственности Министерства также входит экономическое развитие регионов. Одними из задач ведомства, что определяют его координирующее управляющее воздействие, являются аналитика и прогнозирование на базе тенденций социально-экономического развития в России и мире; и региональное развитие, в рамках которой Министерство занимается мониторингом развития российских регионов, разрабатывает для этого программы и помогает тем регионам, которые нуждаются в той или иной поддержке. Для обеспечения результативного выполнения этих задач Минэкономразвития России

координирует и контролирует деятельность подведомственных ему федеральных служб и агентств, в состав которых входит Федеральная служба государственной статистики (Росстат); Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр); Федеральная служба по аккредитации (Росаккредитация).

В контексте проведения мониторинга с целью предупреждения отраслевых диспропорций развития, уменьшения отраслевой энтропии следует отметить взаимодействие разнонаправленных ведомств, обеспечивающих стабильность и социально-экономическое развитие отраслей промышленности и регионов. В этой связке взаимовлияний необходимо принимать во внимание взаимодействие Минэкономразвития (для обеспечения экономического роста в стране) с Министерством финансов РФ (для гарантирования финансовой стабильности национальной экономики), то есть деятельность первого направлена на расходование средств, а второго – на их сохранение в интересах стабильности цен.

Построение диалоговых отношений органов власти с предприятиями и отраслями промышленности на базе развития системы проблемно-ориентированного мониторинга социально-экономической деятельности происходит в системе прямого воздействия на инфраструктуру отраслей и предприятия со стороны Министерства промышленности и торговли и координирующего воздействия Министерства экономического развития. Данные органы исполнительной власти выступают главными заказчиками проведения проблемно-ориентированного мониторинга с целью выявления системных закономерностей и проблем в процессах управления развитием. Диалоговый характер построения

взаимодействия позволит обеспечить прозрачность результатов и целеполагания мониторинга, а также позволит предприятиям отраслей промышленности получить общие векторы решения проблем развития. Проблемно-ориентированный мониторинг позволит повысить результативность управленческих воздействий как в системе государственного регулирования, так и непосредственно на предприятиях по результатам внутренней системы мониторинга.

Проблемный мониторинг осуществляется по заказу органа управления с целью выявления закономерностей, опасностей для процессов и проблем, которые уже известны. Специфика необходимости диалоговых отношений в ходе мониторинга госорганами состоит в том, что в тактическом и стратегическом пространстве поиска проблемных аспектов отраслевого развития заключается в разности плоскости получения и отражения в деятельности результатов проблемно-ориентированного мониторинга. Так, например, по уровню детализации и агрегирования показатели предприятия будут отражать специфику производственных процессов, организационной структуры и управления, и ориентированы на оперативное выявление проблем и принятие управленческих решений на уровне отдельных подразделений или функций. Для отраслей показатели будут более агрегированными и обобщёнными, отражающими общие тенденции и проблемы, характерные для отрасли в целом, ориентированы на выявление системных проблем, разработку отраслевых стратегий и политик, а также на оценку эффективности мер государственной поддержки. По области применения показатели предприятия будут охватывать в основном внутренние процессы и ресурсы предпри-

ятия, а также его взаимодействие с внешней средой (поставщиками, клиентами, конкурентами), а показатели отрасли будут охватывать более широкий круг факторов, включая макроэкономические условия, технологические тенденции, государственное регулирование, конкурентную среду, социальные и экологические аспекты.

На отраслевом уровне целевой аудиторией представлены органы государственной власти, отраслевые ассоциации, аналитики и инвесторы, заинтересованные в оценке состояния и перспектив развития отрасли, разработке отраслевой политики и программ поддержки, а, следовательно, целью мониторинга является обеспечение устойчивого развития отрасли, повышение её конкурентоспособности и привлечение инвестиций.

Ещё одним аспектом необходимости развития диалоговых отношений является необходимость координации разнонаправленных систем мониторинга со стороны органов исполнительной власти и предприятий отраслей промышленности. Система мониторинга органов власти ориентирована на последовательное формирование и корректирование информационной системы мониторинга на базе наблюдения, эксперимента и моделирования, осуществляемых поэтапно на определённых информационных платформах для оценки фактического состояния развития отраслей промышленности для регулирования качества среды развития с использованием прогнозирующих моделей как основных потребителей аккумулируемых баз данных. В свою очередь регулирование качества среды развития происходит в механизмах доведения мониторинговой информации до пользователей в форме рекомендаций и коррекционных мер. Современные системы монито-

ринга предприятий промышленности построены по оперативному принципу отслеживания состояния систем поддержки принятия управленческих решений, контроля бизнес-процессов и мониторинга информационно-технологических систем, которые используются предприятием для сбора и обработки информации. Релевантность принимаемых управленческих решений для обеспечения устойчивого функционирования предприятия определяется состоянием применяемых информационных технологий. Мониторинг информационно-технологических систем призван обеспечивать технологическую надёжность обеспечения доступности пользователю, релевантности программного обеспечения, функционирования серверов и систем хранения информации, обеспечения предприятия телекоммуникационными услугами и инженерным обеспечением. Система контроля бизнес-процессов отслеживает бизнес-транзакции и контролирует соответствия бизнес-логики. Эти подсистемы сориентированы на поддержание стабильности функционирования предприятия. Частично управление социально-экономическим развитием предприятия реализуется системой поддержки принятия решений, которая формирует единые базы событий и показателей, базы взаимосвязей ИТ-систем для построения обзорных экранов «здоровья» ИТ-системы предприятия с комплиментарным использованием инструментов аналитики. Таким образом, непосредственный диалог пользователей мониторинговой информации всех уровней управления позволит улучшить качество прогнозных моделей развития для отраслей, а для предприятий укажет векторы перспективного развития на основе выявленных мировых и межотраслевых тенден-

ций развития и государственного регулирования. Рекомендации по результатам мониторинга могут выявить для предприятий отрасли эффективные решения, обеспечение которых позволят реализовать конкурентные преимущества на перспективу. Так, к примеру, сейчас в тренде экологичность, перерабатываемые материалы, поэтому и химическое сырьё должно соответствовать этим параметрам как указание потенциальных направлений развития предприятий отрасли.

По данным Росстата и Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ [16], в 2024 году наблюдался устойчивый рост промышленного производства. Так, общий объём отгруженных товаров, выполненных работ, услуг (по полному кругу организаций) составил 124,4 трлн рублей, что на 10,8 % больше, чем в 2023 году (в постоянных ценах – рост на 1,4 %). Индекс промышленного производства за 2024 год составил 4,6 %. Структура производства представила преобладание доли обрабатывающих производств, которые составили две трети общего объёма (82,9 трлн рублей, или 66,7 %) против около четверти (31,4 трлн рублей, или 25,3 %) добывающих производств. Динамика высокотехнологичных отраслей представлена в объёме отгруженных товаров, работ, услуг организаций высокотехнологичных отраслей – 6,3 трлн рублей (рост на 14,2 % к 2023 году в постоянных ценах). В совокупности с продукцией среднетехнологичных отраслей высокого уровня показатель достиг 23 трлн рублей (рост на 6 % к 2023 году), что составляет 27,8 % всех товаров, работ, услуг в обрабатывающей промышленности.

В таблице представлены показатели эффективности экономики России в динамике на основе опубликованных отчётов Росстата (таблица 1) [17-22].

Таблица 1. Обобщённое представление эффективности экономики России
Table 1. A generalized view of the efficiency of the Russian economy

Показатель по РФ	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Индексы производства по видам деятельности высокого технологического уровня	110,7	115,2	106,8	126,7	130,9
Уровень инновационной активности организаций по Российской Федерации, %	10,8	11,9	11,0	11,3	12,5
Доля инвестиций в основной капитал в ВВП (в текущих ценах; в процентах к итогу)	21,5	19,2	20,3	22,0	22,3
Индекс производительности труда в экономике Российской Федерации (в % к предыдущему году)	99,5	103,9	97,1	102,4	103,4
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций	51 344	57 244	65 338	74 854	89 069
Индекс изменения трудоёмкости (индекс изменения фонда рабочего времени в % к индексу производства), промышленное производство	98,6	96,9	99,8	98,0	
Коэффициент обновления основных фондов в Российской Федерации в сопоставимых ценах (в процентах)	3,9	4,0	4,6	4,1	3,7
Степень износа основных фондов в Российской Федерации по полному кругу организаций (на конец года, в процентах)	39,0	40,5	40,5	41,2	41,5
Индексы изменения фондоотдачи по основным видам экономической деятельности (ОКВЭД2) Российской Федерации (в процентах), всего	93,3	102,7	94,7	100,6	101,3

Представленные показатели подтверждают результаты приведённых исследований, однако следует отметить наличие факторов замедления экономического развития – наметилось замедление обновления основных фондов, что во взаимосвязи с ростом фондоотдачи ведёт снова к увеличению степени износа основных фондов, что на фоне поступательного приращения высокотехнологичных укладов составляет значительные 41,5 %. Подобные тенденции замедления

промышленного развития отмечает Росстат по данным на сентябрь 2025 года [17-22].

По данным Росстата, в годовом выражении рост выпуска промышленной продукции в сентябре 2025 года составил 0,3 % против 0,5 % в августе и 0,7 % в июле, тогда как аналитики, опрошенные «Интерфаксом», ожидали соответствующего роста показателя в сентябре на 1,2 %. В обработке в сентябре рост выпуска замедлился до 0,4 % с 2,4 % в августе (за январь-сентябрь –

рост на 2,9 %), а в добыче повысился до 0,2 % после спада на 2,5 % в августе (за январь-сентябрь – спад на 2,1 %). В результате накопленный годовой рост промпроизводства в январе-сентябре 2025 года оценивается в 0,7 % на фоне годового прогноза Минэкономки в 1,5 % роста. Таким образом, даже общие среднемесячные темпы изменения промпроизводства с учётом сезонности и календарности в третьем квартале 2025 года были отрицательными.

Проблемно-ориентированный мониторинг отраслевого развития предполагает не просто сбор статистических данных, а системный диалог между органами власти и хозяйствующими субъектами. Его цель – выявить ключевые отраслевые проблемы и совместно найти пути их решения. Диалоговые отношения в этом контексте означают: регулярный обмен информацией; взаимное признание экспертизы каждой из сторон; готовность к компромиссам и совместному поиску решений; прозрачность процесса мониторинга и принимаемых решений.

В диалоге участвуют: органы власти различных уровней (федеральные министерства, региональные ведомства, муниципальные структуры), предприятия отрасли – как крупные компании, так и представители малого и среднего бизнеса, отраслевые ассоциации и объединения предпринимателей, экспертные организации, научно-исследовательские институты, аналитические центры, общественные организации, представляющие интересы работников отрасли (рисунк 1).

Формирование диалоговых отношений между органами власти и предприятиями в ходе проблемно-ориентированного мониторинга отраслевого развития является важной и сложной задачей,

направленной на повышение эффективности управления и устойчивого развития соответствующих отраслей экономики. В этом процессе ключевую роль играет создание условий для обмена информацией, совместного анализа ситуации, поиска решений и выработки стратегий развития на основе взаимного доверия и сотрудничества [24].

Проблемно-ориентированный мониторинг предполагает систематическое отслеживание конкретных проблем и вызовов, с которыми сталкиваются отраслевые предприятия. Основная идея заключается в том, чтобы не просто собирать статистические данные, а вести диалог с предприятиями, выявлять причины текущих трудностей, обмениваться опытом и предлагать совместные меры по их решению. Такой подход способствует более точному пониманию ситуации и создаёт платформу для конструктивного взаимодействия. В ходе таких диалогов органы власти получают возможность учитывать интересы бизнеса, адаптировать регулятивные меры и разрабатывать программы поддержки, ориентированные на реальные потребности отрасли.

Для формирования эффективных диалоговых отношений важно создавать механизмы постоянного взаимодействия, например, рабочие комитеты, консультационные советы и платформы обратной связи. Кроме того, необходимо внедрять информационные системы и инструменты совместного мониторинга, которые обеспечивали бы прозрачность данных, их актуальность и доступность для всех участников. Такой подход повышает уровень доверия, стимулирует открытость и способствует формированию партнёрских отношений между государственными структурами и предприятиями.

Ещё одним важным аспектом яв-

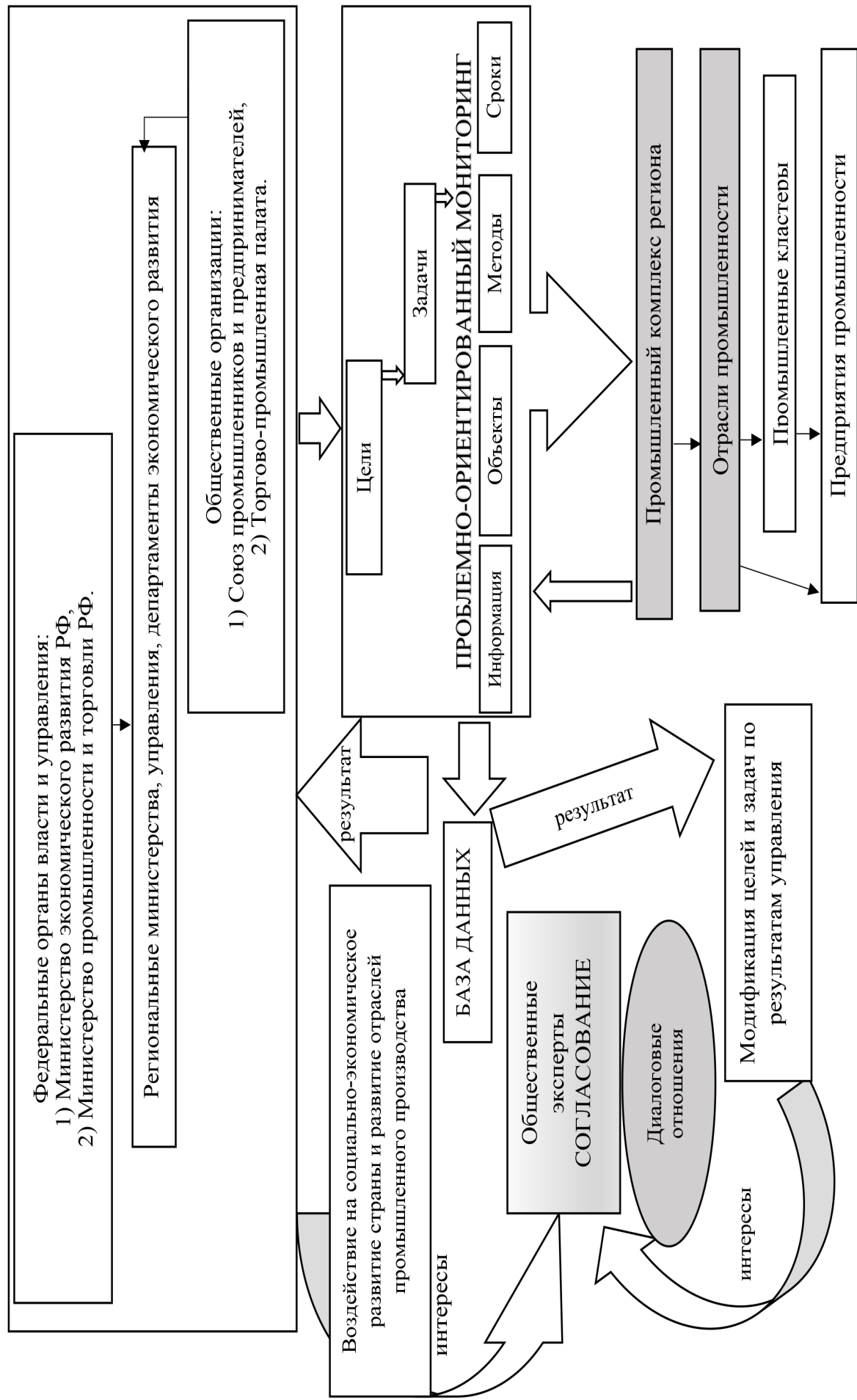


Рисунок 1. Концептуальная модель построения диалоговых отношений органов власти, предприятий и отраслей промышленности в процедурах реализации проблемно-ориентированного мониторинга
Figure 1. The conceptual model is the building of dialogical relations between authorities, enterprises and industries in the procedures for the implementation of problem-oriented monitoring

ляется развитие культуры диалога и совместного поиска решений, основанного на принципах взаимных интересов и ответственности. В результате формируется конструктивная коммуникация, которая помогает своевременно выявлять проблемы, предлагать меры по их устранению и вырабатывать стратегии развития с учётом реалий и возможностей отраслевой среды.

Выводы

Система мониторинга социально-экономического развития в России функционирует, но требует доработки. Ключевая задача – сделать данные более оперативными, структурированными и применимыми для принятия решений.

Успех зависит от согласованной работы всех уровней власти и активного использования современных технологий. При правильном развитии система мониторинга станет надёжным фундаментом для устойчивого социально-экономического роста страны.

Проблемно-ориентированный мониторинг с акцентом на диалоговые отношения способствует созданию устойчивых и партнёрских связей между органами власти и предприятиями, что, в свою очередь, способствует более эффективному управлению отраслевым развитием, повышению конкурентоспособности и социально-экономической стабильности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Problems and Prospects for the Development of Digital Public Administration / Y. Vertakova, M. Mukovnin, E. Leontyev, A. Evchenko // Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges: Proceedings of the 35th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), 01-02 April 2020. Seville, Spain: IBIMA, 2020. P. 4885-4892. EDN: RYMOKU.
2. Евченко А.В., Железняков С.С. Диагностика соответствия уровней экономического и социального развития районов Курской области // Известия Курского государственного технического университета. 2002. № 2(9). С. 225-236. EDN: VTBRQF.
3. Евченко А.В., Железняков С.С. Управление территориальной социально-экономической асимметрией и обоснование приоритетных направлений развития районов Курской области // Известия Курского государственного технического университета. 2003. № 1(10). С. 147-152. EDN: VTBRQP.
4. Железняков С.С., Рисин И.Е. Мониторинг результатов регулирования асимметрии в социально-экономическом пространстве региона // Регион: системы, экономика, управление. 2017. № 1(36). С. 50-54. EDN: YKPHWV.
5. Железняков С.С., Рисин И.Е. Направления, задачи, инструментарий снижения пространственной социально-экономической асимметрии в стратегиях развития регионов // Экономика промышленности. 2019. Т. 12, № 4. С. 388-395. DOI: 10.17073/2072-1633-2019-4-388-395.
6. Хорольская Т.Е. Актуальные аспекты формирования инновационной экономики региона в современных условиях // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 37(5). С. 298-302. DOI: 10.24412/2309-4788-2021-537-298-302.
7. Афанасьев Д.А., Акбердина В.В. Исследование подходов к организации и проведению мониторинга развития промышленности // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий: материалы IX Междунар. научн.-практ. конф. (Екатеринбург, 17-18 апреля 2023 г.): в 2-х т. Т. 1. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2023. С. 8-11. ISBN 978-5-7996-3720-0.
8. Якимова О. Как готовится программа развития отрасли. Разновидность отраслевого «трекинга». URL: <https://vc.ru/id1630581/644368-kak-gotovitsya-programma-razvitiya-otrasli-raznovidnost-otraslevogo-trekinga>.
9. Черёмухин П.С. Сравнительный анализ системы мониторинга социально-экономических процессов в РФ на государственном и муниципальном уровне // Амурский научный вестник. 2014. № 4. С. 190-202. EDN: TRIJFB

- 10.** Нормативное обеспечение стратегического планирования // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg_planirovanie/normativnoe_obespechenie_strategicheskogo_planirovaniya/.
- 11.** Методические рекомендации по проектированию и мониторингу достижения ключевых показателей эффективности и функциональных ключевых показателей эффективности деятельности организаций с государственным участием. URL: <https://legalacts.ru/doc/metodicheskie-rekomendatsii-po-proektirovaniyu-i-monitoringu-dostizheniya-kliuchevykh-pokazatelei/>.
- 12.** Рубан В.А., Литвиненко М.О. Развитие системы оценки эффективности государственного управления в Российской Федерации // ВЕСТНИК БУРЯТСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА. ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ. 2018. Вып. 3. С. 61-66. DOI: 10.18101/2304-4446-2018-3-61-66.
- 13.** Мониторинг социально-экономического развития регионов: учебное пособие / Е.Н. Кононова, М.А. Мельников. Самара: Издательство Самарского университета, 2022. 68 с.
- 14.** Постановление Правительства РФ от 5 июня 2008 г. № 438 «О Министерстве промышленности и торговли Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). URL: base.garant.ru.
- 15.** Резниченко А.В. Система органов государственного управления в сфере промышленного производства: виды и особенности правовых полномочий // Аграрное и земельное право. 2016. № 1(133). С. 133-139. ISSN 1815-1329.
- 16.** Постановление Правительства Российской Федерации от 5 июня 2008 г. № 437 «Положение о Министерстве экономического развития Российской Федерации». URL: https://www.economy.gov.ru/material/about/polozhenie_o_ministerstve_ekonomicheskogo_razvitiya_rossiyskoy_federacii.html.
- 17.** Власова В.В., Дитковский К.А. Динамика и структура промышленного производства России // НИУ ВШЭ. URL: <https://issek.hse.ru/news/1046793074.html>.
- 18.** Индекс производительности труда по субъектам Российской Федерации / Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11186>.
- 19.** Доля высокотехнологичных и наукоёмких отраслей экономики в ВВП (данные по ОКВЭД2) / Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11186>.
- 20.** Индексы изменения фондоотдачи / Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11186>.
- 21.** Коэффициент обновления основных фондов (в сопоставимых ценах) / Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11186>.
- 22.** Степень износа основных фондов в Российской Федерации, по полному кругу организаций / Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11186>.
- 23.** Уровень инновационной активности организаций / Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11186>.
- 24.** Моделирование системы принятия решения для оптимизации показателей социально-экономического развития // Образовательный портал «Справочник». URL: https://spravochnick.ru/gosudarstvennoe_i_municipalnoe_upravlenie/modelirovanie_sistemy_prinyatiyaresheniya_dlya_optimizacii_pokazateley_socialno-ekonomicheskogo_razvitiya/.

Информация об авторах

Епишенкова Анна Александровна – кандидат наук по государственному управлению, доцент, доцент кафедры менеджмента в производственной сфере

Рытова Наталья Александровна – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента в производственной сфере

REFERENCES

1. Problems and Prospects for the Development of Digital Public Administration (2020) / Y. Vertakova, M. Mukovnin, E. Leontyev, A. Evchenko // Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges: Proceedings of the 35th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), 01-02 April 2020. Seville, Spain: IBIMA, Pp. 4885-4892. EDN: RYMOKU.
2. Evchenko, A.V., Zheleznyakov, S.S. (2022). Diagnostics of the correspondence of the levels of economic and social development of the districts of the Kursk region // Proceedings of the Kursk State Technical University, 2(9). Pp. 225-236. EDN: VTBRQF. (In Russ.)
3. Evchenko, A.V., Zheleznyakov, S.S. (2003). Management of territorial socio-economic asymmetry and substantiation of priority areas of development of the Kursk region // Proceedings of the Kursk State Technical University, 1(10). Pp. 147-152. EDN: VTBRQP. (In Russ.)
4. Zheleznyakov, S.S., Risin, I.E. (2017). Monitoring the results of regulation of asymmetry in the socio-economic space of the region // Region: systems, economics, management, 1(36). Pp. 50-54. EDN: YKPHWV. (In Russ.)
5. Zheleznyakov S.S., Risin I.E. (2019). Directions, tasks, tools for reducing spatial socio-economic asymmetry in regional development strategies // Industrial economics, Vol. 12, № 4. Pp. 388-395. DOI: 10.17073/2072-1633-2019-4-388-395. (In Russ.)
6. Khorolskaya, T.E. (2021). Actual aspects of the formation of the innovative economy of the region in modern conditions // Natural Sciences and Humanities research, 37(5). Pp. 298-302. DOI: 10.24412/2309-4788-2021-537-298-302. (In Russ.)
7. Afanasyev, D.A., Akberdina, V.V. (2023). Research of approaches to the organization and monitoring of industrial development // Strategies for the development of social communities, institutions and territories: proceedings of the IX International Scientific- practical conference. (Yekaterinburg, April 17-18, 2023): in 2 volumes, vol. 1. Yekaterinburg: Ural Publishing House. Univ., Pp. 8-11. ISBN 978-5-7996-3720-0. (In Russ.)
8. Yakimova, O. How the industry development program is being prepared? A type of industry-specific «tracking». URL: <https://vc.ru/id1630581/644368-kak-gotovitsya-programma-razvitiya-otrasli-raznovidnost-otraslevogo-trekinga>. (In Russ.)
9. Cheremukhin, P.S. (2014). Comparative analysis of the monitoring system of socio-economic processes in the Russian Federation at the state and municipal levels // Amur Scientific Bulletin, 4. Pp. 190-202. EDN: TRIJFB. (In Russ.)
10. Regulatory support for strategic planning // Ministry of Economic Development of the Russian Federation. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg_planirovanie/normativnoe_obespechenie_strategicheskogo_planirovaniya/. (In Russ.)
11. Methodological recommendations on designing and monitoring the achievement of key performance indicators and functional key performance indicators of organizations with state participation. URL: <https://legalacts.ru/doc/metodicheskie-rekomendatsii-po-proektirovaniyu-i-monitoringu-dostizheniya-kliuchevykh-pokazatelei/>. (In Russ.)
12. Ruban, V.A., Litvinenko, M.O. (2018). Development of a system for evaluating the effectiveness of public administration in the Russian Federation // BULLETIN OF the BURYAT STATE UNIVERSITY. ECONOMICS AND MANAGEMENT, Issue 3. Pp. 61-66. DOI: 10.18101/2304-4446-2018-3-61-66. (In Russ.)
13. Monitoring of socio-economic development of regions: a textbook (2022) / E.N. Kononova, M.A. Melnikov. Samara: Samara University Press. 68 p. (In Russ.)
14. Decree of the Government of the Russian Federation of June 5, 2008 № 438 «On the Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation» (with amendments and additions). URL: base.garant.ru. (In Russ.)
15. Reznichenko, A.V. (2016). The system of government bodies in the field of industrial production: types and features of legal powers // Agrarian and land law, 1(133). Pp. 133-139. ISSN 1815-1329. (In Russ.)
16. Decree of the Government of the Russian Federation of June 5, 2008 № 437 «Regulations on the Ministry of Economic Development of the Russian Federation».

URL: https://www.economy.gov.ru/material/about/polozhenie_o_ministerstve_ekonomicheskogo_razvitiya_rossiyskoy_federacii.html. (In Russ.)

17. Vlasova, V.V., Ditkovsky, K.A. Dynamics and structure of industrial production in Russia // Higher School of Economics. URL: <https://issek.hse.ru/news/1046793074.html>. (In Russ.)

18. Labor productivity Index for the subjects of the Russian Federation / Federal State Statistics Service of the Russian Federation. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11186>. (In Russ.)

19. The share of high-tech and knowledge-intensive sectors of the economy in GDP, (OKVED2 data) / Federal State Statistics Service of the Russian Federation. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11186>. (In Russ.)

20. Stock yield change indices / Federal State Statistics Service of the Russian Federation. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11186>. (In Russ.)

21. Coefficient of renewal of fixed assets (in comparable prices) / Federal State Statistics Service of the Russian Federation. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11186>. (In Russ.)

22. The degree of depreciation of fixed assets in the Russian Federation, according to the full range of organizations / Federal State Statistics Service of the Russian Federation. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11186>. (In Russ.)

23. The level of innovative activity of organizations / Federal State Statistics Service of the Russian Federation. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11186>. (In Russ.)

24. Modeling a decision-making system for optimizing indicators of socio-economic development // Educational portal «Handbook». URL https://spravochnick.ru/gosudarstvennoe_i_municipalnoe_upravlenie/modelirovanie_sistemy_prinyatiyaresheniya_dlya_optimizacii_pokazateley_socialno-ekonomicheskogo_razvitiya/. (In Russ.)

Information about the authors

Anna A. Epishenkova – Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor at the Department of the Department of Production Management

Natalia A. Rytova – Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Production 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) 12.07.2025

Поступила после рецензирования 29.08.2025

Принята к публикации (Accepted) 25.09.2025

АНАЛИЗ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ В УСЛОВИЯХ БОЛОНСКОЙ СИСТЕМЫ

**Елена Александровна Шумаева¹,
Сергей Васильевич Борщевский²,
Елена Павловна Мельникова³**

¹Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный технический университет», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283001, г.о. Донецк, г. Донецк, Ворошиловский район, ул. Артема, 58, e-mail: ea.shumaeva@gmail.com

²Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный технический университет», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283001, г.о. Донецк, г. Донецк, Ворошиловский район, ул. Артема, 58, e-mail: borshevskiy@mail.ru

³Автомобильно-дорожный институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка, Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 284646, г. Горловка, г.о. Горловка, ул. Кирова, дом. 51, e-mail: melnikova_adi@mail.ru

Аннотация. В статье проводится комплексный сравнительно-аналитический анализ механизмов государственного регулирования сферы высшего образования в зарубежных странах в условиях реализации Болонской системы и последующей её трансформации. Исследование основано на современных публикациях и статистических данных международных организаций (OECD, UNESCO, European Commission, World Bank) за 2020-2025 гг. Особое внимание уделено вопросам координации деятельности государственных органов и университетов, роли государства в цифровой трансформации образовательных систем, а также влиянию национальных моделей на эффективность и устойчивость высшего образования. Представлены сравнительные показатели финансирования, нормативного регулирования и индексов качества образования в различных странах. На основе полученных данных сформулированы аналитические выводы и рекомендации по совершенствованию государственной политики в образовательной сфере России с учётом мировых тенденций и отказа от Болонской модели.

Ключевые слова: анализ, органы государственной власти, сфера высшего образования, эффективное взаимодействие, Болонская система, международный опыт.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Шумаева Е.А., Борщевский С.В., Мельникова Е.П. Анализ государственного регулирования сферы образования в зарубежных странах в условиях Болонской системы. 2025. № 3(07). С. 176-189.

ANALYSIS OF STATE REGULATION OF THE EDUCATIONAL SECTOR IN FOREIGN COUNTRIES UNDER THE BOLON SYSTEM

**Elena Alexandrovna Shumaeva¹,
Sergey Vasilyevich Borshchevsky²,
Elena Pavlovna Melnikova³**

¹Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Donetsk national technical university», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283001, Donetsk, 58 Artyoma Street, e-mail: ea.shumaeva@gmail.com

²Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Donetsk national technical university», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283001, Donetsk, 58 Artyoma Street, e-mail: borshevsliy@mail.ru

³Automobile and Road Institute (Branch) of Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Donetsk National Technical University», Gorlovka, Russian Federation, Donetsk People's Republic, 284646, Gorlovka, 51 Kirova St., e-mail: melnikova_adi@mail.ru

Abstract. The article presents a comprehensive comparative and analytical study of state regulation mechanisms in higher education across foreign countries within the framework of the Bologna system and its subsequent transformation. The research relies on recent publications and statistical data from international organizations (OECD, UNESCO, European Commission, World Bank) covering the period 2020–2025. Particular attention is given to the coordination between government bodies and universities, the state's role in the digital transformation of education, and the influence of national models on the efficiency and resilience of higher education systems. Comparative indicators of financing, regulatory frameworks, and education quality indices are analyzed. Based on the results, analytical conclusions and practical recommendations are proposed to enhance Russia's educational policy in alignment with global trends and the transition beyond the Bologna model.

Keywords: analysis, public authorities, higher education, effective cooperation, Bologna system, international experience.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Shumaeva, E.A., Borshchevsky, S.V., Melnikova, E.P. (2025). Analysis of state regulation of education in foreign countries under the Bologna system, 3(07), 176-189.

Введение

Система высшего образования выступает в качестве универсального ресурса развития общества, имеющего доступные базы знаний и комплекс методов для создания возможностей для обучающихся с целью развития их потенциала и способностей.

В современных условиях стратегия государства в сфере управления человеческими ресурсами выходит на первый план, становясь ключевым элементом при формировании курса развития высшей школы. Именно она задаёт вектор, опреде-

ляя конечные ориентиры, инструменты и алгоритмы их реализации. Подобный подход демонстрирует, что власть рассматривает образовательную систему в качестве фундаментального общественного института, чья деятельность затрагивает широкие слои населения и личные интересы каждого гражданина. Будучи катализатором поступательного движения в экономической, социальной, научно-технической и культурной сферах, эта стратегия фактически прорисовывает контуры будущего общества и закладывает основы для укрепления по-

зиций страны на международной арене.

В последнее время в мире прослеживается усиление международной конкуренции на рынке образовательных услуг среди ведущих учебных заведений стран Европы и Соединённых Штатов Америки. К борьбе за первенство стать динамичными образовательными центрами присоединились также Канада, Индия, Китай, Австралия. Международные рейтинги отражают различия в образовательной привлекательности стран, что означает и неравномерность распределения потоков иностранных студентов между ними.

Наличие международного рынка труда позволяет говорить сегодня о коренных преобразованиях в образовательной сфере: формирование реальной системы непрерывного образования, качественное совершенствование содержания и методов обучения во всех звеньях её системы, всё большее распространение информатизации и компьютеризации процессов обучения, согласование образовательных программ в учебных учреждениях и формирование условий для признания квалификационных документов между странами и системами образования.

Цель и задачи исследования

Основная цель статьи заключается в проведении комплексного анализа механизмов государственного регулирования сферы высшего образования в зарубежных странах, реализовавших Болонскую систему, с акцентом на последующую трансформацию в постболонский период.

Задачи исследования включают: проведение сравнительного анализа моделей государственного регулирования высшего образования в странах Болонского процесса (Германия, Франция, Швеция) и государствах, развивающих альтерна-

тивные модели (Россия, Беларусь, Казахстан), с выделением их структурных особенностей и механизмов управления; изучение эволюции правовых основ регулирования в различных национальных контекстах, включая анализ баланса между университетской автономией и государственным контролем в переходный период от Болонской системы; комплексный анализ механизмов финансирования и распределения ресурсов, направленный на выявление корреляций между объемом бюджетных ассигнований (включая долю ВВП) и эффективностью образовательных систем по международным индексам. Особое внимание уделяется исследованию роли государства в цифровой трансформации высшего образования – анализу политик внедрения цифровых платформ, иммерсионных технологий (VR/AR) и развития цифровых компетенций преподавателей в контексте глобальной цифровизации. Важной задачей является оценка эффективности различных национальных моделей через систему показателей, включая результаты интернационализации, трудоустройство выпускников, исследовательскую продуктивность и позиции в международных рейтингах. На основе полученных данных разрабатываются практические рекомендации по оптимизации государственного регулирования российского высшего образования при переходе от Болонской модели, предусматривающие адаптацию лучших международных практик с учетом национальной специфики. Выявление глобальных тенденций в регулировании высшего образования за 2020-2025 гг., с концентрацией на формирующихся подходах к обеспечению качества, балансе между стандартизацией и институциональной автономией, а также инновационных управленческих меха-

низмах, отвечающих современным вызовам. Реализация этих задач осуществляется через применение сравнительного, статистического и качественного методов анализа с использованием данных OECD, UNESCO, национальных законодательств и стратегических документов, что обеспечивает комплексное исследование трансформационных процессов в глобальном образовательном пространстве и создает методологическую основу для прогнозирования развития национальных систем высшего образования.

Методология исследования

Исследование основано на применении сравнительно-правового, системного и структурно-функционального подходов, позволивших выявить особенности и тенденции государственного регулирования сферы образования в зарубежных странах.

В качестве информационной базы использованы нормативно-правовые акты, официальные отчёты международных организаций (UNESCO, OECD, European Commission, World Bank), а также аналитические публикации 2020-2025 гг., отражающие современное состояние и реформы высшего образования.

Применялись методы контент-анализа документов, статистического сопоставления индикаторов (уровень финансирования, индекс образования, показатели результативности систем), а также метод экспертных оценок для интерпретации тенденций цифровизации и постболонской трансформации высшей школы.

Результаты исследования и их обсуждение

Ситуация в современном мире демонстрирует существование единого европейского образовательного пространства, в котором любой индивид имеет возможность не только использовать свои про-

фессиональные навыки и компетенции в рамках выбранной сферы деятельности, но и работать в той стране, где он наиболее востребован. Основополагающие вопросы образования закреплены Всеобщей Декларацией прав человека, принятой в декабре 1948 года на третьей сессии Генеральной Ассамблеи ООН. В статье 26 закреплено, что каждый человек имеет право на образование: «Образование должно быть направлено к полному развитию человеческой личности и к увеличению уважения к правам человека и его основным свободам» [1].

Началом формирования общего образовательного и научного пространства, разработки единых критериев и стандартов сферы образования в масштабах всего континента принято считать июнь 1999 года с момента принятия декларации о «Зоне европейского высшего образования» (Болонской системы). Принятие этой декларации, с одной стороны, воспринимается как проявление культуры и способ развития уникальной национальной традиции; с другой – как инструмент поддержки личности и реализации её гражданских прав и свобод [2]. Участниками Болонского процесса, которые на сегодняшний день ратифицировали культурную конвенцию Совета Европы, являются 48 стран.

Совместно с европейскими странами двигаться по единой траектории, опираясь на схожие принципы в рамках международного образовательного рынка, изъявили желание также ряд стран-членов Союза Независимых Государств. В 2003 году по итогам Берлинской конференции к Болонскому процессу присоединилась Россия, в 2010 году принято решение о вступление Казахстана, а в 2015 году на конференции министров образования в Ереване объявлено о присоединении к

этому процессу и Белоруссии [3].

Сегодня важно не стремиться к интеграции ради интеграции в европейскую систему образования, а сосредоточиться на изучении и применении опыта реформ в профессиональной сфере, накопленного как европейскими, так и другими странами [4]. В этой связи рассмотрим кратко содержание систем профессионального образования ведущих стран мира.

В США вопросами профессионального образования формально занимается Министерство образования, однако на практике ключевую

роль в регулировании этой сферы играют некоммерческие структуры, такие как Afterschool Alliance и National School-Age Care Alliance. Первая из них была создана в 2000 году при поддержке Министерства образования США, Фонда Charles Stewart Mott и Open Society Institute. Эта организация не только служит ресурсным центром, но и выступает в роли защитника интересов учащихся.

Структура органов государственного управления профессиональным образованием в США представлена на рисунке 1.

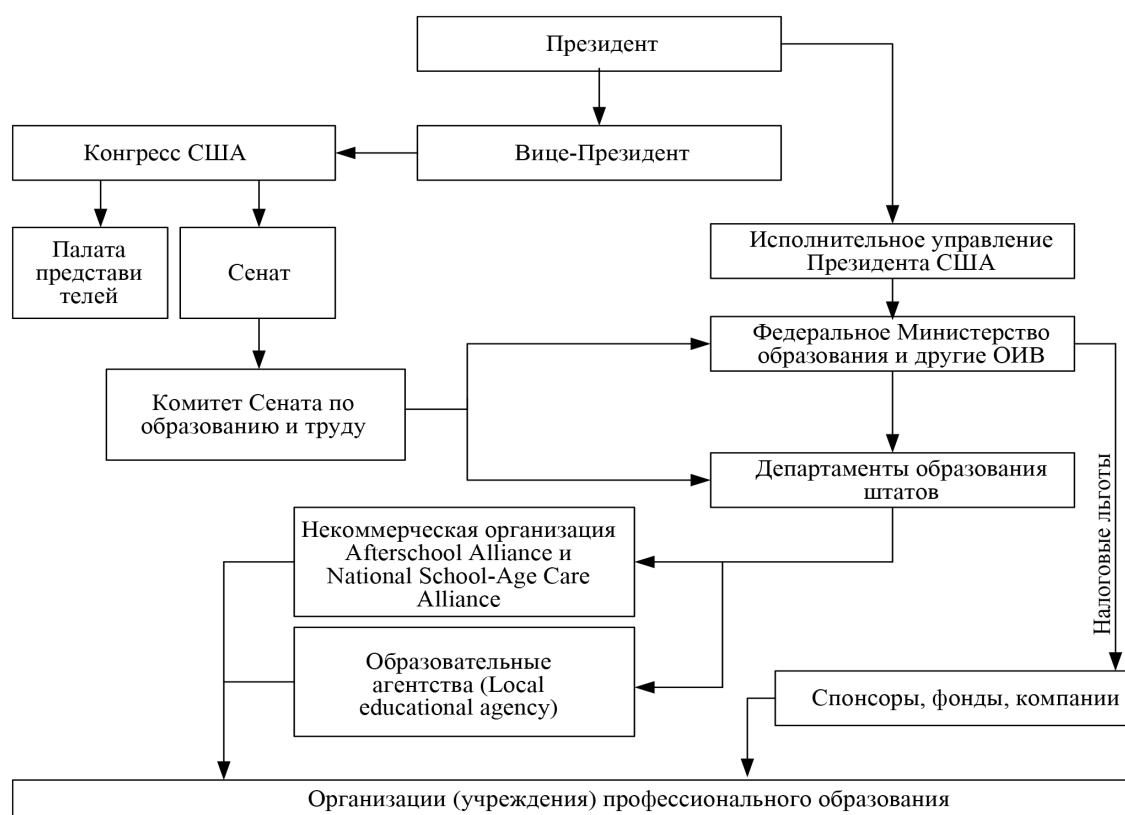


Рисунок 1. Структура органов государственного управления профессиональным образованием в США [4]
Figure 1. The structure of public administration of vocational education in the USA [4]

В Австралии координация системы профессионального обучения находится в компетенции региональных образовательных ведомств. Ключевую роль в выработке стратегических направлений играет Совет по образованию (The COAG Education Council), представляющий собой коллегиальный ор-

ган с участием как федеральных, так и региональных властей. Параллельно с этим существенное влияние на выработку общенациональных образовательных нормативов и установление критериев к уровню профессиональной подготовки оказывают профильные ассоциации страны, чья деятельность вносит

значимый вклад в совершенствование всей образовательной отрасли.

В число таких организаций входят: Australian Council of Deans of Education (ACDE), Australian Education Union (AEU), Australian Heads of Independent Schools of Australia (AHISA), Australian Primary Principals Association (APPA),

Australian Secondary Principals Association (ASPA), Catholic Secondary Principals Australia (CaSPA), Independent Education Union of Australia (IEUA) [5].

Структура органов государственного управления профессиональным образованием в Австралии представлена на рисунке 2.



Рисунок 2. Организация государственного управления в сфере профессионального образования в Австралии [5]

Figure 2. Organization of public administration in the field of vocational education in Australia [5]

Исторические предпосылки правового регулирования образовательной сферы в США, включающей и профессиональную подготовку, были заложены ещё в период XVIII-XIX столетий. Сложившаяся архитектура распределения властных полномочий в этой области законодательно закреплена и основывается, прежде всего, на федеральной Конституции и нормативных актах, утверждаемых Конгрессом. Существенный пласт регулирования формируется также на уровне субъектов федерации: конституциями отдельных штатов, а равно законами и статутами, принимаемыми

их законодательными собраниями (ключевые из которых систематизированы в таблице 1).

Что касается программ дополнительного профессионального образования, то их непосредственное регулирование отнесено к компетенции локальных образовательных учреждений и региональных органов управления. Данные полномочия делегируются им федеральным Департаментом образования, что создаёт правовые условия для разработки и внедрения профильных программ, гибко учитывающих специфику и кадровые запросы конкретных территорий [6].

В Австралии функционирование организаций, осуществляющих профессиональную подготовку, регламентируется национальным Законом об образовательных и воспитательных услугах (Education and Care Service National Law Act 2010). Ключевой особенностью правоприменительной практики является право каждого штата и территории инициировать собственные законодательные дополнения и коррективы в рамках данного акта. Эта прерогатива приводит к формированию уникальных правовых режимов применения единого федерального закона в зависимости от региональной юрисдикции [7].

Сравнительный анализ нормативно-правовых основ, формирующих систему государственного регулирования образования в США и Австралии, систематизирован в таблице 1. Рассмотрение австралийской модели демонстрирует её ре-

ализацию через ряд региональных законодательных актов, производных от единого федерального закона:

– Виктория: Закон № 69 от 2010 г. «Национальный закон об услугах образования» (Education and Care Services National Law Act 2010 № 69 of 2010 13);

– Новый Южный Уэльс: Закон № 104 от 2010 г. «О применении Национального закона об услугах образования» (Education and Care Services National Law Application Act 2010 №104 14);

– Тасмания: Закон 2011 г. «О применении Национального закона об услугах образования» (Education and Care Services National Law (Application) Act 2011 18);

– Квинсленд: Закон 2011 г. «О Национальном законе об услугах образования (Квинсленд)» (Education and Care Services National Law (Queensland) Act 2011 19).

Таблица 1. Анализ нормативного правового обеспечения государственного регулирования сферы образования в США и Австралии [4]

Table 1. Analysis of regulatory legal support for state regulation of education in the USA and Australia [4]

Дата принятия	Наименование НПА	Сфера правового регулирования
Принята в 1787 г.	Конституция США (с 10-й поправкой от 1791 г.)	Исходный текст Конституции США не включал норм, касающихся социальных прав граждан или компетенции федерального правительства в области социальной сферы, включая образование. Лишь в 1791 году был принят Десятый поправочный акт, в котором говорилось, что все функции, не переданные федеральным властям и не запрещённые для штатов, остаются за ними или за гражданами. Эта статья рассматривается как основание для самостоятельности штатов в законодательной сфере и в сфере профессионального образования
Приняты штатами в XVIII-XIX вв.	Конституции штатов	В Конституциях штатов роль региональных властей в сфере образования, в отличие от федерального уровня, определена достаточно конкретно. Например, в статье 9 Конституции штата Миссури представлены десять разделов и пять подразделов, где подробно описаны обязанности штата по обеспечению доступности как профессионального, так и общего образования. В тексте также регламентированы порядок учреждения и структура образовательного совета штата, а также совета ректоров университета штата. Кроме того, там указаны источники финансирования образовательных заведений и политика, касающаяся бесплатных общественных библиотек и т. д.

Продолжение табл. 1
Continuation of table 1

Дата принятия	Наименование НПА	Сфера правового регулирования
Издаётся 1 раз год Конгрессом США	Раздел 34 Свода законов Соединённых Штатов	Весь раздел посвящён образованию, в т. ч. профессиональному
1963 г.	Закон о профессиональном образовании	В Законе учтена необходимость предоставления всем желающим возможностей для профессионального развития и освоения новых, востребованных специальностей
1972 г.	Закон о высшем образовании (Higher Education Act)	Акцент сделан на увеличение участия американских колледжей и вузов в программах повышения квалификации для специалистов разных направлений, в том числе для педагогов
1992 г.	Поправки к Закону о трудовой реабилитации	Законодательство дополнено и расширено, теперь оно требует, чтобы власти штатов проводили оценочные проверки и создавали критерии эффективности для различных программ профессионального обучения
1994 г.	Закон о технических поправках к Закону о высшем образовании	Законодательное изменение внесло свыше 40 новых программ, направленных на финансовую и социальную поддержку в сфере высшего образования
2011 г.	Австралийская столичная территория: Национальный закон об услугах образования	Действует в рамках «Национальной системы образования и ухода за детьми (ECEC)». Регулирование образовательных и уходных услуг для детей в возрасте до 12 лет. Образовательные программы по раннему детскому образованию и развитию
2011 г.	Северная территория: Услуги в сфере образования и ухода (национальное единое законодательство)	Регулирует сферу национальной системы услуг в области образования и ухода за детьми (ECEC). Является частью национального единого законодательства, принятого всеми штатами и территориями Австралии для обеспечения согласованного подхода к регулированию услуг для детей в возрасте до 12 лет
2011 г.	Южная Австралия: Услуги в сфере образования (регистрация и стандарты)	Регулирует сферу образовательных и дошкольных услуг, предоставляемых детям в возрасте до 12 лет. Является частью национальной системы образования и ухода за детьми (ECEC) и реализует национальное единое законодательство, принятые по всей стране
2012 г.	Западная Австралия: Национальный закон об услугах образования (ЗА)	Регулирует сферу национальной системы услуг в области образования и ухода за детьми (ECEC) на территории Западной Австралии (WA)

Нормативная база Австралии в сфере профессионального обучения включает в себя Правила оказания образовательных и воспитательных услуг (Education and Care Services National Regulations 21), которые выполняют функцию дополнения к основному законодательному массиву. Данный подзаконный акт детализирует операционные и правовые требования, обязательные для исполнения всеми образовательными организациями.

Сравнительный анализ финансовой обеспеченности образовательных систем различных государств позволяет выявить ключевой индикатор государственной поддержки – долю соответствующих бюджетных ассигнований в структуре валового внутреннего продукта (ВВП), что остаётся релевантным критерием вне зависимости от уровня экономического развития страны [8].

Объём бюджетного финансирования сектора высшего образования детерминирован комплексом факторов, включая законодательные особенности, социально-э-

кономическую конъюнктуру и избранную национальную модель данной сферы. Согласно обобщённым международным данным, целесообразным признаётся направление на эти цели не менее 5-7 % от ВВП. В свою очередь, проект ОЭСР «Будущее образования и навыков: Образование 2030» устанавливает ориентир на уровне 4-6 % от ВВП, либо, альтернативно, не менее 15-20 % от общих государственных расходов [9].

В рамках настоящего исследования проведена оценка уровня затрат на развитие образовательной инфраструктуры для ряда европейских государств и стран ближнего зарубежья (постсоветского пространства), а также проанализированы индексы результативности соответствующих национальных систем (таблица 2). Полученные данные свидетельствуют о том, что совокупный показатель финансовых вливаний в зарубежных странах (4,86 %) превышает аналогичный показатель для стран ближнего зарубежья (4,375 %) на 0,48 процентных пункта.

Таблица 2. Показатели уровня развития образовательных систем в отдельных странах [10-12]

Table 2. Indicators of the level of development of educational systems in individual countries [10-12]

Страна	Средняя / прогнозируемая длительность обучения, годы, 2024 г.	Общий уровень расходов на образование, включая средства из государственного и частного сектора, в % к ВВП, 2024 г.	Индекс эффективности национальных систем образования
Германия	14,3 / 17,3	4,5	70,3
Швейцария	13,9 / 16,6	4,9	87,2
Канада	13,9 / 16,0	4,1	79,6
США	13,6 / 16,4	5,4	100,0
Эстония	13,5 / 15,9	5,3	-
Великобритания	13,4 / 17,6	5,0	84,8
Австралия	12,7 / 21,1	5,2	77,6

Продолжение табл. 2
Continuation of table 2

Страна	Средняя / прогнозируемая длительность обучения, годы, 2024 г.	Общий уровень расходов на образование, включая средства из государственного и частного сектора, в % к ВВП, 2024 г.	Индекс эффективности национальных систем образования
Грузия	12,7 / 16,7	3,7	-
Швеция	12,7 / 19,0	7,6	82,2
Япония	12,7 / 15,5	3,2	64,2
Южная Корея	12,6 / 16,5	4,9	59,7
Республика Казахстан	12,4 / 14,8	4,5	-
Россия	12,4 / 15,7	4,1	49,1
Республика Беларусь	12,2 / 14,0	5,0	-
Молдавия	11,8 / 14,9	6,3	-
Франция	11,7 / 16,0	5,4	68,3
Армения	11,3 / 14,4	0,2	-
Украина	11,1 / 16,8	5,9	42,1
Италия	10,7 / 16,7	4,2	53,8
Китай	8,1 / 15,2	4,0	51,8

Необходимо отметить, что самый высокий показатель среди указанных в таблице стран принадлежит Швеции (7,6 %), а низкий – Армении (0,2 %). Анализ показывает, что Российская Федерация имеет расходы на образование (4,1 %) ниже среднего значения среди стран СНГ, и занимает последнее место среди зарубежных [10]. Это свидетельствует о том, что финансирование правительством России образовательных услуг осуществляется в пределах нижних границ, рекомендуемых международным сообществом.

Одним из ключевых параметров для сравнительной оценки государств является Индекс образования (Education Index), разработанный в рамках методологии Программы развития ООН (ПРООН). Данный показатель представляет

собой агрегированную метрику, характеризующую достигнутый уровень образованности населения в разрезе отдельных стран [11].

До 2010 года методика его расчета базировалась на двух основных компонентах: коэффициенте грамотности среди взрослого населения и совокупном коэффициенте охвата обучением по программам начального, среднего и высшего образования. При этом первый индикатор имел вес в две трети от итогового значения, в то время как второй фактор учитывался с коэффициентом одна треть.

Оба указанных параметра интегрировались в сводный индекс, нормализованный к числовой шкале от 0 до 1, где нулевое значение соответствовало минимально возможному уровню, а единица – максимальному. Согласно общепринятой

классификации, государства с высоким уровнем социально-экономического развития, как правило, демонстрируют результат, превышающий значение 0,8, причём у значительной их части данный показатель составляет более 0,9.

Начиная с 2010 года, методика расчёта индекса образования претерпела существенные изменения. В настоящее время его формирование осуществляется на основе двух равнозначных индикаторов: средней продолжительности обучения, которое получают граждане старше 25 лет, и ожидаемой продолжительности обучения для детей, поступающих в образовательные учреждения. Оба параметра имеют равный весовой коэффициент при агрегации итогового значения [11]:

1. Ожидаемая продолжительность обучения – это среднее количество лет, которые человек в возрасте до 25 лет прогнозируемо проведёт в образовательных учреждениях.

2. Средняя продолжительность обучения – отражает фактическое количество лет, проведённых в обучении населением всех возрастов.

Результаты анализа положения стран по индексу уровня образования показывают: лидирующую позицию по уровню качества образования занимает Германия (продолжительность обучения 14,3/17,3 лет). Практически на одном уровне оказались Швейцария, Канада, США, Эстония и Великобритания. Среди стран бывшего СССР Россия, Республика Казахстан и Республика Беларусь занимают похожие позиции, что свидетельствует о близости подходов, используемых в системе образования этих стран. При высоком соотношении государственных и частных расходов на образование и валового внутреннего продукта – 6,3 %, Молдавия уступает по уровню образования [11].

Что касается индекса эффектив-

ности национальных систем образования, то наибольшее его значение приходится на Соединённые Штаты Америки – 100 пунктов. Достаточно высокий показатель эффективности системы образования в Великобритании и Швеции, 84,8 и 82,2 пунктов соответственно. Германия и Австралия, будучи бесспорными лидерами по уровню образования, несколько уступают другим странам по уровню эффективности национальных систем образования. По Германии индекс составляет 70,3 пункта, по Австралии – 77,6. Россия и Украина, как постсоциалистические страны, занимают похожие позиции, находясь в значительном отрыве от европейских стран [12].

Современные исследования показывают, что в 2020-2025 гг. усилилось влияние цифровизации, искусственного интеллекта и платформенных технологий на управление системами образования. Ведущие страны переходят к моделям гибкого, персонализированного обучения и усилению университетской автономии при сохранении роли государства как координатора и инвестора в инфраструктуру знаний.

Анализ данных OECD и UNESCO (2023-2024 гг.) свидетельствует о росте доли государственных расходов на образование в большинстве стран ЕС и Азии, тогда как Россия и ряд государств постсоветского пространства сохраняют показатели в пределах 4-4,5 % ВВП, что требует пересмотра механизмов финансирования [13-17].

В условиях выхода России из Болонской системы особую значимость приобретает заимствование эффективных инструментов обеспечения качества, накопленных странами с сильными национальными моделями образования – Германии, Южной Кореи и Австралии. Это позволит объединить преиму-

щества национального подхода с гибкостью международных стандартов подготовки кадров.

Выводы

Подводя итог рассмотренным показателям развития систем образования в европейских странах и странах дальнего и ближнего зарубежья, можно отметить, что Соединённые Штаты Америки, Австралия, ведущие европейские страны, несомненно, демонстрируют устойчивые позиции по всем показателям. Как правило, эффективность системы образования и его уровень предопределены уровнем государственных расходов на саму систему образования. Из рассмотренной группы стран эту зависимость демонстрируют Швеция, Великобритания, США и Австралия. В затруднительной позиции оказались некоторые из стран бывшего СССР, в частности, Республика Казахстан, имея достаточно хороший уровень образования, в состоянии выделять лишь 3,1 % средств в соотношении с ВВП страны на содержание системы образования. Низкими остаются расходы на образование в Армении – 3,2 % от ВВП государства.

Российские вузы стоят на по-

роге масштабной реформы, которая к 2027 году полностью изменит систему высшего образования. Министерство науки и высшего образования РФ постепенно отказывается от Болонской системы, внедряя национальную модель. 11 апреля 2022 года Болонская группа исключила российские вузы из своей системы высшего образования. После этого отечественным высшим учебным заведениям не было смысла продолжать придерживаться этой структуры обучения. Поэтому возник вопрос о том, чтобы создать свою систему, отсылающую нас к опыту СССР, где минимальный срок обучения в институте или университете составлял 5 лет.

Главный акцент реформы – усиление практической подготовки. Программы будут тесно связаны с индустриальными партнёрами, а доля практических занятий в учебных планах значительно вырастет. Такие изменения можно считать позитивными: появляются новые возможности профессиональных треков для обучающихся, а образование – это сегодня динамично меняющаяся отрасль под запросы научно-технологического развития страны.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Всеобщая декларация прав человека. Принята резолюцией 217 А (III) Генеральной Ассамблеи ООН от 10 декабря 1948 года. URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/declhr.shtml.
2. Вяземский Е.Е. Формирование единого образовательного пространства региона на принципах гуманистической педагогики и деятельностного гражданского патриотизма // Современное дополнительное профессиональное педагогическое образование. 2016. № 4. С. 36-44.
3. Болонский процесс. Историческая справка (до 2010 года). URL: <https://www.econ.msu.ru/>.
4. Трегубова Т.М. Зарубежный опыт развития профессиональных заведений и его использование в отечественной теории и практике профессионального образования // Казанский педагогический журнал. 2005. № 4. С. 57-64.
5. The Australian Curriculum. URL: <https://www.qld.gov.au/education/schools/information/programs/pages/curriculum.html> niya.
6. Анистов А.Г. Изменения учебных программ высшего образования в условиях мультикультурного мира // Высшее образование в Европе. 2018. № 1. С. 4-13.
7. Тупикина Е.Н., Кочева Е.В. Совершенствование методики оценки индекса развития человеческого потенциала (на примере Дальневосточного федерального округа) // Региональная экономика: теория и практика. 2010. № 9. С. 57-63.

8. Чавыкина М.А. Финансирование образовательных учреждений: зарубежный опыт // Экономика и право. 2015. № 12(58). С. 79-81.
9. Образование – одно из основополагающих прав человека / ЮНЕСКО. URL: <https://ru.unesco.org/news/chto-neobhodimo-znat-o-prave-na-obrazovanie>.
10. Рейтинг стран мира по уровню расходов. UNESCO Institute for Statistics: Global Education Expenditure. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/global-education-expenditure>.
11. Рейтинг стран мира по индексу уровня образования. United Nations Development Programme: Education Index. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/education-index>.
12. Рейтинг эффективности национальных систем образования. Pearson Education: Global Index of Cognitive Skills and Educational Attainment. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/global-index-of-cognitive-skills-and-educational-attainment>.
13. OECD. Education at a Glance 2024: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/69096873-en.
14. UNESCO. Global Education Monitoring Report 2023/24: Technology in Education. Paris: UNESCO, 2024.
15. European Commission. The European Higher Education Area in 2023: Bologna Process Implementation Report. Luxembourg: Publications Office of the EU, 2023.
16. World Bank. Higher Education for Resilience and Innovation. Washington, DC: World Bank, 2022.
17. Горбунова Е.Н. Цифровая трансформация высшего образования: международный контекст и российские реалии // Высшее образование в России. 2023. № 12(33). С. 18-29.

Информация об авторах

Шумаева Елена Александровна – кандидат наук по государственному управлению, доцент, доцент кафедры экономической теории и государственного управления имени В.В. Деметьева, директор института последипломного образования

Борщевский Сергей Васильевич – доктор технических наук, профессор, проректор, заведующий кафедрой «Строительство зданий, подземных сооружений и геомеханика»

Мельникова Елена Павловна – доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент организаций»

REFERENCES

1. Vyamskoy, E.E. (2016). Formation of a unified educational space in the region based on the principles of humanistic pedagogy and active civil patriotism. Modern Additional Professional Pedagogical Education, 4. Pp. 36-44. (In Russ.)
2. Treugubova, T.M. (2005). Foreign experience in the development of professional institutions and its use in domestic theory and practice of professional education. Kazan Pedagogical Journal, 4. Pp. 57-64. (In Russ.)
3. Anistov, A.G. (2018). Changes in higher education curricula in a multicultural world. Higher Education in Europe, 1. Pp. 4-13. (In Russ.)
4. Tupikina, E.N., & Kocheva, E.V. (2010). Improving the methodology for assessing the human development index (on the example of the Far Eastern Federal District). Regional Economics: Theory and Practice, 9. Pp. 57-63. (In Russ.)
5. Chavyikina, M.A. (2015). Financing of educational institutions: foreign experience. Economics and Law, 12(58). Pp. 79-81. (In Russ.)
6. Gorbunova, E.N. (2023). Digital transformation of higher education: international context and Russian realities. Higher Education in Russia, 12(33). Pp. 18-29. (In Russ.)
7. Universal Declaration of Human Rights. Adopted by General Assembly resolution 217 A (III) of 10 December 1948. Retrieved from https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/declhr.shtml. (In Russ.)
8. Bologna Process. Historical background (until 2010). Retrieved from <https://www.econ.msu.ru/>. (In Russ.)
9. The Australian Curriculum. Retrieved from <https://www.qld.gov.au/education/schools/information/programs/pages/curriculum.html>. (In Russ.)

10. Education is a fundamental human right / UNESCO. Retrieved from <https://ru.unesco.org/news/chto-neobhodimo-znat-o-prave-na-obrazovanie>. (In Russ.)
11. World ranking of countries by level of expenditure. UNESCO Institute for Statistics: Global Education Expenditure. Retrieved from <https://gtmarket.ru/ratings/global-education-expenditure>. (In Russ.)
12. World ranking of countries by education index. United Nations Development Programme: Education Index. Retrieved from <https://gtmarket.ru/ratings/education-index>. (In Russ.)
13. World ranking of the effectiveness of national education systems. Pearson Education: Global Index of Cognitive Skills and Educational Attainment. Retrieved from <https://gtmarket.ru/ratings/global-index-of-cognitive-skills-and-educational-attainment>.
14. OECD. (2024). Education at a Glance 2024: OECD Indicators. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/69096873-en>.
15. UNESCO. (2024). Global Education Monitoring Report 2023/24: Technology in Education. UNESCO.
16. European Commission. (2023). The European Higher Education Area in 2023: Bologna Process Implementation Report. Publications Office of the EU.
17. World Bank. (2022). Higher Education for Resilience and Innovation. World Bank.

Information about the authors

Elena A. Shumaeva – Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory and Public Administration named after V. V. Dementiev, Director of the Institute of Postgraduate Education.

Sergey V. Borshchevsky – Doctor of Technical Sciences, Professor, Vice-Rector, Head of the Department of Building Construction, Underground Structures and Geomechanics.

Elena P. Melnikova – Doctor of Technical Sciences, Professor, Head of the Department of Organization 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) 05.06.2025

Поступила после рецензирования 23.08.2025

Принята к публикации (Accepted) 25.09.2025

ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ: ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ЗАЩИТЫ

Лариса Васильевна Кулешова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, ORCID 0009-0004-9389-4548, e-mail: lara-kuleshova@mail.ru

Аннотация. В современных условиях ведения бизнеса, характеризующимися глобальными кризисами, санкциями, технологическими изменениями и усилением киберугроз, информационная безопасность становится ключевым фактором устойчивости бизнеса. Утечка данных, кибератаки и нарушение работы информационных систем могут привести к значительным финансовым и репутационным потерям. В связи с этим возникает необходимость разработки эффективного механизма защиты, способного адаптироваться к быстро меняющимся условиям и обеспечивать безопасность бизнеса на всех уровнях. В связи с этим в статье рассматриваются актуальные вопросы обеспечения информационной безопасности бизнеса в условиях неопределённости, вызванной глобальными экономическими, политическими и технологическими изменениями. Предложен механизм защиты, основанный на интеграции современных технологий, управленческих решений и нормативно-правовых аспектов, способствующих ведению бизнеса в защищённых информационных условиях. Особое внимание уделено элементам адаптации бизнеса к динамичным угрозам и формированию устойчивой системы защиты данных. Результаты исследования могут быть использованы для повышения уровня информационной безопасности в организациях различных отраслей.

Ключевые слова: информация, безопасность, неопределённость, защита, стратегии защиты, информационная безопасность, механизм защиты информационных активов бизнеса.

Информация о финансировании: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты» (регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8) за счёт субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2025 год.

Для цитирования: Кулешова Л.В. Информационная безопасность бизнеса в условиях неопределённости: формирование механизма защиты. Государственное управление и право. 2025. № 3(07). С. 190-202.

BUSINESS INFORMATION SECURITY IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY: FORMING A PROTECTION MECHANISM

Larisa Vasilievna Kuleshova

Federal state budgetary educational institution of higher education «Donetsk Academy of Management and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., ORCID 0009-0004-9389-4548, e-mail: lara-kuleshova@mail.ru

Annotation. In today's business environment, marked by global crises, sanctions, technological shifts and growing cyber threats, information security has become a critical factor for business resilience. Data leaks, cyberattacks and disruptions of information systems can lead to significant financial and reputational damage. This creates a need to develop an effective protection mechanism capable of adapting to rapidly changing conditions and ensuring business security at all levels. The article examines current issues of ensuring business information security in conditions of uncertainty caused by global economic, political and technological changes. A protection mechanism is proposed based on integration of modern technologies, management solutions and regulatory aspects that facilitate business operations in secure information environments. Special attention is paid to elements of business adaptation to dynamic threats and building a robust data protection system. The research results can be used to improve information security levels in organizations across various industries.

Keywords: information, security, uncertainty, protection, protection strategies, information security, business information assets protection mechanism.

Financing information: the study was carried out within the framework of the fundamental research work «Conditions and instruments for the development of foreign economic activity of the main spheres and sectors of the national economy: organizational, institutional and socio-economic aspects» (registration number of R&D 124012500447-8) at the expense of a subsidy for financial support for the implementation of the state assignment for the provision of public services (performance of work) for 2025.

For citation: Kuleshova, L.V. (2025). Business information security in conditions of uncertainty: forming a protection mechanism. Public administration and law, 3(07), 190-202.

ВВЕДЕНИЕ

Неопределённость в бизнесе связана с невозможностью точного видения будущих событий или их последствий из-за недостатка информации, изменчивости внешней среды или сложности взаимодействия факторов. Она может быть вызвана как внешними, так и внутренними факторами и классифицируется на следующие виды: экономическая неопределённость, которая связана с изменениями в экономической среде, такими как колебания курсов валют, инфляция, санкции, изменения налоговой политики; политическая неопределённость, возникающая из-за из-

менений в политической ситуации, таких как смена власти, введение санкций, изменения в законодательстве; технологическая неопределённость, характеризующая быстрые изменениями в технологиях, которые могут сделать существующие продукты или процессы устаревшими; социальная неопределённость, которая возникает из-за изменений в поведении потребителей, общественных трендов или культурных норм; экологическая неопределённость, связанная с природными катаклизмами, изменениями климата или экологическими требованиями.

Исследование направлено на

выявление проблем информационной безопасности в условиях неопределённости, которые влияют на результаты ведения бизнеса, выделение объектов и субъектов механизма информационной защиты бизнеса, определение стратегий информационной защиты, позволяющие минимизировать риски бизнес-деятельности в будущем.

В современных экономических исследованиях при определении сущности понятия «неопределённость», в первую очередь, указывается на то, что информация не соответствует её качественным характеристикам, таким как: полнота, понятность, достоверность и адаптивность, которые рассматриваются как атрибуты, способные сделать информацию пригодной для проведения конкретного анализа деятельности, формирования выводов и подведения итогов, принятия решений субъектами бизнеса [1]. Таким образом, неопределённость ограничивает видение результатов и влияет на информационную безопасность ведения бизнеса в настоящем и будущем.

Цель и задачи исследования

Цель данного исследования заключается в разработке и обосновании механизма обеспечения информационной безопасности бизнеса в условиях неопределённости, направленного на минимизацию рисков, связанных с киберугрозами, экономической, политической и технологической нестабильностью.

Задачи исследования:

- выявить наиболее распространённые угрозы для бизнеса в условиях неопределённости, связанные с информационным обеспечением деятельности;
- рассмотреть ключевые этапы формирования механизма защиты информации;
- дать сущностную характеристику структурных элементов механизма поддержки информацион-

ной безопасности бизнес-структур;

- обосновать необходимость использования механизма защиты информационных активов бизнес-структур в условиях неопределённости.

Методы исследования

Специально-научные методы исследования:

- метод анализа иерархий. Позволяет провести оценку даже при недостаточном количестве данных, не требуя информации о статистике и вероятностях;

- экспериментальный подход. Позволяет определить эффективность системы защиты путём преодоления защитных элементов системы разработчиками, которые выступают в роли злоумышленников.

Также применялись классические общенаучные методы обобщения, анализа, синтеза и прогнозирования.

Результаты исследования и их обсуждение

В условиях глобальной неопределённости, вызванной экономическими кризисами, геополитическими конфликтами и пандемиями, информационная безопасность (ИБ) бизнеса сталкивается с новыми вызовами. Рост киберугроз, усложнение методов атак и увеличение числа уязвимостей требуют глубокого теоретического анализа и разработки эффективных механизмов защиты. Основными угрозами информационной безопасности в условиях неопределённости являются: кибератаки, риски удалённой работы, регуляторные требования и человеческий фактор с точки зрения теоретических основ информационной безопасности [2; 3].

Одной из наиболее распространённых угроз в условиях неопределённости являются кибератаки, включая фишинг, ransomware и DDoS-атаки. Рассмотрим их подробнее (таблица 1).

Таблица 1. Кибератаки и их угрозы для бизнеса
Table 1. Cyber-attacks and their threats to business

Тип атаки	Описание	Основные угрозы для бизнеса	Примеры пострадавших компаний
Фишинг	Использование поддельных писем, сообщений или сайтов для получения данных	Утечка конфиденциальной информации (логины, пароли, данные клиентов). Потеря доверия клиентов. Финансовые потери	Google и Facebook (2013-2015): атака через фишинговые письма, приведшая к утечке данных на сумму более \$100 млн
Ransomware	Вредоносное ПО, блокирующее доступ к данным или системам до выплаты выкупа	Потеря доступа к важной информации и данным. Финансовые потери из-за выплаты выкупа. Простой бизнеса	Colonial Pipeline (2021): атака ransomware привела к остановке работы трубопровода и выплате выкупа в \$4,4 млн
DDoS-атаки	Перегрузка серверов или сетей, приводящая к их недоступности	Потеря доступа к онлайн-ресурсам. Снижение доходов из-за простоя. Репутационный ущерб	GitHub (2018): крупнейшая DDoS-атака с трафиком 1,35 Тбит/с, вызвавшая простои сервиса
Атаки на цепочки поставок	Внедрение вредоносного ПО через уязвимости в программном обеспечении поставщиков	Утечка данных. Нарушение работы бизнеса. Потеря доверия партнеров и клиентов	SolarWinds (2020): вредоносное ПО Orion использовалось для атак на клиентов, включая правительственные агентства США
Социальная инженерия	Манипулирование сотрудниками для получения доступа к данным или системам	Утечка конфиденциальной информации. Финансовые потери. Репутационный ущерб	Ubiquiti Networks (2015): мошенники получили доступ к финансовым данным через фишинговые письма, потери – \$46,7 млн
Атаки на IoT-устройства	Использование уязвимостей в устройствах Интернета вещей для доступа к сети	Утечка данных. Нарушение работы бизнеса. Риск атак на критическую инфраструктуру	Mirai Botnet (2016): атака на IoT-устройства привела к масштабным DDoS-атакам на Dyn, вызвавшим простои Twitter, Netflix и других сервисов
Целевые атаки (APT)	Долгосрочные и сложные атаки, направленные на конкретную организацию	Утечка конфиденциальной информации. Потеря интеллектуальной собственности. Репутационный и финансовый ущерб	Sony Pictures (2014): атака группы Guardians of Peace привела к утечке фильмов, данных сотрудников и финансовым потерям
Вредоносное ПО (Malware)	Программы, предназначенные для повреждения или несанкционированного доступа к системам	Потеря данных. Нарушение работы систем. Финансовые потери из-за восстановления	Maersk (2017): атака вредоносным ПО NotPetya привела к потерям на \$300 млн из-за остановки работы систем
Атаки на облачные сервисы	Взлом облачных хранилищ или приложений	Утечка данных. Нарушение работы бизнеса. Потеря доверия клиентов	Capital One (2019): утечка данных более 100 млн клиентов через уязвимость в облачной инфраструктуре AWS
Атаки на криптовалюты	Использование вычислительных ресурсов для майнинга криптовалют	Снижение производительности систем. Увеличение затрат на электроэнергию. Риск повреждения оборудования	Tesla (2018): вредоносное ПО для майнинга криптовалют было обнаружено в облачной инфраструктуре компании

Как видно из таблицы 1, кибератаки представляют серьёзную угрозу для бизнеса, независимо от его масштаба и отрасли. Основные типы атак, такие как фишинг, ransomware, DDoS и атаки на цепочки поставок, приводят к значительным финансовым потерям, утечкам данных, простоям бизнеса и репутационному ущербу.

Среди пострадавших от кибератак есть и крупные компании Российской Федерации, среди которых:

«Евросеть» (2017 г.): тип атаки – Ransomware. Кибератака привела к временной остановке работы систем компании. Злоумышленники заблокировали доступ к данным и потребовали выкуп за их разблокировку. Это привело к простоям бизнеса и репутационному ущербу [4];

«Газпром» и другие нефтегазовые компании (2017 г.): тип атаки – вредоносное ПО (NotPetya). Компания стала одной из жертв глобальной атаки вредоносным ПО NotPetya, которое затронуло её IT-инфраструктуру. Это привело к следующим последствиям: временный сбой в работе систем, финансовые потери [5];

Сбербанк (2020 г.): тип атаки – DDoS-атака. Крупнейший российский банк подвергся масштабной DDoS-атаке, которая привела к временной недоступности онлайн-сервисов. Последствия: снижение доступности сервисов для клиентов, репутационные риски [6];

«Магнит» (2021 г.): тип атаки – утечка данных через смс-рассылки. Злоумышленники получили доступ к данным клиентов сети магазинов через уязвимости в облачной инфраструктуре. Последствия: утечка персональных данных клиентов, репутационный ущерб [7];

«Газпром нефть» (2021 г.): тип атаки: атака на IoT-устройства. Злоумышленники использовали уязвимости в IoT-устройствах для доступа к корпоративной сети. Послед-

ствия: нарушение работы систем, риск утечки данных [8];

«Яндекс» (2022 г.): тип атаки – целевая атака (APT). Хакеры использовали уязвимости в системе для кражи исходного кода поискового алгоритма. Последствия: потеря интеллектуальной собственности, репутационные риски [9].

Также немаловажным в обеспечении информационной безопасности является избежание риска удалённой работы. Технологии, используемые при организации удалённого доступа, рассмотрены Матвеевым Н.В. [10]. Удалённая работа значительно увеличивает риск утечек данных, так как сотрудники часто используют личные устройства и ненадёжные сети для доступа к корпоративным ресурсам. Серьёзными последствиями для бизнеса становятся финансовый ущерб, потеря имиджа, раскрытие коммерческой тайны. Компьютеры сотрудников бизнес-структур должны быть защищены от кибератак и программного обеспечения, несущего угрозы.

Ещё одной проблемой для бизнеса становится несоблюдение правовых актов международного и федерального уровня, включающих в себя стандарты и правила, направленные на защиту информации и данных. На международном уровне примером такого регулятивного акта является Общий/Генеральный регламент по защите персональных данных (GDPR), а на федеральном – Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ (последняя редакция). Рассмотрим данные регламенты подробнее.

GDPR (General Data Protection Regulation) – это европейский регламент, который регулирует обработку персональных данных граждан Европейского союза. В нём описаны требования по защите данных и информации, в том числе

указана необходимость получения согласия на обработку, уведомление о утечках данных и назначение ответственного за защиту данных на предприятии или в организации. Несоблюдение данного регламента приводит к штрафам в размере до 4 % от годового оборота компании или 20 миллионов евро (в зависимости от того, какая сумма больше). Для бизнеса это влечёт дополнительные проблемы и риски, в первую очередь для тех компаний, которые осуществляют внешнеэкономическую деятельность или являются субъектами международных рынков [11].

В Российской Федерации действует Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ, который направлен на регулирование процесса обработки персональных данных граждан РФ. Современное законодательство в сфере информационной безопасности устанавливает требования к коммерческим организациям по обеспечению сохранности персональных данных. Компании обязаны гарантировать их секретность, неизменность и возможность доступа, а также внедрять защитные технологии и проводить плановые проверки. Несоблюдение этих норм влечёт за собой не только финансовые санкции и приостановку работы, но и подрыв репутации среди клиентов.

Ключевой проблемой в сфере информационной безопасности остаются действия персонала. Неоосознанные ошибки работников – например, переход по ссылкам в поддельных письмах, установка ненадёжных паролей или неконтролируемая передача данных – способны спровоцировать утечки, финансовые убытки и негативный имидж компании.

Основная причина таких ситуаций – низкая грамотность сотрудников в вопросах защиты инфор-

мации и отсутствие в организации практик, направленных на формирование ответственного отношения к данным. Для снижения рисков эксперты рекомендуют внедрять обучающие программы, организовывать тематические семинары и периодически проверять уровень знаний персонала [13; 14].

Кроме того, теория социальной инженерии показывает, что злоумышленники часто эксплуатируют психологические уязвимости сотрудников, такие как доверчивость или невнимательность. Это делает необходимым не только техническую защиту, но и формирование у сотрудников критического мышления и осознанного отношения к безопасности [15].

Соблюдение регуляторных требований требует комплексного подхода, включающего технические и организационные меры, в то время как минимизация рисков, связанных с ошибками сотрудников, требует постоянного обучения и формирования культуры безопасности. Эти аспекты должны быть интегрированы в общую стратегию информационной безопасности для обеспечения устойчивости бизнеса в условиях современных киберугроз.

Для минимизации указанных угроз информационной безопасности бизнес-структур необходимо использовать определённые методы и механизмы защиты.

Методы, благодаря которым вводятся в действие механизмы защиты информации в информационных системах в полной мере, рассмотрены Треглазовым Г.В., который выделил семь методов защиты информации в информационных системах, которые являются наиболее современными и актуальными в XXI веке [16].

Механизмы безопасности в компьютерных системах рассмотрены Лавреш И.И. В исследовании выделены такие механизмы, как: аутен-

тификация, авторизация, шифрование, контроль доступа, межсетевые экраны и т. п., которые обеспечивают защиту информации и ресурсов от несанкционированного доступа, модификации или уничтожения [17].

Обсуждая тему механизма защиты информации в условиях неопределённости, необходимо дать ему определение. Защитный механизм включает набор действий, призванных предупреждать, выявлять и нейтрализовать киберугрозы, а также сокращать ущерб от них. Создание такой системы начинается с аудита текущего состоя-

ния безопасности и последующего внедрения организационных и технических решений разного уровня. Эти меры направлены на повышение уровня защищённости данных компании. Разработанная стратегия основывается на выводах, полученных в ходе аудиторской проверки.

В работе анализируются основные стадии разработки защитной системы, влияние технологических инструментов и методы контроля угроз. Графическое отображение этапов формирования механизма безопасности приведено на рисунке 1.

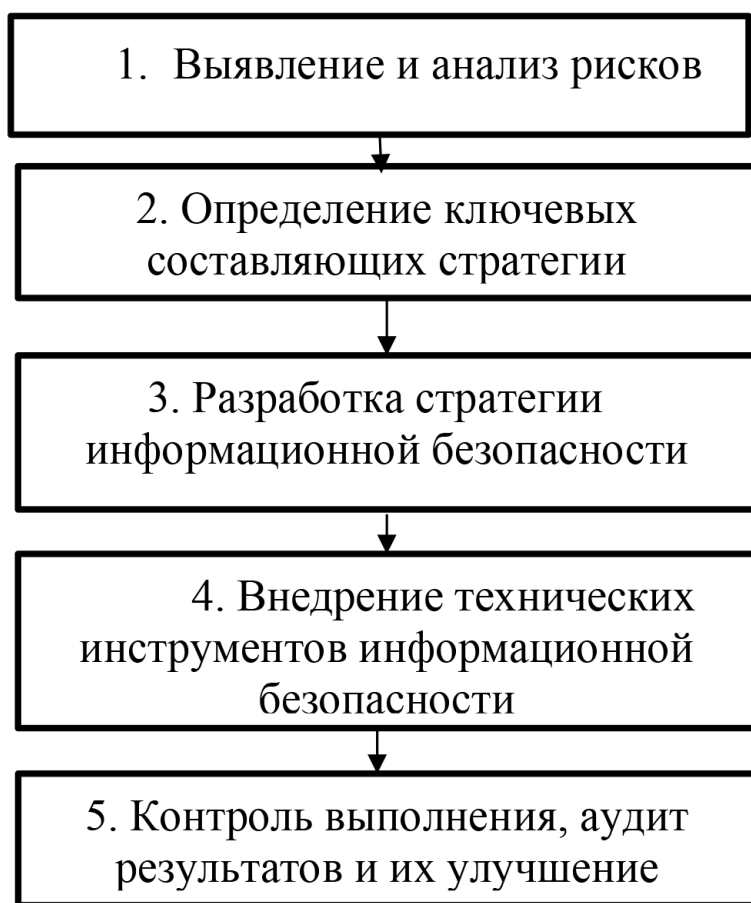


Рисунок 1. Формирование механизма защиты: последовательность этапов
Figure 1. Formation of a protection mechanism: sequence of stages

Как видно на рисунке 1, основных этапов защиты пять. Рассмотрим их подробнее.

Первоначально необходимо выявить возможные информационные риски и угрозы для деятельности. Этот этап позволяет перейти к

следующему, связанному с определением ключевых составляющих стратегии защиты информации, а затем и к её непосредственному формированию. В стратегии обязательно прописываются технологические инструменты защиты ин-

формации, а также ответственные за их разработку и внедрение, что даёт выполнение следующего этапа – контроль полученных результатов по защите информации и определение дальнейших действий компании по недопущению угроз и рисков.

Человеческий фактор нельзя исключать, так как он может привести к потере информации, поэтому обучение сотрудников через тренинги, мастер-классы, направленные на формирование информационной грамотности персонала, являются залогом успешного функционирования бизнеса и важным этапом формирования механизма защиты. Обучение включает в себя:

- проведение тренингов по основам информационной безопасности;

- формирование культуры безопасности в организации;

- тестирование на знание правил обеспечения информационной безопасности ведения бизнеса (например, через фишинговые симуляции).

Регулярный аудит и анализ инцидентов позволяют выявлять слабые места в системе защиты и вносить улучшения. Методы аудита следующие:

- проведение пентестов (тестирование на проникновение);

- анализ инцидентов и разработка мер по их предотвращению;

- обновление политик и процедур информационного обеспечения.

Нельзя не отметить важнейшую роль в поддержании информационной безопасности, которая отводится технологиям защиты. Среди них [19]:

1. Технологии прогнозирования киберугроз. Современные системы безопасности активно внедряют алгоритмы искусственного интеллекта и самообучающиеся модели. Эти инструменты позволяют: спро-

гнозировать потенциальные угрозы на основе поступающих данных; обрабатывать массивы информации в реальном времени для выявления скрытых угроз; автоматизировать процесс реагирования на инциденты.

К примерам реализации относятся ML-платформы, способные: анализировать метаданные сетевых соединений для обнаружения отклонений от нормальных паттернов; идентифицировать подозрительные действия пользователей (несанкционированный доступ, аномальную активность); блокировать кибератаки.

2. Обеспечение безопасности распределённых инфраструктур: распространение облачных сервисов и IoT-экосистем порождает специфические риски: уязвимость в системах хранения облачных данных; целевые атаки на интеллектуальные устройства (сенсоры, промышленные контроллеры, умные гаджеты), функционирующие без постоянного человеческого контроля.

Среди методов противодействия можно выделить: применение многоуровневого шифрования для защиты информации при передаче и хранении; внедрение ролевых моделей доступа с динамической аутентификацией; постоянный аудит активности пользователей в сетях. Для IoT-устройств применяются системы управления и регулярное обновление программного обеспечения.

Для управления рисками в сфере информационной безопасности субъекты бизнеса могут использовать следующие мероприятия:

1. Подготовить планы реагирования на инциденты, которые включают чёткие инструкции для сотрудников в случае кибератаки. Это позволяет минимизировать время реагирования и снизить ущерб.

2. Постоянно использовать программное обеспечение по резервному копированию и восстановлению данных. Это позволяет восстановить данные в случае их потери или повреждения в результате атаки.

Необходимо отметить, что влияние информационных рисков на деятельность бизнес-структур необходимо правильно оценивать. В исследовании Серебряковой Т.А. отмечено, что простейшие методы (анализ чувствительности, анализ сценариев, анализ процесса бизнес-планирования в расплывчатых условиях) являются наименее точными и помогают провести эскизный анализ рискованности проекта, либо используются в качестве расчётов предварительных более

сложным и точным методам (теоретико-вероятностные и выборочные методы). Для оценки устойчивости проекта к изменениям внешней среды и количественного измерения риска, связанного с проектом в целом, автором предложено применение имитационного моделирования по методу Монте-Карло [20].

Особенно уязвимыми в условиях неопределённости становятся компании, которые не уделяют достаточного внимания защите данных, обучению сотрудников и внедрению современных технологий кибербезопасности. Для нивелирования последствий им необходимо внедрять и использовать механизм защиты, характеристика элементов которого представлена в таблице 2.

Таблица 2. Сущностная характеристика структурных элементов механизма поддержки информационной безопасности бизнес-структур

Table 2. Essential characteristics of the structural elements of the information security support mechanism for business structures

Элемент механизма	Объект защиты	Субъект защиты	Формы защиты	Методы защиты
Выявление и анализ рисков	Данные, системы, инфраструктура	Специалисты по информационной безопасности (ИБ), менеджеры	Идентификация активов. Оценка угроз и уязвимостей	Разработка матрицы рисков. Сценарное моделирование
Разработка стратегии	Политики и процедуры ИБ	Руководство компании, отдел информационной безопасности	Создание политик конфиденциальности. Разработка процедур управления доступом	Внедрение системы управления рисками
Технические решения	Конечные устройства, сети, данные	Специалисты по ИБ, IT-отдел	Внедрение антивирусов. Использование VPN и шифрования	Формирование многоуровневой защиты. Автоматизация мониторинга и реагирования
Обучение сотрудников	Персонал компании	Сотрудники компании, отдел ИБ	Проведение тренингов. Тестирование на знание ИБ	Фишинговые симуляции. Обучение основам ИБ. Формирование культуры безопасности
Аудит и улучшение	Системы ИБ, процессы	Аудиторы, специалисты по ИБ	Проведение пентестов. Анализ инцидентов	Методы анализа причин инцидентов

Продолжение табл. 2
Continuation of table 2

Элемент механизма	Объект защиты	Субъект защиты	Формы защиты	Методы защиты
Технологии	Данные, сети, устройства	Специалисты по ИБ, разработчики	Использование программ для прогнозирования угроз. Защита облачных сред и IoT	Внедрение систем на основе машинного обучения
Управление рисками	Данные, системы, бизнес-процессы	Руководство компании, отдел ИБ	Разработка планов реагирования на инциденты. Резервное копирование данных	Внедрение систем специального ПО

Как представлено в таблице 1, механизм защиты информационной безопасности включает комплексный подход, охватывающий объекты, субъекты, формы и методы защиты. Объектами защиты являются данные, системы, устройства и бизнес-процессы, а субъектами – специалисты по ИБ, IT-отдел, руководство и сотрудники компании. Формы защиты включают анализ рисков, разра-

ботку стратегий, внедрение технических решений, обучение персонала и регулярный аудит, а методы защиты основаны на международных стандартах, современных технологиях и управлении рисками.

Учитывая рассмотренные структурные элементы механизма защиты, сам механизм можно представить следующим образом (рисунок 2).

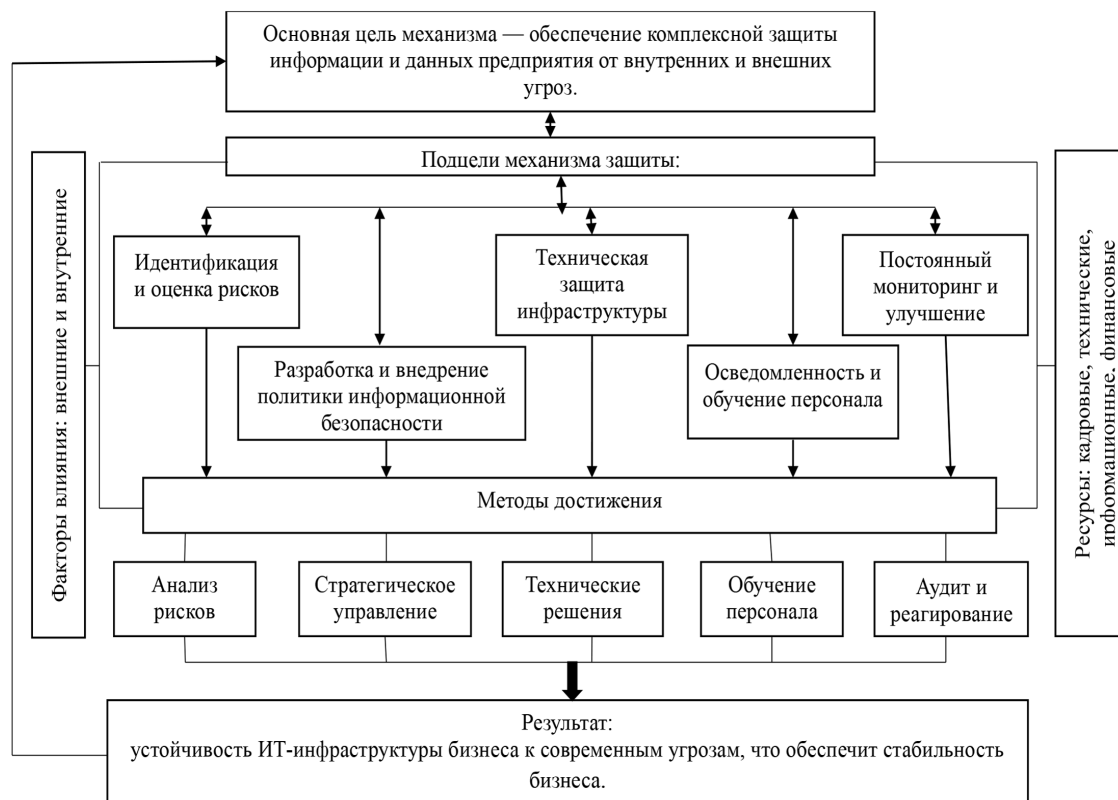


Рисунок 2. Структурные элементы механизма защиты информации
Figure 2. Structural elements of the information security mechanism

Для эффективного функционирования представленного механизма необходимо интегрировать все элементы: от выявления проблем и угроз, и их идентификации до разработки и использования программного обеспечения, направленного на нивелирование данных угроз, что позволит бизнесу свести к минимуму возможные информационные и экономические риски, и будет способствовать его развитию в дальнейшей перспективе.

Выводы

Функционирование бизнеса в условиях современных вызовов обязывает компании, которые ориентированы на долгосрочную перспективу эффективной деятельности, использовать для своей информационной безопасности различные цифровые технологии, способные защитить бизнес-структуры от различных киберугроз. Они становятся составной частью системы информационной безопасности, формируя эффективный ме-

ханизм защиты.

Для российского бизнеса надёжная защита информации превратилась из обычной практики в стратегический ресурс развития. Она даёт компаниям конкурентные преимущества как на внутреннем, так и на международном рынках, повышая устойчивость бизнеса в условиях неопределённости.

Разработанный комплексный подход к информационной безопасности включает несколько ключевых элементов: тщательную оценку потенциальных угроз; разработку адаптивной стратегии защиты; внедрение современных технических решений; регулярное обучение персонала; постоянный аудит системы безопасности.

Механизм защиты становится важным инструментом для поддержания стабильности бизнеса, укрепления его конкурентоспособности и обеспечения долгосрочного успеха в условиях современных вызовов.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Романюк А.В. Неопределённость в предпринимательской деятельности. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/neopredelyonnost-v-predprinimatelskoy-deyatelnosti>.
2. Николаева М.О. Информационная безопасность: современная картина проблемы информационной безопасности и защиты информации // Мониторинг. Образование. Безопасность. 2023. № 1. С. 51-57. EDN PTCEHC.
3. Наскидашвили К.А. Информационная безопасность. Виды угроз информационной безопасности // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет». 2020. № 1(12). С. 187-189. EDN AGGRLS.
4. «Евросеть» избавилась от антивирусного зоопарка. URL: <https://www.itweek.ru/security/article/detail.php?ID=107472&ysclid=ma0w7oo8r7233872722>.
5. Petya/GoldenEye Вирус-вымогатель. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Petya/ExPetr/GoldenEye_\(вирус-вымогатель\)?ysclid=ma0whhi4yz249385341](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Petya/ExPetr/GoldenEye_(вирус-вымогатель)?ysclid=ma0whhi4yz249385341).
6. Сбербанк в январе подвергся мощнейшей в своей истории DDOS-атаке, которую отразил – банк. URL: <https://mfd.ru/news/view/?id=2335903>.
7. Мошенники начали выманивать данные россиян с помощью смс от «Магнита». URL: <https://kazanfirst.ru/news/544824>.
8. Цель кибератаки – российская нефтяная компания «Газпром нефть». URL: <https://ru.famagusta.news/news/kosmos/stochos-kyvernoepithesis-i-rosiki-petrelaiki-gazprom-neft?ysclid=ma0x9kexaj422896419>.
9. Группировка APT31 атакует российский топливно-энергетический комплекс и СМИ. URL: <https://www.securitylab.ru/news/533116.php>.

10. Матвеев Н.В. Исследование механизмов защиты информации в системах удалённого доступа // Научный аспект. 2023. Т. 6, № 2. С. 704-713. EDN OGKHRN.
11. Луцкая Е.Е. Американский доллар как главная мировая валюта: перспективы изменения его статуса // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 2: Экономика. Реферативный журнал. 2020. № 2. С. 95-99. EDN LLDNQI.
12. GDPR /General Data Protection Regulation (Общий/Генеральный регламент по защите персональных данных). URL: <https://ogdpr.eu/ru>.
13. Федеральный закон Российской Федерации от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (последняя редакция) // СПС КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/.
14. Крупко О.О., Шабурова А.В. Аудит информационной безопасности и его методы в управлении информационной безопасностью организации // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2024. Т. 6. С. 115-120. DOI 10.33764/2618-981X-2024-6-115-120. EDN AQMJJZ.
15. Левина В.И. Информационная безопасность и угрозы информационной безопасности в коммерческих организациях // Вопросы образования и науки: сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции, Тамбов, 30 ноября 2017 года. Том Часть 2. Тамбов: ООО «Консалтинговая компания Юком», 2017. С. 53-54. EDN YOXCXR.
16. Бондарев В.В. Психологические аспекты информационной безопасности // Безопасные информационные технологии: сборник трудов Девятой всероссийской научно-технической конференции, Москва, 04-05 декабря 2018 года. Москва: Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет), 2018. С. 28-32. EDN SOJXMB.
17. Треглазов Г.В. Реализация перспективных механизмов технической защиты информации в обществе XXI века // Евразийское Научное Объединение. 2021. № 7-1(77). С. 42-44. EDN AOKHLW.
18. Лавреш И.И., Пунегов А.И. Разработка механизмов защиты информации // Февральские чтения: Тридцать первая годовичная сессия учёного совета Сыктывкарского Государственного университета имени Питирима Сорокина, Сыктывкар, 01-29 февраля 2024 года. Сыктывкар: Сыктывкарский государственный университет им. Питирима Сорокина, 2024. С. 408-413. EDN FIUAUD.
19. Константинов М.А. Война за информацию: стратегии защиты от промышленного шпионажа // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 11. С. 288-292. DOI 10.26118/2782-4586.2024.78.85.154. EDN HDEWVM.
20. Овчинникова Е.А., Герасимов В.А., Воропаев А.Д. Основы управления рисками информационной безопасности. Планирование управления рисками: учебное пособие. Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2024. 81 с. EDN WLGXPE.
21. Серебрякова Т.А. Инструмент для оценки рисков, связанных с внедрением информационного обеспечения в практику управления предприятием // Учёные заметки ТОГУ. 2014. Т. 5, № 4. С. 1016-1019. EDN TCFABH.

Информация об авторе

Кулешова Лариса Васильевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности

REFERENCES

1. Romaniuk, A.V. Uncertainty in entrepreneurial activity. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/neopredelyonnost-v-predprinimatelskoy-deyatelnosti>. (In Russ.)
2. Nikolaeva, M.O. (2023). Information security: Modern picture of the problem of information security and information protection. Monitoring. Education. Security, 1, 51-57. (In Russ.)
3. Naskidashvili, K.A. (2020). Information security. Types of information security threats. Bulletin of Student Scientific Society of Donetsk National University, 1(12), 187-189. (In Russ.)

4. Euroset got rid of antivirus zoo. Retrieved from <https://www.itweek.ru/security/article/detail.php?ID=107472>. (In Russ.)
5. Petya/GoldenEye ransomware. Retrieved from <https://www.tadviser.ru/index.php/>. (In Russ.)
6. Sberbank faced the most powerful DDoS attack in its history in January, which it repelled – bank. Retrieved from <https://mfd.ru/news/view/?id=2335903>. (In Russ.)
7. Fraudsters began to extract Russians' data using SMS from "Magnit". Retrieved from <https://kazanfirst.ru/news/544824>. (In Russ.)
8. The target of the cyber-attack is Russian oil company Gazprom Neft. Retrieved from <https://ru.famagusta.news/news/kosmos/stochos-kyvernoepithesis-i-rosiki-petrelaiki-gazprom-neft>. (In Russ.)
9. APT31 group attacks Russian fuel and energy complex and media. Retrieved from <https://www.securitylab.ru/news/533116.php>. (In Russ.)
10. Matveev, N.V. (2023). Research of information protection mechanisms in remote access systems. *Scientific Aspect*, 6(2), 704-713. (In Russ.)
11. Lutsкая, E.E. (2020). US dollar as the main world currency: Prospects for changing its status. *Social and Humanitarian Sciences. Domestic and Foreign Literature. Series 2: Economics. Abstract Journal*, 2, 95-99. (In Russ.)
12. GDPR/General Data Protection Regulation. Retrieved from <https://ogdpr.eu/ru>. (In Russ.)
13. Federal Law of the Russian Federation of July 27, 2006 No. 152-FZ "On Personal Data" (latest edition). Retrieved from https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/. (In Russ.)
14. Krupko, O.O., & Shaburova, A.V. (2024). Information security audit and its methods in managing the organization's information security. *Interexpo Geo-Siberia*, 6, 115-120. (In Russ.)
15. Levina, V.I. (2017). Information security and information security threats in commercial organizations. *Questions of Education and Science: Collection of Scientific Papers of the International Scientific-Practical Conference*, Tambov, November 30, 2017. Part 2, 53-54. (In Russ.)
16. Bondarev, V.V. (2018). Psychological aspects of information security. *Safe Information Technologies: Proceedings of the Ninth All-Russian Scientific and Technical Conference*, Moscow, December 4-5, 2018, 28-32. (In Russ.)
17. Treglazov, G.V. (2021). Implementation of advanced technical information protection mechanisms in the society of the XXI century. *Eurasian Scientific Association*, 7-1(77), 42-44. (In Russ.)
18. Lavresh, I.I., & Punegov, A.I. (2024). Development of information protection mechanisms. *February Readings: The Thirty-First Annual Session of the Academic Council of Pitirim Sorokin Syktyvkar State University*, Syktyvkar, February 1-29, 2024, 408-413. (In Russ.)
19. Konstantinov, M.A. (2024). Information war: Strategies for protection against industrial espionage. *Journal of Monetary Economics and Management*, 11, 288-292. (In Russ.)
20. Ovchinnikova, E.A., Gerasimov, V.A., & Voropaev, A.D. (2024). Fundamentals of information security risk management. *Risk management planning: Textbook*. Siberian State University of Telecommunications and Informatics. (In Russ.)
21. Serebryakova, T.A. (2014). A tool for assessing risks associated with the implementation of information support in enterprise management practice. *Scientific Notes of PNU*, 5(4), 1016-1019. (In Russ.)

Information about the author

Larisa V. Kuleshova – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 19.03.2025

Поступила после рецензирования 17.09.2025

Принята к публикации (Accepted) 25.09.2025

ВОЗРАСТАНИЕ ЗНАЧИМОСТИ ПУБЛИЧНО-ПРАВОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ В РЕГУЛИРОВАНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

**Борис Евгеньевич Саенко¹,
Максим Александрович Платов²**

¹Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: sayenko.boris@mail.ru

²Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: platov.ind@mail.ru

Аннотация. В статье исследованы причины возрастания значимости публично-правовых инструментов регулирования экономических отношений в современных условиях. Обосновано их целевое назначение – повышение эффективности экономики как основы национальной силы государства, его военной мощи. Методологической базой исследования являются законы диалектики, общенаучные и частные методы познания, такие как системный, абстрактный, конкретно-исторический, статистический, формально-логический, прогностический и другие методы. Эмпирическую базу исследования составила Конституция Российской Федерации, федеральное и региональное законодательство, нормативные правовые акты органов исполнительной и законодательной власти, муниципальных органов, международные нормативные документы (договоры, соглашения) по вопросам правового регулирования экономических отношений. Теоретическую базу составили специальная юридическая литература, научные труды по экономической теории, социологические исследования по вопросам регулирования экономических отношений. Значимость результатов исследования заключается в том, что содержащиеся в нём обобщения и выводы, практические рекомендации и предложения способствуют улучшению использования публично-правовых инструментов регулирования экономических отношений в интересах решения широкого спектра общественных и государственных задач.

Ключевые слова: экономические отношения, публично-правовые инструменты, эффективность, национальная сила, военная мощь, международные организации, многополярное мироустройство.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Саенко Б.Е., Платов М.А. Возрастание значимости публично-правовых инструментов в регулировании экономических отношений. Государственное управление и право. 2025. № 3(07). С. 203-215.

THE INCREASING IMPORTANCE OF PUBLIC LAW INSTRUMENTS IN REGULATING ECONOMIC RELATIONS

**Boris Evgenievich Saenko¹,
Maxim Alexandrovich Platov²**

¹Federal state budgetary educational institution of higher education «Donetsk Academy of Management and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., e-mail: sayenko.boris@mail.ru

²Federal state budgetary educational institution of higher education «Donetsk Academy of Management and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., e-mail: platov.ind@mail.ru

Abstract. The article examines the principles of increasing importance of public law instruments for regulating economic relations in modern conditions. Their purpose is justified-to increase the efficiency of the economy as the basis of the national strength of the state, its military might. The methodological basis of the research is the laws of dialectics, general scientific and private methods of cognition, such as systematic, abstract, concrete-historical, statistical, formal-logical, predictive and other methods. The empirical basis of the study was the Constitution of the Russian Federation, federal and regional legislation, regulatory legal acts of executive and legislative authorities, municipal bodies, international regulatory documents (treaties, agreements) on the legal regulation of economic relations. The theoretical basis consists of special legal literature, scientific works on economic theory, sociological research on the regulation of economic relations. The significance of the research results lies in the fact that the generalizations and conclusions contained in it, practical recommendations and suggestions contribute to improving the use of public legal instruments for regulating economic relations in the interests of solving a wide range of public and state tasks.

Keywords: economic relations, public law instruments, efficiency, national strength, military might, international organizations, multipolar world order.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Saenko, B.E., Platov, M.A. (2025). The increasing importance of public law instruments in regulating economic relations. Public administration and law, 3(07), 203-215.

Введение

Публично-правовые инструменты (законодательные, контрольно-надзорные, контрольно-надзорные, антимонопольные, бюджетно-налоговые, финансовые, экономические, правозащитные, международные и др.) являются объективно необходимыми способами регулирования экономических отношений, возникающих практически во всех сферах жизнедеятельности общества и государства.

В условиях угрозы безопасности России, её государственности, жизни и здоровью населения

резко возрастает значимость публично-правовых инструментов, направленных на консолидацию общества вокруг главной цели – защиты страны, укрепления её национальной силы и военной мощи.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью изучения совокупности экономических отношений как объекта публично-правового регулирования, возникающих на основе различных видов деятельности – хозяйственной, предпринимательской, коммерческой. В данном случае речь идёт о применении публично-правовых инструментов регулирова-

ния, которые в основном имеют административно-императивный характер, практически во всех сферах экономической деятельности, в том числе предпринимательской и коммерческой. Это необходимо для централизации всех видов ресурсов в руках государства, без него невозможно их эффективное использование для решения сложных внутренних и внешних задач. Следует отметить сознательное и ответственное отношение со стороны бизнеса к такого рода мерам со стороны государства. Это показатель не только взаимопонимания, но и социальной ответственности бизнеса, воспринимающего себя как часть единого общества, народа страны, сплочённого в сложных условиях вокруг государственной власти во главе с президентом России.

Теоретические аспекты регулирования экономических отношений, в том числе с помощью публично-правовых инструментов, отражены в трудах авторов в разные исторические периоды и в разных условиях, что не умаляет научного достоинства их работ. Некоторые из них, особенно во второй половине XIX – первой половине XX вв., сочетали политическую и государственную деятельность с написанием выдающихся трудов по экономическим вопросам государства, путям и способам их решения, в том числе с помощью публично-правовых инструментов (К. Маркс, Ф. Энгельс, В.И. Ленин, И.В. Сталин, Н.А. Вознесенский). Вопросы публично-правового регулирования экономических отношений были предметом исследований Е.В. Бельской, В.М. Дейнеги, Г.Л. Знаменского, В.И. Королёва, В.В. Лаптева, В.Г. Лебедева, В.К. Мамутова, П.В. Соколова, К.И. Спидченко. В настоящее время плодотворно работают в этой области О.А. Анурков, А.В. Белицкая, В.С. Белых, С.Ю. Глазьев, Е.П. Губин, И.В. Дойников, С.А. Карелина, Н.А. Ор-

лова, И.В. Фролов, Ю.С. Харитонов и др.

Вместе с тем количество и качество, общий объем предшествующих и ведущихся теоретических разработок не даёт цельного представления о том, что представляют собой современные публично-правовые инструменты регулирования базисных экономических отношений не только по их форме, но и по содержанию. В условиях санкционного давления Россией уделяется повышенное внимание влиянию этих инструментов на эффективность экономики, составляющей основу национальной силы страны и государства. Исходя из этого, основной проблемой исследования является оптимальное использование публично-правовых инструментов регулирования экономических отношений, позволяющих, с одной, стороны, повысить эффективность экономики, её военного сектора, с другой – обеспечить условия выполнения социальных программ и показателей, направленных на укрепление здоровья, повышение жизненного уровня населения даже в условиях санкционных ограничений и объективного роста военных расходов [1].

Цель и задачи исследования

Цель исследования – поиск путей и способов использования публично-правовых инструментов регулирования экономических отношений для повышения эффективности всех видов экономической деятельности, позволяющих решить социальные, научно-технологические, военные, международные задачи.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи: выявление исторических закономерностей и особенностей эволюции публично-правового регулирования экономических отношений на различных этапах развития российской государственности;

анализ современных тенденций применения публично-правовых инструментов в условиях структурной трансформации экономики и импортозамещения; исследование взаимосвязи между эффективностью публично-правового регулирования и укреплением компонентов национальной силы государства; определение роли публично-правовых инструментов в обеспечении обороноспособности через механизмы государственного оборонного заказа и мобилизационной подготовки экономики; комплексный анализ особенностей правового регулирования ключевых секторов экономики с использованием публично-правовых инструментов; исследование международного опыта применения публично-правовых инструментов в рамках интеграционных объединений (БРИКС, ЕАЭС, ШОС) и его адаптации к российским условиям; разработка научно-практических рекомендаций по совершенствованию системы публично-правового регулирования экономических отношений в контексте формирования многополярной системы международных отношений.

Методы исследования

В исследовании теоретических и практических аспектов использования публично-правовых инструментов регулирования экономических отношений применялись методы, обеспечивающие всестороннее изучение данной проблемы.

Методологическую основу составили законы диалектики, в соответствии с которыми исследовано развитие института публично-правовых инструментов, изменение их содержания и формы, возникновение новых и отмирание устаревших.

Системный метод позволил сформировать публично-правовые инструменты регулирования экономических отношений в единую

систему со своими внутренними взаимосвязями между ними.

Метод научной абстракции использован для выделения публично-правовых инструментов из общей группы регуляторов экономических отношений для их более пристального изучения с точки зрения содержания и формы.

Конкретно-исторический метод применён в ходе сопоставления видов и способов применения публично-правовых инструментов регулирования на разных этапах развития экономики, в зависимости от степени участия государства в экономической деятельности.

Статистический и сравнительный методы позволили получить представления о количественных и качественных результатах использования публично-правовых инструментов регулирования экономики в сопоставлении с её показателями, прежде всего отражающими экономическую эффективность.

Формально-логический метод обеспечил анализ дискуссионных вопросов, связанных с использованием публично-правовых и частноправовых инструментов в регулировании экономических отношений, особенно в сфере предпринимательской деятельности.

Прогностический метод позволил обосновать тенденции к повышению роли публично-правовых инструментов регулирования экономических отношений на перспективу, исходя из существующих и очевидно предстоящих усложняющих условий жизни страны и государства.

Результаты исследования и их обсуждение

Формирование основ публично-правового регулирования экономических процессов в России берёт начало в преобразованиях эпохи Петра I в XVIII столетии. Данный исторический этап ознамено-

вался масштабной трансформацией аппарата государственной власти и курса экономического развития. Знаковым событием стало активное учреждение мануфактур, ознаменовавшее переход к политике государственного вмешательства в производственную сферу. Важным фискальным нововведением выступил подушный налог (1718 г.), который, перераспределяя налоговое бремя, продемонстрировал ранние формы директивного экономического воздействия со стороны власти. Создание Берг-коллегии в 1724 году, курировавшей горнорудную отрасль, иллюстрирует процесс становления первоначальных институтов публичного права, призванных централизованно управлять хозяйственными процессами.

В XIX веке эволюция системы публично-правового регулирования экономики продолжилась. Значимым шагом стало образование в 1802 году системы министерств, где центральная роль в координации финансово-экономической деятельности и формировании бюджета была отведена Министерству финансов. Ключевая реформа 1861 года – отмена крепостного права – была реализована с использованием публично-правовых механизмов, таких как система выкупных платежей, что подчёркивает применение государством правовых инструментов для проведения масштабных социально-экономических преобразований.

В начале XX века государственные монополии, такие как монополия на производство спирта, стали важным элементом экономической политики, направленным на пополнение доходов государства.

В советский период государственное регулирование экономики основывалось на принципах централизованного планирования. Ключевым инструментом этого времени стали пятилетние планы раз-

вития народного хозяйства, впервые внедрённые в 1928 году. Эти планы предусматривали детализированное распределение ресурсов, установление приоритетов в развитии отраслей промышленности и сельского хозяйства, а также контроль за выполнением поставленных задач. Сходной позиции придерживаются Ж.К. Тухсанбоев и А.Н. Хомикулов, которые делают акцент на методологии планирования и прогнозированной экономики путём использования публично-правовых инструментов [5]. В 1930-х годах была создана система государственных органов, включая Госплан СССР, которые занимались разработкой и мониторингом выполнения экономических планов. Эти меры обеспечивали высокую степень контроля над экономическими процессами, что было характерно для плановой экономики.

После распада СССР в 1991 году начался активный переход к рыночной экономике, что кардинально изменило роль государства в экономическом регулировании. Приватизация государственных предприятий, осуществлённая в 1990-е годы, стала одним из ключевых событий этого периода, что повлекло за собой спад в экономике вплоть до дефолта 1998 г. В 2000-е годы государство вновь усилило своё влияние на экономику, внедрив национальные проекты и программы, направленные на модернизацию экономики, развитие инфраструктуры и социальной сферы.

Современные тенденции в применении публично-правовых инструментов в Российской Федерации демонстрируют адаптацию существующих механизмов к новым экономическим вызовам.

Исследователи обращают внимание на то, что за последние три года экономика России, как основа её национальной силы, обеспечения социальных условий жизни на-

селения, военной мощи, претерпела значительные изменения.

По мнению В.В. Карачаровского, впервые, именно с момента распада СССР, зародилась экономическая идеология – суверенная экономика или технологический суверенитет [2]. Практически весь бизнес работает на страну, может быть, впервые в России бизнес перестаёт быть просто средством получения прибыли, а превращается в инструмент усиления государственности посредством правового взаимодействия с ним. Это способствует возможности значительного увеличения бюджета, выделения государственных средств в первую очередь на стратегические направления развития.

В условиях СВО, когда Россия практически в одиночку противостоит военной мощи Запада, сил НАТО, это прежде всего участие бизнеса в выполнении государственного оборонного заказа. Для этого подключены не только предприятия военно-промышленного комплекса, но и другие отрасли, в том числе металлургия, строительство, лёгкая, пищевая промышленность, транспорт, связь и др. По мнению президента РФ, которое может считаться указанием к действию, должно быть расширено использование технологий двойного назначения, передача части военных технологий на гражданские нужды. Таким образом, деньги, полученные за счёт выполнения государственного оборонного заказа – это государственные средства, либо напрямую связанные с современными нуждами Вооружённых Сил, либо со стратегической необходимостью укрепления национальной силы страны на перспективу.

Исходя из определённой первой в Указе президента от 07.05.2024 г. [1]. национальной цели (сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей,

поддержка семьи), важным является рост уровня доходов населения в реальном выражении (то есть, за вычетом инфляции ежегодно на 5-8 %).

Сегодня темы роста экономики России, по оценкам экспертов, феноменальны, несмотря на санкционное давление, уход значительного числа иностранных компаний, ограничение доступа к мировым финансовым рынкам и мировым технологиям.

Согласно официальной статистике, основной прирост валовой добавленной стоимости обеспечивают три отрасли: производство готовых металлических изделий, кроме машин и оборудования, включающие производство оружия и боеприпасов (рост в 2023 году + 23,9 %, в 2024 году + 35,7 %); производство прочих транспортных средств и оборудования, включающее производство военных боевых машин (рост в 2023 и 2024 годах + 25,8 % и + 26,6 % соответственно); производство компьютеров, электронных и оптических изделий, в т. ч. производство элементов электронной аппаратуры, печатных плат и средств связи (+37,5 % и +30,5 % – в 2023 и 2024 гг. соответственно). Это позволяет, утверждать, что экономика выдержала жёсткое санкционное давление, противодействие подконтрольных Западу международных финансово-экономических структур. Такая структура экономического роста напоминает советскую модель, где на военное производство приходилось 20-25 % ВВП (валового национального продукта). И, с учётом этого, даже в период так называемого «застоя» СССР демонстрировал темпы роста выше мировых.

Ещё одна особенность – в отличие от европейских стран, Россия может целиком собственными силами совершить разворот в любом геостратегическом направлении

благодаря феноменальным свойствам своей территории – её размеров, положения, протяжённости, по сути, практически безграничных в обозримом будущем природных ресурсов.

Так, благодаря главному восточному партнёру – Китаю – Россия может обеспечить себя современными технологиями взамен западных, например, в автомобильной и электронной промышленности. Вместе с тем государство стремится вернуть технологический суверенитет в основных сферах экономики.

Таким образом, в истории России преобладающее использование государственно-правовых инструментов регулирования экономики практически всегда было вынужденной, но необходимой мерой. Страна постоянно находилась и продолжает находиться под угрозой агрессии со стороны Запада, в разных видах и формах, вплоть до военной. Целью всегда было и есть ослабление России как суверенного, целостного государства-цивилизации, подрыв её внутренних устоев, основанных на тысячелетних традициях и культуре, искажение её места и значения в межгосударственных отношениях.

В сложившемся сегодня на достаточно длительную перспективу (по нашим оценкам, 20-25 лет) положении российское государство, представляющее интересы всего многонационального народа страны, должно занимать выверенную в правовом отношении активную наступательную позицию, соответствующую её статусу одного из основных центров национальной силы. Индекс национальной силы рассчитывается учёными ЦЭМИ РАН на основе шести основных групп показателей: географические характеристики, природные ресурсы, население и трудовые ресурсы, экономические показатели,

вооружённые силы, наука и инновации.

По индексу национальной силы, как отмечает директор ЦЭМИ А.Р. Бахтизин, Советский Союз занимал первое место в мире с 1973 по 1986 годы. По данным исследования ЦЭМИ, в 2024 году в рейтинге индекса национальной силы первое место занимает Китай, второе – США, третье – Индия, четвертое – Россия, пятое – Бразилия [3]. При этом следует отметить, что именно Россия начала первой проводить активную государственную политику, направленную на избавление мира от эксплуатации Запада во главе с США, получавшего на этом баснословные доходы, исчисляемые десятками и сотнями триллионов долларов. Россия стала инициатором создания и одной из первых стран-участниц межгосударственных организаций и объединений (ШОС, БРИКС, ЕАЭС), основанных на нормах международного права, принципах независимости и суверенитета государств, а не на пресловутых «правилах», выгодных только тем, кто их устанавливает, прежде всего Западной Европе и США.

По нашему мнению, именно утрата возможности получения своих прибылей за счёт эксплуатации большинства стран стала первопричиной резкого обострения отношений, возникновения разного рода противоречий, локальных войн, развязанных Западом практически во всех регионах мира. В то же время это служило мощным толчком к объединению усилий государств, в первую очередь мировых лидеров, таких как Россия, Китай, Индия, Бразилия, Иран и др. для совместного отстаивания своих законных прав и интересов. К странам-лидерам постепенно присоединялись другие крупные государства – Пакистан, Индонезия, Саудовская Аравия, Объединённые Арабские Эмираты, обладаю-

щие значительными природными и трудовыми ресурсами, экономическими, финансовыми активами. В результате, по данным исследования ЦЭМИ, в 2024 году противостояние США, Европейского Союза и блока БРИКС (и БРИКС+) демонстрирует равенство сил, и поэтому невозможна однозначная трактовка в пользу доминирования западного блока. Интегральные показатели по блокам стран на 2024 распределены следующим образом: США и ЕС – 23,91; Китай и Россия – 20,32; БРИКС – 29,52; БРИКС+ – 35,64 [3]. В связи с этим объективно повышается значимость использования Россией государственно-правовых инструментов, регулирующих отношения во всех сферах деятельности, определяющих индекс национальной силы страны: в экономике, науке, инновациях, освоении и обустройстве новых территорий, рациональном использовании трудовых ресурсов, укреплении боеспособности и боеготовности вооружённых сил.

Практика показывает, что повышение индекса национальной силы может быть осуществлено лишь на основе системного подхода к развитию всех составляющих, прежде всего экономики, социальной сферы, проблем демографии и трудовых ресурсов, опережающего инновационного развития, укрепления военной мощи страны.

Вопрос значимости публично-правовых инструментов регулирования экономики привлекает внимание многих отечественных исследователей. Так, С.Ю. Глазьев акцентирует внимание на ключевой роли государства в обеспечении экономической безопасности и стратегического планирования. Эффективное функционирование экономики невозможно без применения публично-правовых инструментов, которые позволяют государству оперативно реагировать

на вызовы и угрозы, а также направлять экономические процессы в русло устойчивого развития [4, с. 211-220].

Взгляды современных авторов подчёркивают возрастающую значимость публично-правовых инструментов в регулировании экономических отношений, особенно в условиях санкционного давления на Россию [6, с. 202].

Для смягчения последствий санкций и обеспечения устойчивости экономики Россия предприняла ряд мер, среди которых реализация программы импортозамещения, начатой в 2015 году. Эта программа способствовала значительному увеличению доли отечественного производства в ключевых отраслях, таких как сельское хозяйство и машиностроение. С 2022 года Россия активно развивает экономическое сотрудничество с азиатскими странами, что привело к увеличению объёма торговли с Китаем на 30 % в 2023 году по сравнению с предыдущим годом. В то же время страны БРИКС активно вкладывают средства в инфраструктурные проекты на Глобальном Юге, что способствует развитию транспортных сетей, энергетики и коммуникаций [7, с. 47]. Эти меры подчёркивают важность стратегического планирования и применения публично-правовых инструментов для адаптации к изменяющимся условиям глобальной экономики.

Таким образом, публично-правовые инструменты представляют собой совокупность механизмов и средств, с помощью которых государственные органы регулируют общественные и экономические отношения. Эти инструменты включают законодательные акты, нормативные документы и административные меры, направленные на обеспечение правопорядка, стабильности и эффективности функционирования экономики. Кроме

того, важным аспектом публично-правовых инструментов является процедура регистрации прав на недвижимое имущество. А.С. Лесняковская отмечает, что она включает проверку действительности всех представленных заявителем документов. Это подчёркивает необходимость комплексного подхода к регулированию правовых отношений для обеспечения правопорядка и защиты интересов граждан. [8, с. 90].

Важным публично-правовым инструментом является регулирование биржевой деятельности в Российской Федерации. Современное правовое регулирование биржевых сделок в России основывается на Федеральном законе № 325-ФЗ «Об организованных торгах» [9]. Этот нормативный акт определяет основные принципы деятельности бирж, устанавливает правила для участников торгов и регулирует порядок заключения сделок.

Сравнительный анализ подходов к регулированию биржевых сделок в странах БРИКС выявляет уникальные особенности каждой из них. В России регулирование осуществляется Банком России, выполняющим функции мегарегулятора финансового рынка. В Южноафриканской Республике фондовая биржа (JSE) контролируется Советом по финансовым услугам (FSB), который нацелен на обеспечение стабильности и прозрачности рынка. Одной из ключевых особенностей российского подхода является активное внедрение цифровых технологий в биржевую торговлю, что свидетельствует о стремлении к модернизации экономической инфраструктуры. Эти различия в подходах к регулированию подчёркивают разнообразие экономических моделей и приоритетов стран БРИКС.

Биржевые сделки играют ключевую роль в экономике, обеспе-

чивая эффективное распределение капитала. В странах БРИКС применяются различные подходы к регулированию биржевых операций, что обусловлено особенностями их экономической структуры и правовой системы. В Бразилии, например, биржевые сделки регулируются CVM (Comissão de Valores Mobiliários), что способствует прозрачности и защите интересов инвесторов. В 2022 году объём торгов на Бразильской бирже B3 достиг 1,2 триллиона долларов США, что свидетельствует о высокой активности и доверии к этой системе. На индийском фондовом рынке ключевым регулятором выступает Совет по ценным бумагам и биржам (SEBI), установивший жёсткий нормативный режим для противодействия рыночным манипуляциям. Ярким примером ужесточения контроля стало введение SEBI в 2021 году обновлённых требований к раскрытию информации по операциям с деривативами. Данная мера способствовала значительному повышению уровня прозрачности и укреплению доверия со стороны инвесторов и профессиональных участников рынка. Со своей стороны Комиссия по ценным бумагам Китая (CSRC) проводит последовательную политику, направленную на развитие и модернизацию биржевой инфраструктуры. Результатом такой стратегии стал выход Шанхайской фондовой биржи в число мировых лидеров – её рыночная капитализация по итогам 2022 года достигла 7,3 трлн долларов США. Опыт этих двух стран наглядно иллюстрирует прямую зависимость между эффективностью правового регулирования и достижением устойчивого роста и стабильности на биржевых площадках. Тем не менее, по мнению А.С. Лесняковской, главной проблемой при ответе на вопрос о роли государственной регистрации прав на не-

движимое имущество в регулировании соответствующих отношений является правовой природой этой процедуры [5, с. 90]. Это подчёркивает необходимость комплексного подхода к правовому регулированию, который охватывает не только биржевые операции, но и связанные с ними аспекты, такие как регистрация прав на активы [6, с. 3].

В современной глобальной аграрной системе государства-участники БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай, ЮАР) утвердились в качестве ведущих игроков на мировом зерновом рынке. Согласно статистическим данным, в 2022 году на совокупную долю этих стран пришлось порядка 40 % от общемирового производства зерна, что наглядно демонстрирует их доминирующие позиции в агропромышленном комплексе. Динамика развития также впечатляет: за десятилетний период (2010-2020 гг.) удельный вес БРИКС в глобальном экспорте зерновых культур возрос с 25 % до 35 %, о чём свидетельствуют отчёты Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (ФАО). Указанная тенденция подтверждает растущее воздействие данной группы государств на конъюнктуру мировых продовольственных рынков. Вместе с тем сохраняющаяся существенная зависимость от западных торговых платформ, в частности Чикагской товарной биржи, создаёт определённые барьеры для реализации их потенциала в области формирования объективных цен и минимизации спекулятивных рисков. Развёртывание собственной зерновой торговой площадки в рамках БРИКС позволило бы нивелировать указанные ограничения, усиливая экономический суверенитет стран-участниц и способствуя внедрению более сбалансированной системы ценообразования. Институализация зерновой биржи БРИКС спо-

собна оказать трансформирующее воздействие на архитектуру международных экономических связей. Данная площадка может стать инструментом для реализации долгосрочных контрактных отношений между участниками альянса, углубляя их хозяйственную кооперацию. По мнению Н.Ю. Шерешевой и А.А. Беляева, зерновая биржа не только укрепит позиции стран БРИКС, но и станет важным инструментом для поддержки глобальной продовольственной стабильности. [10, с. 119].

В ответ на доминирование западных стран в международной торговле зерном государства БРИКС начали разрабатывать стратегии для повышения своей экономической независимости в этой сфере. В 2023 году было предложено создать зерновую биржу БРИКС, которая позволит устанавливать цены на зерно без привязки к западным рынкам. Россия, являясь одним из крупнейших экспортеров зерна, занимает ключевую позицию в этой инициативе. В 2022 году она экспортировала около 45 миллионов тонн зерна, что составляет примерно 20 % мирового экспорта, подчёркивая её значимость в формировании альтернативных ценовых механизмов. Создание такой биржи позволит странам-участникам БРИКС не только укрепить свои позиции на мировом рынке, но и снизить зависимость от диктата западных государств, способствуя более справедливому распределению экономических выгод. Важно также учитывать, что «если взять среднее содержание белка в зерне бобовых культур в 24 %, то сельскохозяйственное производство недобирает 750 тыс. т полноценного растительного белка» [2, с. 74]. Это подчёркивает необходимость комплексного подхода к аграрной политике и развитию сельского хозяйства в странах БРИКС, где важны

не только экономические, но и производственные аспекты.

Соответственно, публично-правовые инструменты демонстрируют значительный потенциал в преодолении современных глобальных вызовов. Например, внедрение Россией системы параллельного импорта в 2022 году позволило снизить зависимость от иностранных поставщиков и укрепить внутренний рынок. Это решение продемонстрировало, что государственные инициативы способны оперативно реагировать на изменения международной обстановки. В то же время введение налоговых льгот для IT-компаний в России в 2020 году, согласно данным Министерства экономического развития РФ, способствовало росту сектора на 15 % даже в условиях сложной экономической ситуации. Эти меры иллюстрируют, как публично-правовые инструменты могут эффективно поддерживать экономику в условиях нестабильности.

Одним из важнейших публично-правовых инструментов является внедрение инновационных подходов к регулированию, которые могут значительно повысить его эффективность. Использование цифровых технологий, таких как блокчейн для государственных реестров, снижает коррупционные риски на 20 %, что подтверждено исследованием McKinsey в 2025 году [11]. Современные технологии могут существенно улучшить использование нормативно-правовых инструментов, повышая его эффективность и прозрачность.

Выводы

Публично-правовые инструменты представляют собой самостоятельный правовой институт, основу которого составляют разнообразные способы общественного, прежде всего государственного воздействия на экономические отношения, возникающие в

ходе различных видов экономической деятельности – хозяйственной, предпринимательской, коммерческой.

Главной целью применения публично-правовых инструментов является повышение эффективности как совокупной общественной экономики, так и её отраслей, как на федеральном, так и на региональном уровнях. В оценке эффективности экономики в условиях перехода к новому, более высокому организационно-технологическому укладу следует использовать базовые критерии, определяющие экономическую эффективность. В этой связи речь идёт не только о довольно абстрактном показателе соотношения совокупных затрат и результатов, выраженных в денежной форме, но, прежде всего, в более конкретных показателях – росте производительности труда, повышении фондоотдачи, снижении материальности продукции. Именно эти показатели отражают степень адаптации экономики к научно-технологическому прогрессу, степень разработки и внедрения в общественное производство современных технологий, без чего невозможно опережающее развитие России во всех сферах – экономической, социальной, военно-политической, международной.

Через воздействие на экономическую эффективность государственно-правовые регулирующие инструменты во многом определяют повышение индекса национальной силы страны, включающего несколько групп расчётных показателей, среди которых одним из основных является уровень развития экономики.

В условиях противостояния различным видам и способам открытой агрессии со стороны объединённого против России Запада, когда речь идёт о защите целостности и государственности страны,

её законных интересов, в структуре национальной силы объективно возрастает значимость показателя военной составляющей. Это определяет повышение значимости публично-правовых инструментов в концентрации ресурсов, необходимых для удовлетворения военных потребностей страны, в руках государства. С этой целью используются заказы и контракты на производство оборонной продукции, в том числе предприятиями частного сектора экономики, что определяется соответствующими нормативными правовыми актами государства, предусматривающими меры ответственности за несвоевременное либо некачественное выполнение оборонного заказа.

Решение задач по укреплению национальной силы и военной мощи страны должно сочетаться с социальными задачами в отношении здоровья, безопасности людей, роста их благосостояния, защиты трудовых прав. В данном контексте публично-правовые инструменты

должны быть направлены на сбалансированное сочетание всех видов доходов и расходов, обеспечивающих качественное решение социальных задач.

В условиях перехода к многополярному мироустройству, основанному на равноправии национальных суверенных государств, где одним из инициаторов является Россия, необходимо дальнейшее исследование роли, значения и механизмов использования публично-правовых инструментов как внутри страны, так и в международных отношениях. Актуальным и перспективным направлением здесь являются правовые отношения внутри и между субъектами, определяющими содержание и динамику процесса перехода к многополярному мироустройству, новой системе глобального управления – ШОС, БРИКС+, ЕАЭС, другими организациями в разных регионах мира, которые реально способствуют установлению справедливого равноправного мироустройства.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542>.
2. Карачаевский В.В. Россия 2022-2025: экономические итоги в цифрах и фактах. URL: <https://dzen.ru/a/aFK1q0hxcAzFyjli>.
3. Бахтизин А.Р. В РАН оценим индекс национальной силы: Россия заняла 4-е место. URL: https://dzen.ru/a/ZO_ysX38gjzm5v9J.
4. Современное государственное управление: учебник / под редакцией академика РАН С.Ю. Глазьева и члена корреспондента РАН С.Д. Бодрунова. Москва: КРАСАНД, 2025. 608 с.
5. Тухсанбоев Ж.К., Холикулов А.Н. Методология прогнозирования и планирования // Экономика и социум. 2024. 118 с.
6. Сулейков А.А. Политико-правовые инструменты противодействия внешнему санкционному давлению. URL: <https://elibrary.ru/bitstream/123456789/311596/1/202-207.pdf>.
7. Лю Кансинь, Ли Сыхань. Влияние стран БРИКС на экономическое развитие и политическую стабильность стран Глобального Юга: анализ стратегий и результатов // Теории и проблемы политических исследований. 2024. Том 13. № 5А. С. 47-57.
8. Лесняковская А.С. Публично-правовые аспекты регулирования отношений в сфере недвижимости // Вопросы экономики и права. 2012. № 6. С. 90-91.
9. Об организованных торгах: Федеральный закон от 21.11.2011 N 325-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121888/.
10. Шерешева М.Ю., Беляев А. К вопросу о Зерновой бирже БРИКС: роль российских платформенных B2B-технологий // RUSSIAN PEASANT STUDIES. 2025. 119 с.

11. Беван О., Фрейман М., Пасрича К., Самандари Х., Уайт О. Трансформация системы управления рисками в масштабах всего предприятия может существенно улучшить ситуацию с управлением рисками, а также обеспечить устойчивое сокращение расходов. URL: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.b38d1c89-68df0fcc-ab8e74da-74722d776562/https/www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/transforming-risk-efficiency-and-effectiveness.

12. Андрианов В.Д. Новые аспекты развития АДЭКН и Территориальных медиационных балансов // Белорусский экономический журнал. 2024. № 2. С. 44-57.

Информация об авторах

Саенко Борис Евгеньевич – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры гражданского и предпринимательского права

Платов Максим Александрович – магистрант кафедры гражданского и предпринимательского права

REFERENCES

1. Decree of the President of the Russian Federation of May 7, 2024 No. 309 "On the National Development Goals of the Russian Federation for the Period until 2030 and for the Future until 2036". URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542>. (In Russ.)
2. Karachaevsky, V.V. Russia 2022-2025: Economic Results in Figures and Facts. URL: <https://dzen.ru/a/aFK1q0hxcAzFyjli>. (In Russ.)
3. Bakhtizin, A.R. RAS Evaluated the National Power Index: Russia Ranked 4th. URL: https://dzen.ru/a/Z0_ysX38gjzm5v9J. (In Russ.)
4. Glazyev, S.Yu., & Bodrunov, S.D. (Eds.). (2025). Modern Public Administration: Textbook. Moscow: KRASAND. 608 p. (In Russ.)
5. Tukhsanboev, Zh.K., & Kholikulov, A.N. (2024). Methodology of Forecasting and Planning. Economics and Society, 118 p. (In Russ.)
6. Suleykov, A.A. Political and Legal Tools for Countering External Sanctions Pressure. URL: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/311596/1/202-207.pdf>. (In Russ.)
7. Liu, K., & Li, S. (2024). The Impact of BRICS Countries on Economic Development and Political Stability of Global South Countries: Analysis of Strategies and Results. Theories and Problems of Political Studies, 13(5A). Pp. 47-57. (In Russ.)
8. Lesnyakovskaya, A.S. (2012). Public Law Aspects of Regulation of Relations in the Real Estate Sector. Issues of Economics and Law, (6). Pp. 90-91. (In Russ.)
9. Federal Law of November 21, 2011 No. 325-FZ "On Organized Trading". URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121888/. (In Russ.)
10. Sheresheva, M.Yu., & Belyaev, A. (2025). On the BRICS Grain Exchange: The Role of Russian Platform B2B Technologies. Russian Peasant Studies, 119 p. (In Russ.)
11. Bevan, O., Freeman, M., Pasricha, K., Samandari, H., & White, O. Transformation of Enterprise-Wide Risk Management System Can Significantly Improve Risk Management and Ensure Sustainable Cost Reduction. URL: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.b38d1c89-68df0fcc-ab8e74da-74722d776562/https/www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/transforming-risk-efficiency-and-effectiveness. (In Russ.)
12. Andrianov, V.D. (2024). New Aspects of the Development of ADEXN and Territorial Mediation Balances. Belarusian Economic Journal, (2). Pp. 44-57. (In Russ.)

Information about the authors

Boris E. Saenko – Candidate of Economical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Civil and Business Law

Maxim A. Platov – Master's student of the Department of Civil and Business Law

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) 17.06.2025

Поступила после рецензирования 19.09.2025

Принята к публикации (Accepted) 25.09.2025

ИННОВАЦИОННЫЕ ЦИФРОВЫЕ РЕШЕНИЯ КАК ФАКТОР ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**Светлана Владимировна Чернобаева¹,
Александра Вадимовна Залавская²,
Юлия Олеговна Рощина³**

¹Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, ORCID 0009-0002-1149-8580, e-mail: s_v_ch_13@mail.ru

²Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, ORCID 0009-0002-7916-1263, e-mail: aleksandravalavskaya@mail.ru

³Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: roschina.94@mail.ru

Аннотация. Современные вызовы требуют трансформации государственного управления от традиционной бюрократии к адаптивным моделям государственного менеджмента. Целью данного исследования является раскрытие и совершенствование механизма реализации государственного менеджмента Российской Федерации, ключевым фактором оптимизации которого выступают инновационные цифровые решения. Визуализация указанного механизма и анализ современных угроз подтвердили необходимость его адаптации, где цифровизация выполняет роль катализатора, обеспечивая прозрачность, оперативность и инклюзивность управления. В статье выявлен положительный опыт применения цифровых платформ, таких как Госуслуги и ЕСИА, позволивших снизить административные издержки на 20-40 % и повысить доступность услуг для 70 % населения. На основе критического анализа существующих подходов и актуализации данных разработан усовершенствованный механизм цифровизации государственного менеджмента. Особое внимание уделяется роли искусственного интеллекта в автоматизации управленческих задач и сопутствующим рискам. Результаты работы представляют практическую ценность для дальнейшего реформирования системы государственного управления в рамках новых стратегических приоритетов, включая достижение технологической независимости и реализацию государственной программы «Экономика данных и цифровая трансформация государства».

Ключевые слова: государственный менеджмент, механизм реализации, цифровые технологии, цифровизация, управленческие решения, искусственный интеллект.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Чернобаева С.В., Залавская А.В., Рощина Ю.О. Инновационные цифровые решения как фактор оптимизации процессов государственного менеджмента. Государственное управление и право. 2025. № 3(07). С. 216-235.

INNOVATIVE DIGITAL SOLUTIONS AS A FACTOR IN OPTIMIZING PUBLIC MANAGEMENT PROCESSES

**Svetlana Vladimirovna Chernobaeva¹,
Alexandra Vadimovna Zalavskaya²,
Yulia Olegovna Roshchina³**

¹Federal state budgetary educational institution of higher education "Donetsk Academy of Management and Public Administration", Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., ORCID 0009-0002-1149-8580, e-mail: s_v_ch_13@mail.ru

²Federal state budgetary educational institution of higher education "Donetsk Academy of Management and Public Administration", Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., ORCID 0009-0002-7916-1263, e-mail: aleksandr zalavskaya@mail.ru

³Federal state budgetary educational institution of higher education "Donetsk Academy of Management and Public Administration", Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., e-mail: roschina.94@mail.ru

Abstract. Contemporary challenges necessitate a transformation of public administration from traditional bureaucracy towards adaptive models of public management. The aim of this study is to elucidate and refine the implementation mechanism of public management in the Russian Federation, where innovative digital solutions act as a key optimization factor. The visualization of this mechanism and the analysis of modern threats confirm the need for its adaptation, with digitalization serving as a catalyst to ensure transparency, efficiency, and inclusiveness of governance. The article identifies the positive experience of using digital platforms, such as the Gosuslugi and the Unified Identification and Authentication System (ESIA), which have reduced administrative costs by 20-40 % and increased service accessibility for 70 % of the population. Based on a critical analysis of existing approaches and data updates, an improved mechanism for the digitalization of public management is developed. Particular attention is paid to the role of artificial intelligence in automating managerial tasks and the associated risks. The results of the work provide practical value for the further reform of the public administration system in line with new strategic priorities, including achieving technological sovereignty and implementing the state program "Data Economy and Digital Transformation of the State".

Keywords: public management, implementation mechanism, digital technologies, digitalization, management decisions, artificial intelligence

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Chernobaeva, S.V., Zalavskaya, A.V., Roshchina, Yu.O. (2025). Innovative digital solutions as a factor in optimizing public management processes. Public administration and law, 3(07), 216-235.

Введение

Современные социально-экономические условия демонстрируют ограниченность либеральных и неолиберальных моделей государственного участия в экономике. Эффективное функционирование национальных экономик и решение внутренних проблем требуют повышения эффективности государственного менеджмента на всех уровнях власти.

Кроме того, в современных ус-

ловиях глобальной турбулентности и санкционного давления на первый план выходит задача обеспечения технологического суверенитета страны. Данная проблема перестала быть исключительно экономической или технической, трансформировавшись в ключевой вызов для системы государственного управления. Способность национальной экономики к независимому созданию, внедрению и масштабированию критиче-

ски важных технологий становится определяющим фактором национальной безопасности и конкурентоспособности. В этом контексте традиционные модели госуправления, основанные на ретроспективном анализе и длительных циклах планирования, демонстрируют свою ограниченность. Успешное достижение технологической независимости требует от государственного аппарата принципиально иных качеств: гибкости, способности к быстрому прототипированию регуляторных решений, работы в условиях высокой неопределённости и активного использования инструментов прогнозной аналитики. Цифровая трансформация государственного менеджмента является не самоцелью, а императивным условием для преодоления вызовов технологического суверенитета. Она создаёт необходимую инфраструктуру и управленческие компетенции для координации усилий науки, промышленности и государства в рамках реализации стратегических инициатив, направленных на импортозамещение и создание прорывных технологических заделов. Эффективный государственный менеджмент становится катализатором, связующим звеном между стратегическими целями национального развития и практическими результатами в реальном секторе экономики.

Современные тенденции государственного менеджмента как комплексной системы управления государственными институтами, которая ориентирована на оптимизацию функционирования органов власти и достижение целей государственных программ, раскрыли Примбетова С.Ч., Медетова У.А. [1], Сморгунов Л.В. [2], Тимохин, М.Ю. [3].

Авторское понимание «государственного менеджмента» представил Курадовец А.И. [4], где определил, что государственный

менеджмент является составной частью государственного управления, как особая его подсистема, направленная, прежде всего, на достижение определённого эффекта при заданных или ограниченных ресурсах в определённых сферах жизнедеятельности государства, функционирующего в рыночных условиях. Государственный менеджмент в России находится на этапе трансформации, ориентированной на повышение эффективности, борьбу с коррупцией и адаптацию к глобальным вызовам. Программно-целевой подход обеспечивает реализацию процессов цифровизации в сфере государственного менеджмента: Цифровая экономика [4], Стратегия социально-экономического развития до 2030 года [5], которые направлены на оптимизацию бюджетных расходов и достижение KPI в здравоохранении, образовании и инфраструктуре.

Стародубцева И.А. [6], Макаров И.Н., Пивоварова О.В., Рязанцева Е.А., Колесников В.В. [7] обосновали значение инновационных цифровых решений, которые в современном мире являются фундаментальным фактором модернизации государственного менеджмента, способствуя переходу к более открытой, ориентированной на граждан и результативной модели государственного управления. Российскими исследователями разработаны различные направления цифровизации в государственном менеджменте. Так, Басова С.Н. [8] представила цифровые решения тайм-менеджмента в органах государственной власти, Аббасов М.Ш. [9; 10], Бритикова Е.А., Гавецкий Д.Е., Масловская А.В. [11], Дьяконов М.В. [12], Кремнева Д.Д. [13], Сторожук Т.А., Косников М.С., Драгуленко О.О., МIRONЧУК В.А. [14], Третьякова Т.О. [15], Сапунов А.В., Сапунова Т.А. [16] раскрыли процесс применения искусственного интеллекта в

системе разработки и принятия управленческих решений в контексте государственного управления. Значительный интерес российских исследователей к вопросам цифровизации государственного менеджмента обоснован тем, что внедрение цифровых технологий в государственное управление представляет собой глобальный тренд, направленный на модернизацию бюрократических процессов, повышение эффективности и ориентацию на граждан.

Цель и задачи исследования

Целью данного исследования является раскрытие механизма реализации государственного менеджмента Российской Федерации, выявление роли цифровизации как основного инновационного инструмента государственного менеджмента.

Задачи исследования:

1) теоретический анализ сущности государственного менеджмента, изучение процесса становления государственного менеджмента и прикладные аспекты в контексте цифровой трансформации и глобальных вызовов;

2) оценка опыта применения инновационных цифровых решений, а также выявление угроз применения искусственного интеллекта в процессе государственного управления;

3) усовершенствование механизма цифровизации государственного менеджмента Российской Федерации.

Методы исследования

Для достижения поставленной цели в научной статье были использованы следующие методы: теоретический анализ – для формирования теоретической базы и определения теоретического фундамента темы исследования; сравнительный анализ – для сопоставления различных подходов российской исследователей к по-

ниманию сущности государственного менеджмента, выявлению основных направлений развития цифровизации в процессе государственного управления; обобщения – для формирования выводов и рекомендаций на основе проведенного исследования и разработки авторского видения развития цифровых решений как фактор оптимизации процессов государственного менеджмента.

Результаты исследования и их обсуждение

Государственный менеджмент представляет собой комплексную систему управленческих действий, направленных на оптимизацию функционирования государства как института, обеспечивающего общественное благо, стабильность и развитие общества. В научной литературе он рассматривается как процесс планирования, организации, координации и контроля над государственными ресурсами, институтами и процессами для достижения стратегических целей, включая повышение эффективности экономики, социальной защиты и инновационного роста. Сущность государственного менеджмента заключается в интеграции административных, экономических и социальных механизмов, где ключевыми элементами выступают субъекты управления (государственные органы, негосударственные организации), объекты (социальные, экономические, административные, экологические и инновационные сферы) и методы (нормативно-правовые, цифровые и аналитические инструменты).

Теоретически государственный менеджмент опирается на принципы рациональности и эффективности, заимствованные из менеджмента бизнеса, но адаптированные к сектору государственного управления, где акцент делается на общественных интересах, а

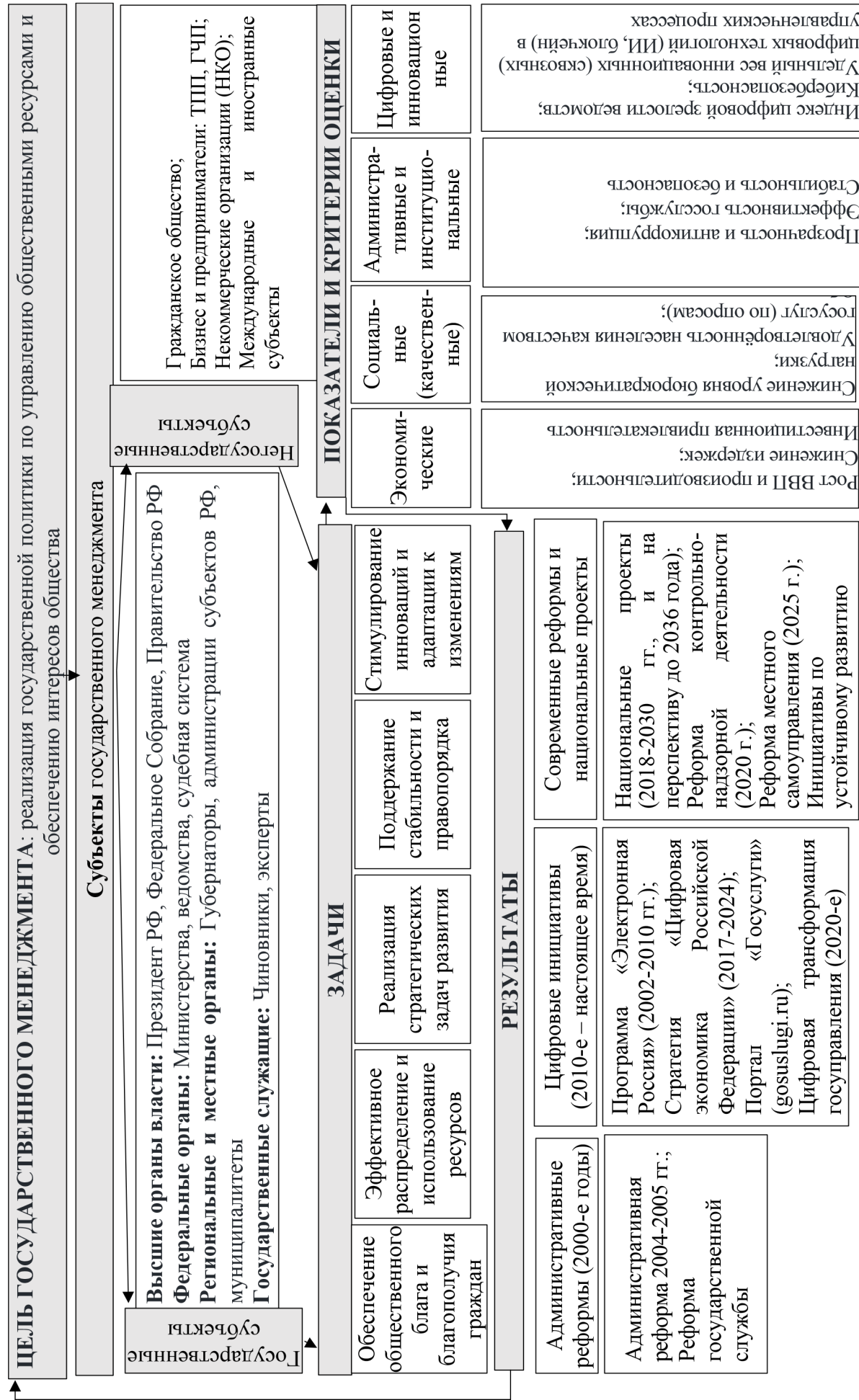


Рисунок 1. Механизм реализации государственного менеджмента Российской Федерации (составлено авторами)
Figure 1. The mechanism of implementation of the state management of the Russian Federation (compiled by the authors)

не на прибыли. Критерии оценки включают экономические показатели (рост ВВП), социальные (уровень жизни), административные (прозрачность) и цифровые (уровень цифровизации), мониторинг которых осуществляется через системы вроде ЕГИСУФ и отчёты Росстата. Механизм реализации государственного менеджмента Российской Федерации схематично представлен на рисунке 1.

В условиях глобальной цифровизации государственное управление претерпевает трансформацию, направленную на повышение эффективности, прозрачности и адаптивности. Инновационные цифровые решения, включая информационные технологии, искусственный интеллект и блокчейн, выступают ключевым фактором оптимизации процессов государственного менеджмента. В Российской Федерации этот процесс начался в конце 1990-х – начале 2000-х годов. В связи с развитием информационных систем в сфере государственного управления в 1997 году была принята Федеральная целевая программа «Электронная Россия» [17], которая и заложила основы для создания единой информационной среды. Целевая программа включала рекомендации и регламент по оцифровке документов и внедрению баз данных и первых онлайн-сервисов. С 2008 года, после создания Министерства связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, цифровизация государственного управления ускорилась, в 2013 году был запущен портал «Госуслуги», который к 2015 году охватил сферу обеспечения граждан и предпринимателей основными услугами. Цифровые решения в контексте государственного менеджмента приобрели нормативно-правовую базу в 2017 году [18], что привело к интеграции искусственного интеллекта и блок-

чейна в реализацию государственного управленческого механизма.

Цифровизация менеджмента – это преобразование системы управления организацией на основе новых цифровых технологий целенаправленного воздействия на объект, обеспечивающих более быстрое изменение его параметров в заданном направлении и существенное улучшение результатов функционирования [19]. Специфика цифровизации государственного менеджмента заключается в значительных масштабах обработки информации, как в случае запросов бизнес-структур государства, так и населения.

Целью цифровизации государственного менеджмента является достижение объектом управления основных показателей функционирования, значительно превышающих предыдущие количественные и качественные показатели государственного управления.

Внедрение цифровых технологий государственного менеджмента стало необходимостью [20] и обязательным условием обеспечения высокого качества предоставления государственных услуг на всех территориях страны. Цифровизация произвела революцию в функциях и процессах государственного аппарата, результативности механизма реализации государственного менеджмента, изменила восприятие населением государственных услуг.

В России цифровизация управления проявляется также через формирование и развитие инфраструктуры электронного правительства, которое намечено завершить к 2030 г., позволяющей использовать информационно-коммуникационные технологии в управлении государством, осуществлять взаимодействие власти, бизнеса и общества, оказывая различные услуги и выполняя иные функции, связан-

Таблица 1. Рейтинг регионов по качеству предоставления электронных госуслуг в 2021 году [22]

Table 1. Rating of regions by the quality of provision of electronic public services in 2021 [22]

Место	Субъект Российской Федерации	Баллы, %
1	Москва	95,84
2	Московская область	84,19
3	Тульская область	83,67
83	Карачаево-Черкесская Республика	11,25
84	Республика Ингушетия	8,35
85	Чеченская Республика	5,77

ные с государственным регулированием социально-экономических процессов. Сейчас приложение «Госуслуги» используют уже свыше 70 млн человек [21]. Цифровые услуги, оказываемые государством, распространены по всей территории Российской Федерации, хотя качество их предоставления различное (таблица 1).

По состоянию на конец первого квартала 2025 года г. Москва продемонстрировала максимальный результат в рейтинге индекса цифровой экосистемы регионов, достигнув значения 96,76 баллов при максимально возможных 100. Помимо Москвы, в первую пятерку наиболее развитых в цифровом отношении субъектов вошли Республика Татарстан, Санкт-Петербург, Тульская область и Ханты-Мансийский автономный округ – Югра. Напротив, группа регионов с наименее сформированной цифровой инфраструктурой представлена Республикой Тыва (24,09 балла), Карачаево-Черкесской Республикой (28,23), Чукотским автономным округом (28,51), Республикой Алтай (28,97) и Республикой Ингушетия (30,44). Следует отметить, что новые территории Российской Федерации не подвергались оценке со стороны Агентства по проведению экспертиз и консалтингу (АПЭК), поскольку, по заключению экспертов, они находятся на начальной

стадии процессов интеграции и построения собственных цифровых экосистем [22].

В современном российском обществе традиционная материальная среда уступает место цифровой в качестве основного пространства для принятия государственных управленческих решений, которые всё чаще формируются исходя из актуальных данных, существующих только в цифровой форме. Стремительный рост объёма информации формирует фундамент в государственном планировании и прогнозировании, однако требует быстрой обработки данных. Инновационные цифровые решения в контексте адаптации государственного управления к современным вызовам являются ведущим фактором оптимизации процессов государственного менеджмента [23].

Цифровизация управления государственными проектами представляет собой ключевой элемент трансформации государственного менеджмента в Российской Федерации, направленный на повышение эффективности реализации крупных инициатив в сфере инфраструктуры, экономики и социальной политики. В рамках национальных проектов и государственных программ [24], стратегии «Информационное общество» [25] цифровизация интегрируется в процессы планирования, мониторинга

Таблица 2. Инновационные цифровые решения в государственном менеджменте (составлено авторами)

Table 2. Innovative digital solutions in public management (compiled by the authors)

Автор	Ключевые идеи о цифровизации и управленческих решениях	Фокус на конкретных цифровых технологиях	Преимущества цифровизации в управлении, выделенные автором
Козловский А.В., Митюшников Л.А. [26]	Цифровизация как процесс трансформации всех аспектов деятельности предприятия, требующий интеграции цифровых технологий в бизнес-процессы и корпоративную культуру	Комплексные ERP-системы, облачные технологии, аналитические платформы	Повышение оперативности и гибкости управления. Улучшение координации и коммуникации между подразделениями. Оптимизация использования ресурсов. Повышение конкурентоспособности предприятия
Баркалов С.А., Бурков В.Н., Перевалова О.С., Аверина Т.А. [27]	Акцент делается на использовании методов искусственного интеллекта и машинного обучения для анализа данных и генерации альтернативных решений	Системы поддержки принятия решений (СППР), экспертные системы, искусственный интеллект (ИИ), машинное обучение (МО)	Повышение обоснованности и точности принимаемых решений. Сокращение времени на принятие решений. Выявление скрытых закономерностей и трендов. Возможность моделирования различных сценариев
Майоров А.А. [28]	Цифровизация как ключевой фактор повышения эффективности государственного управления	Электронное правительство, системы электронного документооборота, порталы государственных услуг, системы анализа больших данных (Big Data)	Повышение оперативности и качества предоставления государственных услуг. Снижение административных издержек. Улучшение взаимодействия между государством и гражданами. Повышение прозрачности и подотчётности органов власти
Лавриненко И.Ю. [29]	Подчёркивается важность развития цифровой грамотности у управленческих кадров в сфере образования	Системы электронного обучения (LMS), онлайн-курсы, инструменты для совместной работы, аналитические платформы для оценки успеваемости	Повышение доступности и гибкости образования. Индивидуализация обучения. Повышение вовлечённости и мотивации учащихся. Развитие цифровых компетенций у управленческих кадров в сфере образования

Продолжение табл. 2
Continuation of table 2

Автор	Ключевые идеи о цифровизации и управленческих решениях	Фокус на конкретных цифровых технологиях	Преимущества цифровизации в управлении, выделенные автором
Кайль Я.Я., Епина В.С., Ламзин Р.М. [30]	Исследуется влияние цифровых технологий на развитие инноваций и предпринимательства. Подчёркивается роль цифровой инфраструктуры и платформ в создании новых бизнес-моделей и масштабировании инновационных проектов	Облачные сервисы, платформы для электронной коммерции, инструменты для цифрового маркетинга, аналитические инструменты	Снижение барьеров для выхода на рынок. Ускорение процесса разработки и внедрения инноваций. Повышение эффективности маркетинга и продаж. Расширение географии бизнеса
Козырев А.Н. [31]	Цифровизация описывается как процесс создания и применения цифровых двойников (Digital Twins) для моделирования и оптимизации сложных систем	Технологии цифровых двойников, IoT (Интернет вещей), системы управления активами (Asset Management Systems)	Повышение эффективности управления сложными системами. Сокращение времени простоя оборудования. Оптимизация использования ресурсов. Снижение рисков аварий и катастроф

и контроля проектов, обеспечивая переход от традиционных бюрократических моделей к инновационным цифровым решениям [10]. Целесообразно представить систематизацию трудов ведущих российских исследователей в сфере цифровых решений как фактора оптимизации государственного менеджмента (таблица 2).

Исследование этих работ, посвящённых цифровым процессам и их воздействию на управленческие решения, показывает применение разнообразного цифрового инструментария, благодаря внедрению которого оптимизируется государственный менеджмент. Организации, применяя современные информационные и коммуникационные технологии, изменили восприятие информации в сторону ресурса своего роста, повысили значимость интеллектуаль-

ного потенциала сотрудников, что сказалось на продуктах, связанных с ними, способствует положительным изменениям и создаёт конкурентные преимущества.

Цифровизация государственного управления – сложный этап развития Российского управленческого аппарата, который построен на внедрении нового инструментария, ситуационно адаптирующегося к вызовам государственного менеджмента. Одним из центральных инструментов является платформа электронного правительства, включающая системы электронного документооборота, которые позволяют автоматизировать этапы согласования и отчётности. Примером реализации платформенного подхода являются проекты национального масштаба, такие как строительство инфраструктуры

в рамках национального проекта развития¹, используются интегрированные информационные системы, такие как Единая государственная информационная система управления общественными финансами (ЕГИСУФ). Эти системы обеспечивают мониторинг в режиме реального времени бюджетных расходов и прогресса, что сокращает сроки реализации проектов на 20-30 %, по данным Министерства экономического развития РФ за 2022 год.

Применение искусственного интеллекта и аналитики данных играет ключевую роль в прогнозировании рисков и оптимизации ресурсов. В проектах импортозамещения, ускоренных в условиях санкций, модели искусственного интеллекта (ИИ) анализируют большие данные для предсказания дефицитов и корректировки планов. Блокчейн-технологии, внедряемые в рамках пилотных проектов (например, в сфере госзакупок на платформе ЕИС), обеспечивают неизменяемость записей и прозрачность контрактов, минимизируя корруп-

ционные риски. По оценкам Счётной палаты РФ, цифровизация в управлении проектами позволяет экономить до 15 % бюджетных средств за счёт снижения неэффективных трат [32].

Ориентация на цифровые решения способствует клиентоцентричности: граждане получают доступ к информации о проектах через мобильные приложения, что повышает доверие и участие в общественном контроле. В период пандемии COVID-19 цифровизация ускорила переход к удалённому управлению проектами, обеспечивая непрерывность, как в случае с проектами «Жильё и городская среда». Однако вызовы включают необходимость в кибербезопасности и подготовке кадров, что требует инвестиций в образование и инфраструктуру. Угрозы, которые сегодня являются наиболее обсуждаемыми, представлены в таблице 3 [33].

Несмотря на отмеченные негативные последствия от внедрения ИИ, в перспективе цифровизация государственного менеджмента

Таблица 3. Угрозы применения искусственного интеллекта (составлено авторами)

Table 3. Threats to the use of artificial intelligence (compiled by the authors)

Угроза	Описание
Угроза безопасности данных	Увеличение рисков утечек данных и кибератак, связанных с использованием ИИ для анализа и хранения информации
Утрата рабочих мест	Автоматизация процессов может привести к значительной утрате рабочих мест в различных отраслях
Угроза конфиденциальности	ИИ может использоваться для слежки и нарушения личной жизни граждан, что вызывает опасения по поводу конфиденциальности
Зависимость от технологий	Увеличение зависимости от ИИ может привести к снижению критического мышления и навыков у людей
Непредсказуемость решений	Алгоритмы ИИ могут принимать решения, которые трудно предсказать и объяснить, что вызывает сомнения в их надёжности

¹Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // Официальный сайт Президента Российской Федерации. URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/41879>.

в России эволюционирует к интеграции с глобальными трендами, такими как «умные города» и цифровые двойники, способствуя устойчивому развитию и повышению конкурентоспособности экономики государства в целом. Рынок ИИ демонстрирует существенное расширение: объём мирового рынка в 2021 году составлял 95,6 млрд долларов США, а по прогнозам экспертов в 2030 году он может достичь 1847,58 млрд долларов США [10].

Государственный менеджмент в значительной степени задействует цифровые инновационные решения в процессе оптимизации кадровой работы. Менеджеры среднего звена выполняют административные, организационные, распорядительные, представительские, психологические, воспитательные, мотивационные, координационные, коммуникативные, контролирующие и другие функции, использование возможностей ИИ позволит заметно облегчить работу менеджера, оптимизировать рабочий график, высвободив

время для выполнения более важных стратегических задач [11]. Например, обычный менеджер должен постоянно корректировать графики смен сотрудников в связи с болезнями, отпусками или внезапными отъездами сотрудников, проводить адаптацию новых работников, анализировать информацию из различных баз данных, составлять разнообразные анкеты, опросы, тесты и т. д. Использование ИИ для решения таких типов задач позволит сфокусироваться на стратегическом планировании и инновациях [14].

При управлении командами искусственный интеллект поможет усовершенствовать коммуникации и распределить задачи [16]. При анализе эффективности ИИ может обнаруживать корреляции данных и предоставлять рекомендации по стратегиям улучшения. ИИ может использоваться для производства тренингов и обучения персонала, что позволит разрабатывать программы обучения, персонализировать обучение и проводить постоянный мониторинг успешности.

Таблица 4. Возможности автоматизации задач менеджеров среднего звена благодаря использованию искусственного интеллекта (составлено авторами)

Table 4. The possibilities of automating the tasks of middle managers through the use of artificial intelligence (compiled by the authors)

Категории задач	Способы использования ИИ для автоматизации процессов
Анализ и отчётность	Анализ большого объёма данных, формирование аналитических отчётов и помощь в принятии оптимальных управленческих решений; прогноз производительности и производительности по проекту или структурному подразделению
Планирование проектов	Анализ информации, прогноз потенциальных рисков и разработка предложений по их уменьшению; отслеживание состояния выполнения задач и предоставление отчётов
Управление командой	Оптимизация распределения задач в команде, основываясь на умениях и навыках каждого из её членов; анализ коммуникаций между членами команды, выявление эмоциональных факторов и предоставление рекомендаций для устранения проблемных аспектов; мониторинг результатов выполнения задач
Развитие персонала	Адаптация учебных программ под каждого сотрудника; контроль успеваемости и предоставление рекомендаций для поиска направлений развития персонала
Оптимизация рабочих мест	Оптимизация процесса решения текущих задач позволит освободить время для решения стратегических задач; анализ текущих операции и разработка предложений по их оптимизации

Исходя из того, что работа менеджера среднего звена претерпевает значительные изменения в результате внедрения искусственного интеллекта на основе информации, которая была приведена ранее, спрогнозируем наиболее вероятные категории задач, которые будут выполняться автоматически (таблица 4) [11].

Исходя из данных в таблице 4, применение искусственного интеллекта менеджером среднего звена может оптимизировать выполняемые им задачи, позволит сосредоточиться на принятии стратегических и тактических решений. Такие системы должны эффективно интегрировать информацию из различных источников и предоставлять не просто готовые решения, а адаптированные рекомендации для текущих государственных условий и специфике поставленных задач [34].

Проведённое исследование подчёркивает важность цифровизации в современном государственном менеджменте и его потенциал совершенствования традиционных систем государственного управления. Особое внимание уделяется тем областям государственного менеджмента, которые цифровизация может в первую очередь оптимизировать и улучшить, а именно: анализ больших данных, управление проектами и персоналом, обеспечение социальными услугами граждан и бизнес-субъектов и прочее.

Определено, что механизм цифровизации государственного менеджмента в Российской Федерации представляет собой комплексный, системно организованный процесс трансформации традиционных бюрократических практик в цифровую среду, направленный на оптимизацию государственного управления посредством интеграции информационно-коммуникационных техно-

логий. Этот механизм регулируется нормативно-правовой базой и реализуется через взаимодействие различных субъектов, таких как федеральные и региональные органы исполнительной власти, ведомства, граждане и бизнес-субъекты, а также технологические партнёры и разработчики программного обеспечения. Субъекты включают в себя Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, выступающее в роли координатора, а также министерства и ведомства, ответственные за конкретные сферы (например, Минздрав, ФНС, ПФР), которые обеспечивают внедрение цифровых решений; граждане и предприниматели выступают как конечные пользователи, предоставляющие обратную связь и данные для улучшения систем.

Объекты цифровизации охватывают широкий спектр элементов государственного менеджмента, включая информационные ресурсы (большие данные, реестры и базы данных), административные процессы (управление проектами, кадровое администрирование, бюджетное планирование) и публичные услуги (социальные выплаты, регистрация прав собственности, медицинское обслуживание). Эти объекты трансформируются путём их перевода в цифровой формат, что позволяет автоматизировать сбор, обработку и анализ информации, минимизируя человеческий фактор и повышая скорость взаимодействия. Инструменты механизма включают платформы и системы, такие как Единый портал государственных и муниципальных услуг (Госуслуги), обеспечивающий доступ к электронным сервисам через веб-интерфейс и мобильные приложения, Единую систему идентификации и аутентификации (ЕСИА), которая унифицирует авторизацию пользователей, и систему

межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ), обеспечивая обмен данными между ведомствами. Дополнительно применяются аналитические инструменты на базе искусственного интеллекта и больших данных, такие как Национальная система управления данными (НСУД), для прогнозирования

и моделирования сценариев, а также специализированные приложения, например, «МЭШ» для образования или «Электронный бюджет» для финансового управления. Эти инструменты интегрируются с законодательными нормами, обеспечивая соответствие принципам кибербезопасности и защиты пер-

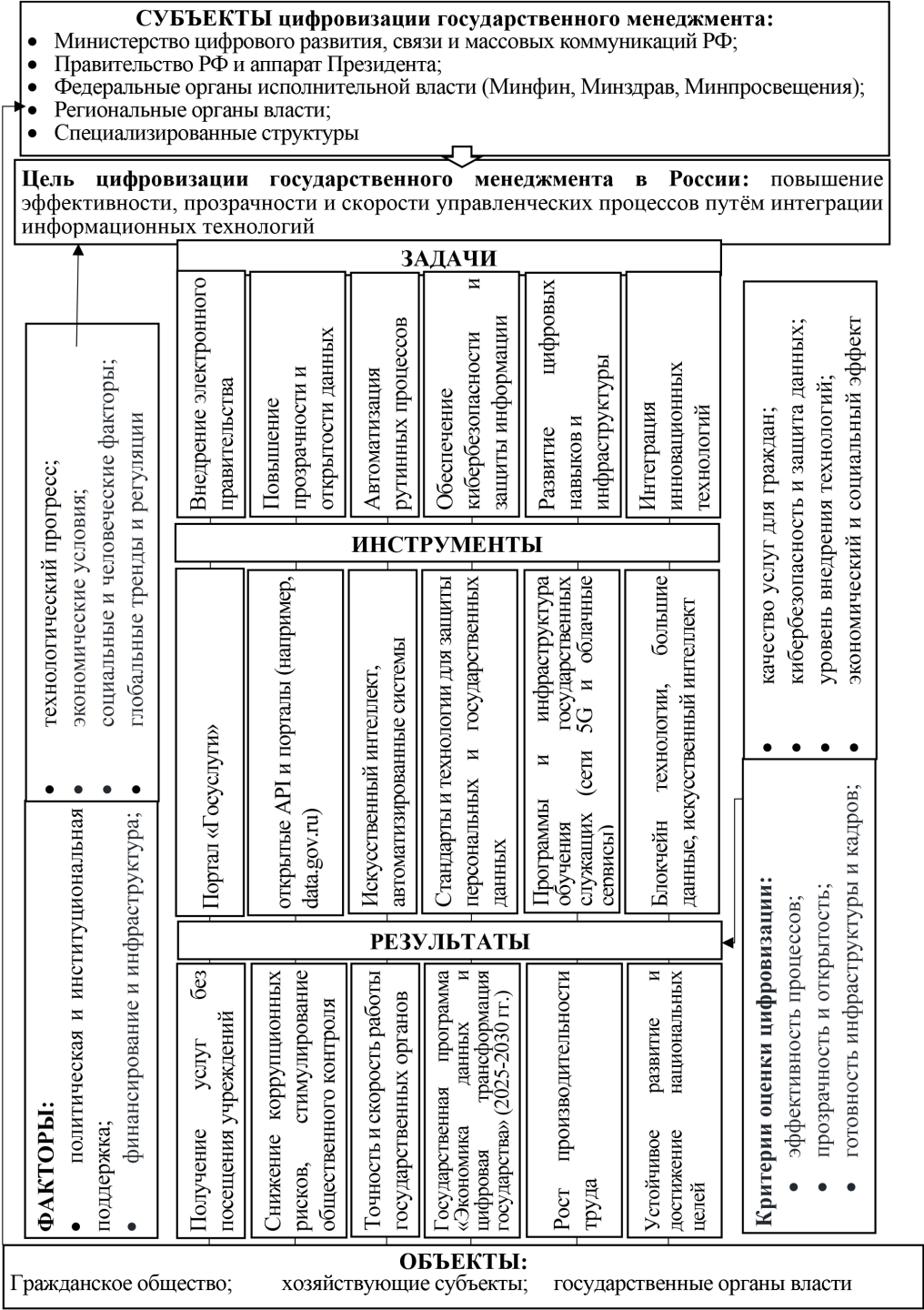


Рисунок 2. Механизм цифровизации государственного менеджмента Российской Федерации (составлено авторами)
Figure 2. The mechanism of digitalization of the state management of the Russian Federation (compiled by the authors)

сональных данных.

Усовершенствованный механизм цифровизации государственного менеджмента Российской Федерации (рисунок 2) представлен совокупностью элементов (субъекты, формулирующие цель самого механизма, определяют его задачи и подбирают соответствующие инструменты).

Инструменты реализации процесса цифровизации государственного менеджмента на прямую воздействуют на объекты управления (граждане, хозяйствующие субъекты, государственные органы власти) посредством достигнутых результатов механизма. Сложность реализации механизма цифровизации государственного менеджмента состоит в том, что органы государственной власти являются инициаторами (субъектами) процессов цифровизации и потребителями (объектами), что подчёркивает многонаправленность обозначенного процесса. Результативность механизма должна определяться наличием постоянной обратной связи со всеми объектами управления, что обеспечит равномерную реализацию инновационных цифровых решений. Именно обратная связь с объектами управления позволит своевременно корректировать цель цифровизации государственного менеджмента в России.

Эффективность механизма цифровизации государственного менеджмента в РФ оценивается через количественные и качественные показатели, включая уровень цифровой зрелости государства (по индексу DESI, где РФ занимает 41-е место среди 45 стран ЕС в 2023 году), охват населения электронными услугами (более 100 млн пользователей Госуслуг к 2023 году, что составляет около 70 % населения) и экономические показатели, такие как снижение административных

издержек на 20-40 % за счёт автоматизации процессов и предотвращение потерь бюджета от коррупции [35]. Качественные аспекты эффективности проявляются в повышении прозрачности управления, ускорении принятия решений (например, время на получение услуг сократилось с дней до минут) и улучшении качества жизни граждан, однако вызовы, такие как цифровой разрыв между регионами, дефицит квалифицированных кадров и риски киберугроз, снижают общую отдачу. В целом механизм демонстрирует положительную динамику, способствуя переходу к более адаптивному и ориентированному на граждан государственному менеджменту, хотя требует дальнейшей оптимизации для достижения полной эффективности.

Проведённый анализ позволяет перейти от констатации существующих тенденций к формулированию конкретных предложений по модернизации рассматриваемого механизма. Их суть заключается в переходе от описательной модели к действующему инструменту стратегического развития. Для повышения эффективности механизма цифровизации автор предлагает следующие направления работы.

Первостепенное значение имеет институализация оценки цифровой зрелости ведомств. Речь идёт о внедрении обязательного, единого для всех органов власти стандарта, который бы измерял не только техническую оснащённость, но и реальный управленческий эффект. Ключевыми индикаторами должны стать не количество внедрённых сервисов, а уровень автоматизации принятия решений, доля процессов, использующих технологии искусственного интеллекта для прогнозирования, и индекс удовлетворённости граждан, полученный на основе анализа больших данных в реальном вре-

мени. Это позволит перейти от формального выполнения планов к достижению измеримых результатов.

Вторым стратегическим направлением является создание сквозных отраслевых платформ, ориентированных на конечный результат. В отличие от существующих систем, которые часто дублируют функции, новые платформы должны быть построены вокруг жизненных ситуаций гражданина или бизнеса. Например, услуга «Рождение ребенка» или «Открытие бизнеса» должна предоставляться через единый интерфейс, который автоматически координирует работу МФЦ, Пенсионного фонда, ФНС и органов соцзащиты. Это потребует реинжиниринга административных регламентов и наделения платформы функциями интеллектуальной маршрутизации данных.

Наконец, третье направление касается кадрового обеспечения. Цифровая трансформация невозможна без формирования новой генерации управленцев. Необходимо внедрить систему непрерывного обучения государственных служащих, сфокусированную на работе с данными, основами кибербезопасности и управлении IT-проектами. Особый акцент следует сделать на этических аспектах применения алгоритмов, чтобы минимизировать риски, описанные в исследовании. Создание кадрового резерва, обладающего цифровыми компетенциями, станет ключевым фактором устойчивости всей системы государственного менеджмента в условиях технологического суверенитета.

Представленные инициативы носят практико-ориентированный характер и могут служить основой для корректировки текущей государственной программы «Экономика данных и цифровая трансформация государства». Их реализация будет способствовать превраще-

нию цифровизации из инструмента автоматизации рутинных операций в центральный элемент стратегического управления национальным развитием.

Выводы

Проведённое исследование позволяет сформулировать ряд принципиальных заключений. Установлено, что современный государственный менеджмент представляет собой сложную систему управления общественными ресурсами, эволюционирующую от бюрократической парадигмы в сторону гибких, ориентированных на результат моделей. Визуализация механизма его реализации в Российской Федерации наглядно продемонстрировала системообразующую роль цифровых решений, выступающих ключевым ответом на вызовы современности.

Анализ текущей ситуации подтвердил, что цифровизация выполняет функцию катализатора позитивных изменений, обеспечивая рост прозрачности, ускорение процедур и вовлечение граждан в процессы управления. Эмпирическим подтверждением этому служит успешное функционирование платформ «Госуслуги» и ЕСИА, позволивших существенно сократить административные издержки и повысить доступность сервисов для большинства населения. Параллельно исследование выявило потенциальные риски, связанные с применением искусственного интеллекта, что актуализирует необходимость формирования сбалансированного подхода, сочетающего технологический прогресс с надёжными системами защиты данных.

Центральным результатом работы стала разработка усовершенствованного механизма цифровизации государственного менеджмента. Его принципиальное отличие заключается в адаптации к новым стратегическим ори-

ентирам национального развития. Предложенная модель синхронизирована с актуальными государственными программами, в первую очередь с программой «Экономика данных и цифровая трансформация государства», и нацелена на решение фундаментальной задачи – достижение технологической независимости страны.

Представленные в исследовании направления совершенствования, включая внедрение стандар-

тов цифровой зрелости, создание сквозных платформ и модернизацию кадровой политики, носят практический характер. Их реализация позволит трансформировать цифровизацию из инструмента оптимизации отдельных процессов в системный драйвер стратегического развития, обеспечивающий устойчивость и конкурентоспособность российской государственности в долгосрочной перспективе.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Примбетова С.Ч. Текущее состояние государственного менеджмента и его применение в государственной власти // Актуальные исследования. 2025. № 9-2(244). С. 44-49.
2. Сморгун Л.В. Современные тенденции в государственном управлении: от нового государственного менеджмента к управлению публичной политикой // Политическая наука. 2022. № 3. С. 100-121.
3. Тимохин М.Ю. Искусственный интеллект и теория принятия решений: современные тенденции // Инженерный вестник Дона. 2023. № 10(106). С. 1-11.
4. Курадовец А.И. Государственный менеджмент в системе эффективного государственного управления: некоторые теоретико-методологические аспекты // Направления повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти и местного самоуправления: Сборник тезисов VI международной научно-практической конференции, Алчевск, 26 января 2024 года. Алчевск: Донбасский государственный технический университет, 2024. С. 74-76.
5. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации»: утв. распоряжением Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р. URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>.
6. Стратегия социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года: утв. Указом Президента РФ от 13 июня 2023 г. № 442. URL: <https://www.kremlin.ru/acts/bank/50488>.
7. Стародубцева И.А. Применение инновационных технологий менеджмента в системе государственного и муниципального управления // Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики и информатики: Материалы Международной научно-практической конференции, Бирск, 22-24 ноября 2023 года. Бирск: Уфимский университет науки и технологий, 2023. С. 317-320.
8. Информационно-интеллектуально-инфраструктурное обеспечение промышленной политики как отображения государственного менеджмента: реалии цифровой экономики / И.Н. Макаров, О.В. Пивоварова, Е.А. Рязанцева, В.В. Колесников // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 1. С. 47-60.
9. Басова С.Н., Сидорова Н.П., Торопова Т.А. Цифровые решения тайм-менеджмента в органах государственной власти // Вопросы управления. 2021. № 3(70). С. 162-177.
10. Аббасов М.Ш. О возможности повышения эффективности управленческих решений // Russian Economic Bulletin. 2021. Т. 4, № 3. С. 277-280.
11. Бритикова Е.А., Гавецкий Д.Е., Масловская А.В. Возможности использования современных цифровых технологий в процессе разработки управленческих решений // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 115-6. С. 116-119.

- 12.** Дьяконов М.В. Проблемы и перспективы использования цифровых технологий в процессе разработки управленческих решений // Современные научные изыскания в сфере государственного и муниципального управления: Материалы научно-практической конференции (с международным участием), посвящённой Дню Российской науки. В 2-х частях, Луганск, 08 февраля 2023 года. Том Часть I. Луганск: Издательство «Ноулидж», 2023. С. 175-183.
- 13.** Кремнева Д.Д., Королёва Е.Н. Проблемы и перспективы использования цифровых технологий в процессе разработки управленческих решений // Цифровая трансформация государственного и муниципального управления: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 01 июля 2021 года / ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова». Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2021. С. 49-54.
- 14.** Сторожук Т.А., Косников М.С., Драгуленко О.О., Мирончук В.А. Проблемы и перспективы использования цифровых технологий в процессе разработки управленческих решений // Управленческий учёт. 2022. № 12-3. С. 735-740.
- 15.** Третьякова Т.О. Социальные проблемы внедрения систем ИИ в процессы принятия управленческих решений // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2024. № 8. С. 61-66.
- 16.** Сапунов А.В., Сапунова Т.А. Использование цифровых технологий в принятии управленческих решений // Вестник Академии знаний. 2023. № 1(54). С. 235-238.
- 17.** Постановление Правительства РФ от 28.01.2002 № 65 «О Федеральной целевой программе «Электронная Россия (2002-2010 годы)». URL: <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102048485>.
- 18.** Распоряжения Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации». URL: <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102395464>.
- 19.** Уколов В.Ф., Трофименко О.В. Цифровизация менеджмента и государственного управления как новое условие развития организаций // Горизонты экономики. 2023. № 4(77). С. 204-211.
- 20.** Сапунов А.В. Переход к цифровой системе управления в организациях // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 1(45). С. 434-436.
- 21.** Приложение «Госуслуги» используют уже более 70 млн человек. URL: <https://www.ixbt.com/news/2022/06/14/prilozhenie-gosuslugi-ispolzujut-uzhe-bolee-70-mln-chelovek.html>.
- 22.** Представлен неофициальный рейтинг регионов по качеству цифровых услуг. URL: <https://d-russia.ru/323961.html>.
- 23.** Дьяконов М.В. Проблемы и перспективы использования цифровых технологий в процессе разработки управленческих решений // Современные научные изыскания в сфере государственного и муниципального управления: Материалы научно-практической конференции (с международным участием), посвящённой Дню Российской науки. В 2-х частях, Луганск, 08 февраля 2023 года. Том Часть I. Луганск: Издательство «Ноулидж», 2023. С. 175-183.
- 24.** Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации». URL: <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102395464>.
- 25.** Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/.
- 26.** Козловский А.В., Митюшников А.И. Принятие управленческих решений и риск-менеджмент в условиях цифровой экономики // Вестник университета. 2020. № 3. С. 45-51.
- 27.** Баркалов С.А., Бурков В.Н., Перевалова О.С., Аверина Т.А. Механизмы принятия решений в цифровой экономике // Тенденции развития Интернет и цифровой экономики: Труды III Всероссийской с международным участием научно-практической конференции, Симферополь-Алушта, 04-06 июня 2020 года. Симферополь-Алушта: ИП Зуева Т.В., 2020. С. 12-16.
- 28.** Майоров А.А. Адаптация к цифровизации в условиях инновационного развития государства // Креативная экономика. 2020. Т. 14, № 9. С. 1929-1950.

- 29.** Лавриненко И.Ю. Перспективы использования LMS в рамках современного высшего образования // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2023. № 1. С. 17-35.
- 30.** Кайль Я.Я., Епина В.С., Ламзин Р.М. Состояние и тенденции развития цифровых технологий в предпринимательстве // Государственное и муниципальное управление. Учёные записки. 2020. № 3. С. 121-126.
- 31.** Козырев А.Н. Цифровая экономика и экономика данных // Цифровая экономика. 2024. № 2(28). С. 5-14.
- 32.** Петров М.В. Цифровая трансформация Счётной палаты // Цифровизация, Внешний контроль, Финконтроль. 2022. № 4. URL: <https://rufincontrol.ru/online/article/452567/>.
- 33.** Зуб А.Т., Петрова К. С. Искусственный интеллект в корпоративном управлении: возможности и границы применения // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 94. С. 173-187.
- 34.** Молохович М.В. Цифровизация управленческой деятельности: приоритеты и перспективы // Тенденции экономического развития в XXI веке: Материалы V Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Минск, 01 марта 2023 года. Минск: Белорусский государственный университет, 2023. С. 308-311.
- 35.** Рейтинг стран мира по Индексу развития электронного правительства. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/e-government-development-index>.

Информация об авторах

Чернобаева Светлана Владимировна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности
 Залавская Александра Вадимовна – ассистент, аспирант кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности
 Рощина Юлия Олеговна – кандидат экономических наук, декан факультета государственной службы и управления

REFERENCES

- 1.** Pribetova, S.Ch. (2025). Current state of public management and its application in public administration. Current Research, 9-2(244), 44-49. (In Russ.)
- 2.** Smorgunov, L.V. (2022). Modern trends in public administration: from new public management to public policy management. Political Science, 3, 100-121. (In Russ.)
- 3.** Timokhin, M.Yu. (2023). Artificial intelligence and decision-making theory: modern trends. Engineering Bulletin of the Don, 10(106), 1-11. (In Russ.)
- 4.** Kuradovets, A.I. (2024). Public management in the system of effective public administration: some theoretical and methodological aspects. Directions for Improving the Efficiency of Management Activities of Public Authorities and Local Self-Government: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference, Alchevsk, January 26, 2024, Pp. 74-76. Donbass State Technical University. (In Russ.)
- 5.** Program «Digital Economy of the Russian Federation»: approved by Decree of the Government of the Russian Federation of July 28, 2017 No. 1632-r. Retrieved from <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>. (In Russ.)
- 6.** Strategy for Socio-Economic Development of the Russian Federation for the Period up to 2030: approved by Decree of the President of the Russian Federation of June 13, 2023 No. 442. Retrieved from <https://www.kremlin.ru/acts/bank/50488>. (In Russ.)
- 7.** Starodubtseva, I.A. (2023). Application of innovative management technologies in the system of public and municipal administration. «Current Problems and Trends in the Development of Modern Economics and Informatics: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Birk, November 22-24, 2023», Pp. 317-320. Ufa University of Science and Technology. (In Russ.)
- 8.** Makarov, I.N., Pivovarova, O.V., Ryazantseva, E.A., & Kolesnikov, V.V. (2023). Information-intellectual-infrastructural support of industrial policy as a reflection of public management: realities of the digital economy. Economics, Entrepreneurship and Law, 13(1), 47-60. (In Russ.)

9. Basova, S.N., Sidorova, N.P., & Toropova, T.A. (2021). Digital time management solutions in public authorities. *Management Issues*, 3(70), 162-177. (In Russ.)
10. Abbasov, M.Sh. (2021). On the possibility of improving the efficiency of management decisions. *Russian Economic Bulletin*, 4(3), 277-280. (In Russ.)
11. Britikova, E.A., Gavetsky, D.E., & Maslovskaya, A.V. (2024). Possibilities of using modern digital technologies in the process of developing management decisions. *Trends in the Development of Science and Education*, 115-6, 116-119. (In Russ.)
12. Diakonov, M.V. (2023). Problems and prospects of using digital technologies in the process of developing management decisions. *Modern Scientific Research in the Field of Public and Municipal Administration: Proceedings of the Scientific and Practical Conference (with international participation) Dedicated to the Day of Russian Science*. In 2 parts, Lugansk, February 8, 2023. Volume Part I, Pp. 175-183. Knowledge Publishing House. (In Russ.)
13. Kremneva, D.D., & Koroleva, E.N. (2021). Problems and prospects of using digital technologies in the process of developing management decisions. *Digital Transformation of Public and Municipal Administration: Collection of Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Cheboksary, July 1, 2021*, Pp. 49-54. Chuvash State University named after I.N. Ulyanov. (In Russ.)
14. Storozhuk, T.A., Kosnikov, M.S., Dragulenko, O.O., & Mironchuk, V.A. (2022). Problems and prospects of using digital technologies in the process of developing management decisions. *Management Accounting*, 12-3, 735-740. (In Russ.)
15. Tretiakova, T.O. (2024). Social problems of implementing AI systems in management decision-making processes. *Humanitarian, Socio-Economic and Social Sciences*, 8, 61-66. (In Russ.)
16. Sapunov, A.V., & Sapunova, T.A. (2023). The use of digital technologies in management decision-making. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 1(54), 235-238. (In Russ.)
17. Decree of the Government of the Russian Federation of January 28, 2002 No. 65 «On the Federal Target Program 'Electronic Russia (2002-2010)». Retrieved from <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102048485> (In Russ.)
18. Decree of the Government of the Russian Federation of July 28, 2017 No. 1632-r «On Approval of the Program 'Digital Economy of the Russian Federation». Retrieved from <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102395464>. (In Russ.)
19. Ukolov, V.F., & Trofimenko, O.V. (2023). Digitalization of management and public administration as a new condition for the development of organizations. *Horizons of the Economy*, 4(77), 204-211. (In Russ.)
20. Sapunov, A.V. (2023). Transition to a digital management system in organizations. *Natural and Humanitarian Research*, 1(45), 434-436. (In Russ.)
21. The «Gosuslugi» application is already used by more than 70 million people. Retrieved from <https://www.ixbt.com/news/2022/06/14/prilozhenie-gosuslugi-ispolzujut-uzhe-bolee-70-mln-chelovek.html>. (In Russ.)
22. An unofficial rating of regions by the quality of digital services has been presented. Retrieved from <https://d-russia.ru/323961.html>. (In Russ.)
23. Diakonov, M.V. (2023). Problems and prospects of using digital technologies in the process of developing management decisions. *Modern Scientific Research in the Field of Public and Municipal Administration: Proceedings of the Scientific and Practical Conference (with international participation) Dedicated to the Day of Russian Science*. In 2 parts, Lugansk, February 8, 2023. Volume Part I, Pp. 175-183. Knowledge Publishing House. (In Russ.)
24. Decree of the Government of the Russian Federation of July 28, 2017 No. 1632-r «On Approval of the Program 'Digital Economy of the Russian Federation». Retrieved from <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102395464>. (In Russ.)
25. Decree of the President of the Russian Federation of May 9, 2017 No. 203 «Strategy for the Development of the Information Society in the Russian Federation for 2017-2030». Retrieved from https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/. (In Russ.)
26. Kozlovsky, A.V., & Mityushnikova, A.I. (2020). Management decision-making and risk management in the digital economy. *University Bulletin*, 3, 45-51. (In Russ.)

- 27.** Barkalov, S.A., Burkov, V.N., Perevalova, O.S., & Averina, T.A. (2020). Decision-making mechanisms in the digital economy. Trends in the Development of the Internet and Digital Economy: Proceedings of the III All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation, Simferopol-Alushta, June 4-6, 2020, Pp. 12-16. IP Zueva T.V. (In Russ.)
- 28.** Mayorov, A.A. (2020). Adaptation to digitalization in the context of innovative development of the state. Creative Economy, 14(9), 1929-1950. (In Russ.)
- 29.** Lavrinenko, I.Yu. (2023). Prospects for the use of LMS in modern higher education. Scientific and Methodological Electronic Journal «Concept», 1, 17-35. (In Russ.)
- 30.** Kail, Ya.Ya., Epina, V.S., & Lamzin, R.M. (2020). State and trends in the development of digital technologies in entrepreneurship. Public and Municipal Administration. Scientific Notes, 3, 121-126. (In Russ.)
- 31.** Kozyrev, A.N. (2024). Digital economy and data economy. Digital Economy, 2(28), 5-14. (In Russ.)
- 32.** Petrov, M.V. (2022). Digital transformation of the Accounts Chamber. Digitalization, External Control, Financial Control, 4. Retrieved from <https://rufincontrol.ru/online/article/452567/>. (In Russ.)
- 33.** Zub, A.T., & Petrova, K.S. (2022). Artificial intelligence in corporate governance: opportunities and limits of application. Public Administration. Electronic Bulletin, 94, 173-187. (In Russ.)
- 34.** Molokhov, M.V. (2023). Digitalization of management activities: priorities and prospects. Trends in Economic Development in the XXI Century: Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference. In 2 parts, Minsk, March 1, 2023, Pp. 308-311. Belarusian State University. (In Russ.)
- 35.** World ranking of countries by the E-Government Development Index. Retrieved from <https://gtmarket.ru/ratings/e-government-development-index>. (In Russ.)

Information about the authors

Svetlana V. Chernobaeva – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management
 Alexandra V. Zalavskaya – Assistant, Postgraduate Student of the Department of Foreign Economic Activity Management
 Yulia O. Roshchina – Candidate of Economic Sciences, Dean of the Faculty of Public Administration 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) 19.05.2025

Поступила после рецензирования 12.09.2025

Принята к публикации (Accepted) 25.09.2025

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО КОНТРОЛЛИНГА

**Владимир Юрьевич Линник¹,
Роман Сергеевич Близкий²,
Татьяна Михайловна Рогуленко³**

¹Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления», Российская Федерация, 109542, Москва, Рязанский проспект, 99, e-mail: vy_linnik@guu.ru

²Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления», Российская Федерация, 109542, Москва, Рязанский проспект, 99, ORCID: 0000-0002-7580-6768, e-mail: rs_blizkiy@guu.ru

³Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления», Российская Федерация, 109542, Москва, Рязанский проспект, 99, ORCID: 0000-0002-1027-1248, e-mail: tmguu@mail.ru

Аннотация. Формирующийся запрос на повышение результативности и прозрачности государственного и муниципального управления существенно обострил необходимость системного внедрения контроллинга как функционального звена управленческого цикла. Невзирая на активное внедрение его элементов в публичной сфере, в современной научной и прикладной литературе сохраняется явная методологическая разрозненность, поскольку отсутствует единая трактовка понятийного аппарата, контуры моделей остаются нечёткими, а выбор инструментария носит, как правило, произвольный и декларативный характер. Целью в рамках данной статьи стало формирование целостного представления о целях, задачах, моделях, механизмах, инструментах государственно-муниципального контроллинга с учётом институциональной специфики соответствующего сектора. Проведено концептуальное разграничение моделей, продемонстрированы различия в инструментальном наполнении в зависимости от уровня управления, решаемых задач, а также предложены авторские рекомендации по институционализации контроллинга как интегративной управленческой функции. Авторский вклад проявляется в структурировании многоуровневой системы контроллинговых действий, выделении условий его адаптации к муниципальному уровню, в систематизации контекстуально обоснованных инструментов (с описанием условных примеров задействования). Изложенные материалы могут быть полезны для методологов стратегического планирования, разработчиков программ цифровизации управления.

Ключевые слова: аналитика, государственное управление, инструментарий, контроллинг, модели, муниципалитет, стратегическое планирование, управленческие решения.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Линник В.Ю., Близкий Р.С., Рогуленко Т.М. Концептуальные основы и инструментальное обеспечение государственного и муниципального контроллинга. Государственное управление и право. 2025. № 3(07). С. 236-245.

CONCEPTUAL FOUNDATIONS AND INSTRUMENTAL SUPPORT FOR STATE AND MUNICIPAL CONTROLLING

**Vladimir Yurievich Linnik¹,
Roman Sergeevich Blizkiy²,
Tatiana Mikhailovna Rogulenko³**

¹Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «State University of Management», Russian Federation, 109542, Moscow, 99, Ryazansky avenue, e-mail: vy_linnik@guu.ru

²Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «State University of Management», Russian Federation, 109542, Moscow, 99, Ryazansky avenue, ORCID: 0000-0002-7580-6768, e-mail: rs_blizkiy@guu.ru

³Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «State University of Management», Russian Federation, 109542, Moscow, 99, Ryazansky avenue, ORCID: 0000-0002-1027-1248, e-mail: tmguu@mail.ru

Abstract. The growing demand for increased effectiveness and transparency in public and municipal administration has significantly heightened the need for systematic implementation of controlling as a functional component of the management cycle. Despite the active adoption of its elements in the public sector, contemporary academic and applied literature still exhibits considerable methodological fragmentation, lacking a unified interpretation of key concepts, unclear model frameworks, and an often arbitrary, declarative selection of tools. This article aims to develop a comprehensive understanding of the goals, objectives, models, mechanisms, and tools of public and municipal controlling, taking into account the institutional specifics of the sector. The study provides a conceptual distinction between different models, demonstrates variations in toolkits depending on the level of governance and tasks addressed, and offers original recommendations for institutionalizing controlling as an integrative management function. The author's contribution lies in structuring a multi-tiered system of controlling actions, identifying conditions for its adaptation to the municipal level, and systematizing contextually justified tools (including illustrative examples of their application). The presented materials may be useful for methodologies of strategic planning and developers of digital governance programs.

Keywords: analytics, public administration, toolkit, controlling, models, municipality, strategic planning, managerial decisions.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Linnik, V.Yu., Blizkiy, R.S., Rogulenko, T.M. (2025). Conceptual foundations and instrumental support for state and municipal controlling. Public administration and law, 3(07), 236-245.

Введение

Современная практика государственного и муниципального управления характеризуется возрастающей потребностью в системных инструментах координации, мониторинга, стратегического сопровождения. Одним из них становится контроллинг, адаптированный к специфике публичного сектора. Вместе с тем, несмотря на активное заимствование понятийного аппарата из корпоративного сектора, проблема методологической

неразработанности контроллингового механизма в рассматриваемой области остаётся актуальной. В частности, наблюдается рассогласование между декларативными целями в нормативных актах и практикой внедрения в органах власти.

Отсутствие единых стандартов, фрагментарность подходов, методологическая эклектика в сочетании с подменой стратегических функций рутинным документооборотом существенно снижают эффективность исследуемого управ-

ленческого инструмента. Весьма значимым является устранение методических пробелов посредством систематизации целей, задач, моделей, инструментария контроллинга в публичной сфере.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является формирование целостного концептуального представления о государственном и муниципальном контроллинге, включая систематизацию его целей, задач, моделей, механизмов и инструментального обеспечения с учётом институциональной специфики публичного сектора.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

1. Провести анализ современного состояния и методологических проблем внедрения контроллинга в систему государственного и муниципального управления, выявив существующую терминологическую и методическую разрозненность.

2. Осуществить концептуальное разграничение базовых моделей контроллинга (интегративной, процессной, проектной), применимых в публичной сфере, и определить условия для их адаптации, в частности, на муниципальном уровне.

3. Структурировать многоуровневую систему контроллинговых действий, конкретизировав его ключевые цели и систематизировав задачи по трём основным блокам: аналитико-информационному, планово-прогностическому и координационно-контрольному.

4. Разработать и систематизировать инструментарий государственного и муниципального контроллинга, продемонстрировав его вариативность в зависимости от уровня управления и типа решаемых управленческих задач, и представить условные примеры его контекстуального применения.

5. Сформулировать авторские

рекомендации по институционализации контроллинга как интегративной управленческой функции, направленные на преодоление фрагментарности и повышение эффективности управленческого цикла в органах власти.

Методология исследования

В научной литературе, которая посвящена государственному и муниципальному контроллингу, прослеживаются несколько устойчивых содержательных направлений; их уместно сгруппировать по методологическим акцентам.

Во-первых, пристальное внимание исследователями уделяется теоретико-концептуальным основам, включая сущностные характеристики и терминологическую разграниченность (И.В. Липатова, Н.В. Савина, Т.В. Плужникова [4]; М.Н. Павленков, И.М. Павленков [5]). Эти публикации нацелены на выявление структурных различий между классическим и публичным контроллингом, а также обоснование необходимости адаптации понятийного аппарата.

Во-вторых, в ряде изысканий рассматриваются прикладные аспекты на уровне муниципального управления, в том числе стратегическое планирование, оценка результативности, мониторинг программ (А.В. Парамонов [7]; М.Н. Павленков, А.В. Парамонов, И.М. Павленков [6]; Е.П. Иванов, Е.Е. Родина [3]). Авторы обосновывают значимость интеграции контроллинга в процесс управления муниципальным имуществом и проектами, высвечивая его значимую роль как системного инструмента координации.

Третью группу составляют источники, в которых авторами делается акцент на инструментарии и digital-трансформации контроллинговых практик (Д.В. Горохова [2]; Д.И. Гончаренко [1]; А.С. Тамакчи, Г.К. Кантороева [9]; Ш.А. Текеев [10]). Здесь ключевыми подтемами становятся

внедрение смарт-контроллинга, цифровых аналитических панелей, технологий управления финансовой устойчивостью.

Наконец, в труде Н.В. Савиной и И.Б. Николаева [8] предлагается аналитическая основа функционирования рассматриваемых систем в госорганизациях различного типа (в том числе, механизмы формирования информационного обеспечения)

Анализ литературы помог выявить ряд противоречий. Прежде всего, отсутствует единый методологический «фундамент» для ограничения контроллинга от смежных управленческих функций, что затрудняет его институционализацию в публичной сфере. В большинстве публикаций явно преобладает дескриптивный подход, а практика кросс-уровневого сопоставления моделей (федерального, регионального, муниципального) остаётся недостаточно проработанной. Недостаточно детально освещены вопросы на предмет организационно-ролевой структуры контроллинговых подразделений.

При подготовке статьи использовались сравнительно-аналитический метод, контент-анализ научных публикаций, функционально-структурный подход, что позволило выстроить целостную концептуальную схему государственно-муниципального контроллинга с учётом его целей, задач, моделей, механизмов, применяемого инструментария.

Результаты исследования и их обсуждение

Контроллинг в государственном и муниципальном управлении целесообразно рассматривать в качестве интеграционной функции, благодаря которой обеспечивается

связность между стратегическим планированием, оперативным менеджментом, ресурсным обеспечением, системой ответственности [2; 7]. В отличие от частного сектора, где контроллинговые действия сосредоточены на прибыли, в публичной сфере целевые ориентиры трансформируются в обеспечение результативности, прозрачности, социальной значимости принимаемых решений [9].

Основными целями контроллинга на уровне государства и муниципалитета являются:

- поддержка стратегического целеполагания путём предоставления достоверной, релевантной информации о состоянии управляемых объектов;
- формирование благоприятных условий для ресурсной оптимизации, включая бюджетные, нефинансовые активы;
- оценка степени достижения общественно значимых результатов в контексте программно-целевого управления;
- снижение управленческих рисков, которые сопряжены с неэффективными решениями, нарушениями регламентов, избыточной бюрократизацией и т. д. [1; 3; 8].

Таким образом, контроллинг выполняет роль аналитико-прогностической «опоры», предотвращая управленческую инерцию и обеспечивая обоснованную реакцию на внешние и внутренние вызовы.

Если благодаря формулировке целей определяется стратегическое направление, то за счёт задач уточняется операционное содержание и конкретизируются функциональные ожидания от внедрения. В их структуре можно обозначить три ключевых блока (рисунок 1).



Рисунок 1. Систематизация задач государственного и муниципального контроллинга (составлено на основе [1-3; 5; 8])

Figure 1. Systematization of tasks in public and municipal controlling (based on [1-3; 5; 8])

Итак, рассматриваемые задачи выходят за рамки контроля в его традиционном (карательном) понимании и приобретают системный, развивающий характер.

Существующие теоретические модели контроллинга, заимство-

ванные из корпоративного управления, требуют существенной адаптации при их применении к государственным и муниципальным условиям. Среди возможных подходов целесообразно выделить три базовых (рисунок 2).



Рисунок 2. Модели государственного и муниципального контроллинга (составлено на основе [4; 6; 9])

Figure 2. Models of public and municipal controlling (based on [4; 6; 9])

В контексте муниципального управления целесообразно сочетать интегративный и процессный подходы [7], что помогает адаптировать контроллинг к локальной специфике, ресурсным ограничениям.

Для того чтобы обеспечить работоспособность, требуется формирование чётких институциональных рамок. Механизмы реализации включают:

- нормативно-правовую регламентацию (подразумевается формализация функций, полномочий, ответственности контроллинговых подразделений);

- институциональное позиционирование (речь идёт о создании специализированных отделов или внедрении функции контроллинга в структуру управления проектами, программами);

- информационно-аналитическое обеспечение (имеется в виду формирование единой базы данных, индикаторов результативности, матриц рисков, KPI);

- интеграция с внутренним аудитом и системой менеджмента качества, что позволяет добиться эффектов взаимодополнения, а не дублирования.

С позиций выработки эффективного механизма предполагается как институциональное оформление, так и формирование управленческой культуры, в которой контроллинг воспринимается как ресурс развития, а не инструмент санкций.

Результативность рассматриваемых действий во многом зависит от точности и уместности используемых инструментов (рисунок 3).



Рисунок 3. Инструменты государственного и муниципального контроллинга (составлено на основе [2; 5; 10])

Figure 3. Tools of State and Municipal Controlling (based on [2; 5; 10])

Следует подчеркнуть, что выбор инструментов не может быть универсальным (таблица 1) – необхо-

димо учитывать масштаб организации, её цели, уровень зрелости процессов, доступ к данным.

Таблица 1. Контекстуально обусловленный выбор инструментов контроллинга в публичном управлении (составлено авторами)

Table 1. Contextually-based selection of controlling tools in public administration (compiled by the authors)

Управленческая задача	Пример ситуации	Рекомендуемый инструментарий
Стратегическое прогнозирование эффективности госпрограмм	Оценка долгосрочного эффекта от нацпроекта по демографии	PEST-анализ, BSC (адаптированная под KPI госуслуг), сценарное моделирование
Оптимизация расходов в системе здравоохранения	Сравнительный анализ затрат на амбулаторную помощь в районах	ABC-анализ затрат, диаграммы Парето, матрица затрат-эффективности
Контроль исполнения муниципальных контрактов	Нарушения сроков поставки оборудования в школы	XYZ-анализ (для группировки поставщиков), чек-листы рисков, отклонения от базовых метрик
Мониторинг социальной результативности	Оценка вовлечённости населения в программы благоустройства	Анкетирование, визуальные дэшборды, BSC с индикаторами удовлетворённости граждан
Анализ устойчивости бюджетной политики	Дефицит бюджета при росте расходов на ЖКХ	GAP-анализ, многовариантное бюджетирование, модели чувствительности
Устранение межведомственной несогласованности	Конфликты при исполнении проектов между МЧС и Минэкологии	Кросс-функциональные матрицы ответственности (RAM), SWOT-анализ институционального дизайна
Повышение прозрачности управленческих решений	Общественные обвинения в нецелевом использовании бюджета	Публичные отчёты по BSC, интеграция с системой электронного бюджета
Анализ отклонений от целевых индикаторов в проектной деятельности	Недостижение целей по модернизации инфраструктуры	Метод критического пути (CPM), variance-анализ, система раннего предупреждения

Так, в таблице показано, что даже одинаковые по формулировке управленческие задачи – например, «оценка эффективности» – требуют различного инструментального наполнения в зависимости от уровня, контекста, масштаба, характера доступной информации. Это подчёркивает недопустимость задеирования стандартных, универсализи-

рованных методик без предварительного диагностического этапа.

Инструментарий контроллинга должен быть ситуативно чувствительным, а его применение – обоснованным, адаптивным. Лишь в этом случае он перестаёт быть формальной процедурой и превращается в полноценный аналитико-управленческий ресурс.

Так, в таблице показано, что даже одинаковые по формулировке управленческие задачи – например, «оценка эффективности» – требуют различного инструментального наполнения в зависимости от уровня, контекста, масштаба, характера доступной информации. Это подчёркивает недопустимость задействия стандартных, универсализированных методик без предварительного диагностического этапа.

Инструментарий контроллинга должен быть ситуативно чувствительным, а его применение – обоснованным, адаптивным. Лишь в этом случае он перестаёт быть формальной процедурой и превращается в полноценный аналитико-управленческий ресурс.

Выводы

Контроллинг в государственном и муниципальном управлении – не модный заимствованный термин, а потенциально трансформирующий элемент, способный радикально изменить логику принятия решений в публичной сфере. Его результативность напрямую зависит от теоретической целостности, институциональной внятности, инструментальной конкретики.

Отказ от формального подхода в пользу системной интеграции контроллинга в управленческий цикл – ключевое условие повышения действенности и прозрачности характеризваемого сектора в условиях

ограниченных ресурсов, возросших требований со стороны общества.

С авторской точки зрения, на основании проведённого анализа представляется целесообразным:

- отказаться от фрагментарного внедрения контроллинга как вспомогательной функции и перейти к его институционализации в качестве ключевого звена управленческого цикла;

- укрепить аналитическую базу решений, обеспечив сквозную интеграцию с программно-целевым методом, системой внутреннего контроля, цифровыми платформами;

- разработать типовые контроллинговые модели для различных уровней (федеральный, региональный, муниципальный) с учётом их функций, компетенций;

- инвестировать в повышение квалификации соответствующих специалистов, особенно в области аналитики, визуализации данных;

- сформировать единую методологическую платформу, которая позволит устранить текущую эклектичность, дублирование.

Обоснование сформулированных рекомендаций основано на том, что именно комплексный подход к контроллингу помогает превратить его из административного «рудимента» в «ускоритель» повышения эффективности публичного управления.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Гончаренко Д.И. Инновационные методы внутреннего государственного финансового контроля в условиях цифровизации системы государственного управления // Управление финансовыми рисками. 2024. № 3. С. 202-207.
2. Горохова Д.В. Смарт-контроллинг в государственных учреждениях как инструмент управления государственными финансами // Сибирская финансовая школа. 2022. № 4 (148). С. 25-33.
3. Иванов Е.П., Родина Е.Е. Контроллинг государственного имущества // Экономика, управление, финансовая безопасность: вызовы, проблемы, перспективы: сборник статей по материалам IV Международной научно-практической конференции. Москва, 2022. С. 59-66.

4. Липатова И.В., Савина Н.В., Плужникова Т.В. Сравнительный анализ подходов к определению сущности контроллинга // Учёт. Анализ. Аудит. 2022. Т. 9. № 3. С. 27-38.
5. Павленков М.Н., Павленков И.М. Контроллинг в системе публичного государственного и муниципального управления // Контроллинг. 2023. № 2(88). С. 10-15.
6. Павленков М.Н., Парамонов А.В., Павленков И.М. Контроллинг стратегического планирования муниципального образования // Финансовые рынки и банки. 2023. № 11. С. 22-26.
7. Парамонов А.В. Контроллинг в управлении муниципальным образованием // Экономическое развитие России: тенденции, перспективы: сборник статей. Нижний Новгород, 2024. С. 130-133.
8. Савина Н.В., Николаев И.Б. Формирование аналитического обеспечения систем контроллинга в государственных некоммерческих и государственных коммерческих организациях // Управленческий учёт. 2023. № 11-1. С. 154-162.
9. Тамакчи А.С., Кантороева Г.К. Эффективное использование инструментов контроллинга в системе и в процессах управления экономической безопасностью Российской Федерации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. 5. № 10(106). С. 42-48.
10. Текеев Ш.А. Контроллинг как инструмент стратегии развития внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля // Управленческий учёт. 2023. № 10. С. 342-348.

Информация об авторах

Линник Владимир Юрьевич – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и управления в топливно-энергетическом комплексе

Близкий Роман Сергеевич – доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учёта аудита и налогообложения

Рогоуленко Татьяна Михайловна – доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учёта аудита и налогообложения

REFERENCES

1. Goncharenko, D.I. (2024). Innovative Methods of Internal State Financial Control in the Context of Digitalization of the Public Administration System. Financial Risk Management, (3), 202-207. (In Russ.)
2. Gorokhova, D.V. (2022). Smart Controlling in Public Institutions as a Tool for Managing Public Finance. Siberian Financial School, 4(148), 25-33. (In Russ.)
3. Ivanov, E.P., & Rodina, E.E. (2022). State Property Controlling. In Economics, Management, Financial Security: Challenges, Problems, and Prospects: Collection of Articles Based on the Materials of the IV International Scientific and Practical Conference (pp. 59-66). Moscow. (In Russ.)
4. Lipatova, I.V., Savina, N.V., & Pluzhnikova, T.V. (2022). Comparative Analysis of Approaches to Defining the Essence of Controlling. Accounting. Analysis. Audit, 9(3), 27-38. (In Russ.)
5. Pavlenkov, M.N., & Pavlenkov, I.M. (2023). Controlling in the System of Public State and Municipal Administration. Controlling, 2(88), 10-15. (In Russ.)
6. Pavlenkov, M.N., Paramonov, A.V., & Pavlenkov, I.M. (2023). Controlling Strategic Planning of Municipal Education. Financial Markets and Banks, (11), 22-26. (In Russ.)
7. Paramonov, A.V. (2024). Controlling in the Management of Municipal Education. In Economic Development of Russia: Trends, Prospects: Collection of Articles (pp. 130-133). Nizhny Novgorod. (In Russ.)

8. Savina, N.V., & Nikolaev, I.B. (2023). Formation of Analytical Support for Controlling Systems in Public Non-Profit and Public Commercial Organizations. *Managerial Accounting*, (11-1), 154-162. (In Russ.)
9. Tamakchi, A.S., & Kantoreeva, G.K. (2020). Effective Use of Controlling Tools in the System and Processes of Economic Security Management in the Russian Federation. *Economics and Management: Problems and Solutions*, 5(10(106)), 42-48. (In Russ.)
10. Tekeev, Sh.A. (2023). Controlling as a Tool for Developing Internal State (Municipal) Financial Control Strategies. *Managerial Accounting*, (10), 342-348. (In Russ.)

Information about the authors

Vladimir Yu. Linnik – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Management in the Fuel and Energy Complex

Roman S. Blizkiy – Doctor of Economics, Professor of the Department of Accounting, Auditing and Taxation

Tatiana M. Rogulenko – Doctor of Economics, Professor of the Department of Accounting, Auditing and Taxation

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) 04.08.2025

Поступила после рецензирования 15.09.2025

Принята к публикации (Accepted) 25.09.2025

FEATURES OF THE LEGAL REGULATION OF CARTEL AGREEMENTS

**Eugenia Ivanovna Kulik¹,
Kristina Alexandrovna Kolomiytseva²**

¹Federal state budgetary educational institution of higher education «Donetsk Academy of Management and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, DNR, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., e-mail: evgeniyakulik@yandex.ru

²Donetsk branch of the Federal State Budgetary Educational Institute of Higher Education «Volgograd Academy of the Ministry of the Interior of the Russian Federation», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283050, DPR, Donetsk, 84 Bogdan Khmel'nitsky ave., e-mail: kolomiytseva.kristina@inbox.ru

Annotation. The article examines the legal nature and regulatory specifics of cartel agreements, which represent one of the most socially dangerous violations of antitrust legislation. The authors analyze theoretical approaches to defining the concept of a cartel, tracing the historical evolution of anti-cartel regulation both in Russia and internationally. Particular attention is paid to the contemporary stage of legal development, characterized by the growing complexity of collusive practices and the increasing use of digital technologies in their detection. The study highlights the interplay between the economic foundations of cartel behavior and its legal qualification, emphasizing the necessity of combining administrative, criminal, and economic enforcement mechanisms. A separate focus is placed on the legislative amendments adopted in the Russian Federation in 2022, aimed at strengthening antimonopoly policy, enhancing procedural instruments of the Federal Antimonopoly Service, and expanding the application of digital analytical tools, including algorithms for identifying price anomalies and patterns of coordinated bidding behavior. The paper underscores the importance of transparency in public procurement, international cooperation, and modernization of compliance requirements. The authors conclude that current regulatory trends are shifting toward preventive and data-driven identification of cartel practices, which significantly increases the effectiveness of competition protection and contributes to the stability and long-term sustainability of the Russian market economy.

Keywords: cartel, cartel collusion, regulation of cartel collusion, digital methods of cartel detection.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Kulik, E.I., Kolomiytseva, K.A. (2025). Features of the Legal Regulation of Cartel Agreements. Public administration and law, 3(07), 246-259.

ОСОБЕННОСТИ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ КАРТЕЛЬНЫХ СГОВОРОВ

**Евгения Ивановна Кулик¹,
Кристина Александровна Коломийцева²**

¹Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: evgeniyakulik@yandex.ru

²Донецкий филиал федерального государственного казённого образовательного учреждения высшего образования «Волгоградская академия Министерства внутренних дел Российской Федерации», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283050, г.о. Донецк, г. Донецк, просп. Богдана Хмельницкого, 84-а, e-mail: kolomiytseva.kristina@inbox.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию правовой природы и особенностей регулирования картельных сговоров как одной из наиболее опасных форм нарушения антимонопольного законодательства. Авторами рассмотрены теоретические подходы к определению понятия «картель», проанализированы основные этапы становления антикартельного регулирования в России и за рубежом, а также выделены ключевые тенденции его развития в условиях цифровизации экономики. Раскрыта взаимосвязь между экономической природой картельных соглашений и их правовой квалификацией, обоснована необходимость комплексного применения административных, уголовных и экономических мер воздействия. Особое внимание уделено реформам антимонопольного законодательства Российской Федерации 2022 года, направленным на повышение эффективности борьбы с картелями, внедрение цифровых технологий анализа и автоматизированного выявления признаков антиконкурентных соглашений. Отмечается усиление роли Федеральной антимонопольной службы, развитие международного сотрудничества и повышение прозрачности процедур государственных закупок. Сделан вывод, что современное регулирование картельных сговоров ориентировано на предупреждение и превентивное выявление правонарушений посредством интеграции цифровых инструментов и аналитических методов, что позволяет повысить эффективность защиты конкуренции и обеспечить устойчивость рыночной экономики России.

Ключевые слова: картель, картельный сговор, регулирование картельных сговоров, цифровые методы выявления картеле.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Kulik E.I., Kolomiytseva K.A., Features of the Legal Regulation of Cartel Agreements. Государственное управление и право. 2025. № 3(07). С. 246-259.

Introduction

The study of the specifics of the legal regulation of cartel agreements is determined by a combination of economic, social and legal factors. First, cartel agreements pose an immediate threat to the competitive environment and economic development. Their consequences are expressed in artificially inflating

prices, limiting production volumes and eliminating market competitors. Such practices reduce the efficiency of the market, hinder innovation and harm the interests of consumers.

Secondly, cartels have a negative social impact. In conditions of collusion, the consumer suffers first of all: the quality of goods and services deteriorates, prices rise, and

the assortment choice decreases. Consequently, countering cartels acquires not only economic, but also social significance, being closely linked to ensuring the principles of social justice.

Thirdly, the problem of cartels has a global dimension. In many countries, they are recognized as the most dangerous form of violation of antimonopoly legislation. International organizations such as the OECD, WTO and the EAEU pay considerable attention to the issues of harmonization of approaches to the identification and suppression of cartel agreements, which underlines the international nature of this problem.

Fourth, Russian law enforcement practice, in particular the activities of the Federal Antimonopoly Service, indicates the need for continuous improvement of legislation aimed at countering cartels. Updating legal norms and strengthening responsibility for participation in such collusion are key areas of legal policy, while scientific understanding makes it possible to identify regulatory gaps and formulate proposals to address them.

Finally, an important factor is the preventive role of law and the formation of legal awareness of participants in economic turnover. The more developed the legal regulation system is and the more actively this issue is studied in the scientific community, the higher the likelihood of developing effective mechanisms to prevent cartel agreements and form a civilized competitive business culture.

Thus, the relevance of the study of the legal regulation of cartel agreements lies in their importance for ensuring the stability of the market economy, protecting the interests of consumers and institutionalizing a fair competitive environment.

Purpose and aim of study

The purpose of this study is to provide a comprehensive examination of the patterns, dynamics, and specific characteristics of the evolution of legal regulation of cartel agreements in the Russian Federation. The research aims to identify how the institutional and normative framework governing anti-cartel enforcement has been shaped over different historical periods, and how it continues to transform in response to economic, technological, and global challenges.

To achieve this purpose, the study seeks to:

Analyze the historical stages of development of anti-cartel legislation in Russia, beginning with the initial emergence of competition law norms and leading to the formation of a modern, systematized regulatory regime.

Determine the key legal mechanisms used to counter cartel agreements and assess their effectiveness in suppressing anticompetitive behavior.

Explore the impact of digitalization on the detection, qualification, and investigation of cartel collusion, with particular attention to the role of economic and mathematical analysis, algorithmic tools, and big data technologies.

Identify existing gaps, contradictions, and practical challenges in legal enforcement, including evidentiary problems and limitations of current liability mechanisms.

Formulate conclusions regarding the direction of further development of anti-cartel regulation, taking into account the amendments introduced in 2022 and the increasing integration of digital methods into law enforcement practice.

Thus, the aim of the study is to deepen the understanding of how Russia's legal system responds to the evolving nature of cartels and to outline the trajectory for improving regulatory

and enforcement approaches.

Research methodology

In the process of studying the legal regulation of cartel agreements, a set of general scientific and private scientific methods of cognition was used. The dialectical method allowed us to consider the legal regulation of cartel agreements as a dynamically developing phenomenon caused by changes in the economy and international relations. The formal legal method was used in the analysis of the norms of Russian legislation, as well as regulations of foreign countries and international organizations regulating the fight against cartels. The historical and legal method has provided a study of the evolution of approaches to countering cartel collusion, starting with the first antitrust acts and ending with modern trends in digitalization. The systematic method allowed us to consider antimonopoly regulation as an integral system, including the norms of substantive and procedural law, the activities of government authorities and judicial practice.

The results of the study and their discussion

The research of both domestic and foreign economic scientists is devoted to the problems of cartel regulation. Thus, among foreign economists, one can single out J. Stigler, one of the first cartel theorists, studied the behavior of firms in conditions of imperfect competition, R. Posner, who developed the concept of «economic analysis of law», including in relation to antitrust cases, J.-J. Laffont and J. Tirol – developed a theory of market regulation, paid attention to anticompetitive agreements, J. Tirol has researched the interaction of firms, antimonopoly policy and cartel mechanisms. R. Bain is the author of works on barriers to entry and the structure of industry markets where cartels play a key role. Russian economists and specialists I.Y. Artemyev [1] author of works on

competition and anti-cartel measures, combines economic and legal analysis, A.Y. Tsarikovsky [2] co-author of scientific publications on the fight against cartels, S.B. Avdasheva [3; 4] analyzed the behavior of firms in the markets, problems of competition and anti-competitive agreements, M.Yu. Shastitko [5] is known for his research in the field of institutional economics and antimonopoly policy, including the analysis of cartels, and E.G. Yasin, who addressed the problems of creating a competitive environment and limiting monopolistic practices.

Thus, cartel research is interdisciplinary in nature: lawyers formulate legal norms and liability mechanisms, while economists study the motivation of companies, the stability of cartels, and the effectiveness of antitrust measures.

The history of cartel agreements is a significant stage in the institutional evolution of market mechanisms. Etymologically, the term «cartel» goes back to the Italian cartello – «sheet of paper», «poster», derived from the Latin charta – «document». It was originally used in English in the 17th century to refer to written agreements between warring states, but since the end of the 19th century, under the influence of the German Kartell, it has become established as an economic term for inter-company agreements aimed at coordinating economic activities.

Industry analysis shows that the prototypes of cartels originated in the medieval mining industry, where cases of sales associations are recorded, for example, the salt syndicate of 1301 in France and Naples (Societas Communis Vendicionis). With the development of industrialization, cartels became widespread: in the late 19th and early 20th centuries, they became widespread in the chemical industry (soda cartel of 1872, associations for aniline dyes) and metallurgy (aluminum, copper and steel cartels).

The reasons for the stability and success of cartel structures in these areas are explained by the need for coordinated actions to stabilize prices, regulate production volumes and distribute sales markets. In the context of rapidly developing industrialization, cartels acted as a tool to reduce transaction costs, prevent destructive price competition and minimize the risks of overproduction. Thus, cartel agreements have become an important element of business practice, at the same time ensuring the optimization of companies' activities and forming objective prerequisites for the subsequent establishment of antimonopoly regulation.

Thus, the effectiveness of cartel agreements was explained by their ability to neutralize competitive pressure by coordinating the actions of participants, which ensured the regulation of supply volumes, maintaining prices at a stable level and the formation of a predictable market environment. Such mechanisms were of particular importance in capital-intensive industries characterized by high production and distribution costs.

Currently, in world practice and in the Russian legal field, cartel agreements are considered as the most dangerous form of anticompetitive agreements. In accordance with article 11 of the Federal Law «On Protection of Competition» (No. 135-FZ dated July 26, 2006), a cartel is an agreement between competing economic entities aimed at restricting competition. A key feature of cartel cooperation is the coordination of the economic behavior of independent market participants, which leads to an artificial distortion of market pricing and resource allocation mechanisms.

Among the typical forms of cartel agreements, the legislator includes: setting or maintaining prices (tariffs); dividing the market according to the territorial principle, sales volumes or

assortment of goods; reduction or termination of production; refusal to conclude contracts with certain counterparties; participation in auctions in the form of coordinated actions. Such practices hinder free competition, undermine the effectiveness of market relations, and harm the interests of consumers.

The regulation of cartel agreements, which were based on prohibitions on their implementation in world practice, began to take shape in the late 19th and early 20th centuries. For example, in Germany and other European countries, the practice of regulating cartels has already existed since the end of the 19th century, and the first legislation against cartel collusion dates back to 1918, when the Law banning Artificial Price Gouging was passed. In the United States, antitrust laws against monopolies and cartels, such as the Sherman Act of 1890, were already being passed at the end of the 19th century.

The reasons for the prohibition of cartel agreements are related to the fact that they:

- they undermine market competition, which leads to higher prices and lower quality of goods;

- infringe on the interests of consumers and hinder the free market;

- they create economic inefficiency and hinder the development of the economy.

After World War II, the international community intensified its fight against cartels as a threat to the free economy. Thus, the prohibition of cartel agreements has become part of the struggle to maintain fair competition and economic development of countries.

Later (in the 20th century), a set of legal and institutional measures was developed by States to effectively suppress the activities of cartel associations.

Firstly, antimonopoly legislation has become a key tool. Many countries have adopted regulations explicitly prohibiting the conclusion of cartel agreements and establishing both administrative and criminal liability for participation in such forms of collusion.

Secondly, the practice of detecting and suppressing cartel collusion by antimonopoly authorities and judicial authorities has become significant. Control over bidding and procurement procedures has become one of the priorities, as it is in this area that cartels most often resort to coordinated actions. Regular investigations and public information about cases of prosecution contributed to the formation of a preventive effect.

Thirdly, the development of international cooperation has become an important area. The transnational nature of many cartels has necessitated the exchange of information between national regulators and the development of coordinated strategies to combat unfair market practices.

Fourthly, control over corruption in public authorities has increased, as cartels often seek to use bribery of officials to maintain their schemes.

Finally, an important element of government policy was the promotion of competition through market reforms and support for small and medium-sized enterprises, which made it possible to curb monopolistic trends and create conditions for the sustainable development of a competitive environment.

Collectively, these measures ensured not only the identification and elimination of existing cartel structures, but also helped to prevent new forms of cartel interaction, which was key to maintaining effective competition and minimizing the negative economic consequences of anticompetitive agreements.

In Russian doctrine and law

enforcement practice, cartel agreements are also considered as an act subject not only to administrative, but also to criminal liability (art. 178 of the Criminal Code of the Russian Federation). Thus, the legislator emphasizes their high social danger, expressed in undermining the foundations of the competitive environment and creating artificial barriers to economic development.

Thus, the essence of cartel agreements in Russian legislation is to recognize them as a systemic violation of the principle of freedom of competition, requiring strict government intervention in order to maintain the balance of the market economy and protect the interests of society.

The evolution of the legal regulation of cartel agreements in Russia took place in several stages, and it can be viewed in a historical and legal context:

The first period when the first steps were taken was 1991-1995, at which stage legal norms on combating monopolism and unfair competition appeared for the first time after Russia's transition to a market economy. Thus, the main act in this area was adopted, the RSFSR Law No. 948-1 dated 03/22/1991 «On Competition and Restriction of Monopolistic activity in Commodity Markets», which established a ban on anticompetitive agreements, although the term «cartel» has not yet been used. The State Committee for Antimonopoly Policy of the Russian Federation (the forerunner of the Federal Antimonopoly Service) was also established.

In the second period, the antimonopoly norms were clarified - 1995-2005: amendments were made to the 1991 law, the norms were gradually specified. The first attempts to consolidate responsibility for coordinated actions also appeared in the legislation, but in practice it was

extremely difficult to prove cartel agreements. And during this period, Russia began to adapt its legislation to international standards (the experience of the EU and the USA).

The third period was marked by the adoption of the Federal Law «On Protection of Competition» No. 135-FZ (2006), which became a turning point, as the term «cartel» was explicitly introduced for the first time, specific types of cartel agreements (on prices, production volumes, market division, abandonment of counterparties, bidding) were fixed, and regulations on By «coordinated actions» of market participants, the powers of the FAS of Russia have been significantly expanded.[6]

The fourth stage is characterized by the development and tightening of regulation (2006-2015). Anti-cartel amendments («first-fourth antimonopoly packages») appeared [11]:

- criminal liability for cartels has been introduced (Article 178 of the Criminal Code of the Russian Federation), «lenience» programs have been developed (exemption from liability for participants who voluntarily declared collusion);

- the FAS's authority to conduct inspections, including “sudden” ones, has been clarified (dawn raids).

The legislation also included norms

that take into account the specifics of public procurement (especially after the entry into force of Law No. 44-FZ on the contract system).

At the present stage (2016–present), the emphasis is on digitalization and international coordination:

- FAS applies economic and mathematical methods to identify price anomalies at auctions;

- approaches to regulation of algorithmic cartels (collusion using digital platforms and AI) are being developed;

- Russia participates in the exchange of experience within the framework of the EAEU, BRICS and the OECD.

- responsibility for violations at auctions has been tightened, since most of the identified cartels account for public procurement.

- There is a discussion about improving criminal liability: punishments are rarely used now due to the difficulties of proving intent [7; 8].

Thus, it is possible to identify several stages in the development of cartel regulation in Russian legislation: from the first norms on unfair competition (1991) to systemic regulation and direct prohibition of cartels (2006), and then to stricter liability and digital detection methods (2010s – 2020s).

Table 1. Stages of development of the legal regulation of cartel agreements in Russia (compiled by the authors)

Таблица 1. Этапы развития правового регулирования картельных соглашений в России (составлено авторами)

Year / period	Regulatory act / event	Key changes and articles of responsibility
1991	The Law of the RSFSR dated 03/22/1991 No. 948-1 «On Competition and restriction of monopolistic activity in commodity markets»	The first consolidation of the ban on monopolistic activity; general rules against anticompetitive agreements (the term «cartel» has not yet been used)
1995-2005	Amendments to the 1991 Law; formation of antimonopoly authorities	Specification of prohibitions on anticompetitive agreements and coordinated actions; adaptation to international standards

Продолжение табл. 2
Continuation of table 2

Year / period	Regulatory act / event	Key changes and articles of responsibility
2006	Federal Law No. 135-FZ «On Protection of Competition»	The term «cartel» has been introduced; specific types of prohibited agreements have been established (in terms of prices, volumes, market division, bidding, etc.); the powers of the FAS have been significantly expanded
2006-2015	Antimonopoly «packages» of amendments; amendments to the Criminal Code and Administrative Code of the Russian Federation	- Criminal liability for cartel agreements has been introduced (Article 178 of the Criminal Code of the Russian Federation) - Administrative liability has been established (Article 14.32 of the Administrative Code of the Russian Federation – anticompetitive agreements, Article 14.33 of the Administrative Code of the Russian Federation – unfair competition) - The Leniency program has been launched
2016-present	Amendments to 135-FZ, FAS practice, development of digital tools	Responsibility for violations at auctions has been tightened (Article 14.32.1 of the Administrative Code of the Russian Federation); active application of economic analysis; attention to algorithmic cartels; strengthening international cooperation (EAEU, BRICS, OECD)

Thus, today the fight against cartels is based not only on antimonopoly legislation (135-FZ), but also on criminal (art. 178 of the Criminal Code of the Russian Federation) and administrative (Chapter 14 of the Administrative Code of the Russian Federation) responsibility.

The current stage of development of antimonopoly legislation in Russia is characterized by increased responsibility for participation in cartel agreements and the active introduction of digital tools to identify them. In the 2010s, amendments were made to the Administrative Code of the Russian Federation (Articles 14.32, 14.32.1), which established increased fines for anti-competitive agreements, especially those related

to state and municipal procurement. Criminal liability under Article 178 of the Criminal Code of the Russian Federation has also received more detailed regulations: sanctions include heavy fines, restriction of liberty and imprisonment for up to 7 years [9]. Thus, the legislator outlined the priority of combating «hard» cartels that undermine the foundations of a market economy.

At the same time, the Federal Antimonopoly Service (FAS of Russia) began to actively apply digital analysis methods. Algorithms for detecting price anomalies, methods of «screening» trades, big data databases and economic and mathematical models are used to track suspicious synchronicity of market participants'

actions. Considerable attention is paid to algorithmic cartels, situations where coordination is achieved through digital platforms and artificial intelligence systems. This requires constant adaptation of legislation to new economic and technological conditions.

It should be noted that the process of improving the regulation of cartel agreements is continuous, as in 2022 the Russian Federation demonstrated significant progress in the development and improvement of antimonopoly regulation. Strengthening State policy in the field of competition protection, implemented through the principle of the inevitability of punishment within the framework of administrative and criminal law, has become an important tool for maintaining the stability and growth of the national economy.

The key area of reform was the changes made to the Federal Law «On Protection of Competition». They were focused on increasing the effectiveness of control over economic concentration, abuse of a dominant position and the conclusion of anticompetitive agreements [10]. In particular, the limits of companies' revenue for antimonopoly control purposes have increased significantly, which has freed small and medium-sized businesses from excessive restrictions and focused regulators' attention on maintaining fair competition.

Special importance in the new version of the legislation is given to the fight against unfair competition, cartel agreements and syndicates. The elimination of such practices is considered as a condition for ensuring equal access to the market, the formation of fair pricing strategies and the creation of a favorable investment climate. This, in turn, helps to strengthen the market structure and increase the attractiveness of the national economy for new participants

and investors. An important social aspect of the reforms is related to strengthening consumer protection against illegal price gouging for essential goods and mass-market products, which directly affects the level of social stability and the quality of life of the population.

New procedures and standards in the field of public and corporate procurement were also introduced in 2022. Among the key innovations are the reduction of order placement methods, automation of procurement processes, and the introduction of electronic document management and inventory management. Mandatory prequalification of procurement participants has become an important tool for increasing the reliability of counterparties, which ensures increased transparency and quality of contract execution [11; 12].

Strengthening the role of the Federal Antimonopoly Service (FAS of Russia) in monitoring and supervising compliance with legislation has become an important factor in creating a healthy competitive environment that stimulates innovative development and economic growth. Collectively, the measures taken have contributed to strengthening business ethics, raising the legal culture of the business community, and creating prerequisites for the long-term sustainability of the Russian market.

Provisions were introduced that significantly limited the economic attractiveness of cartel agreements and increased responsibility for their conclusion [13; 14].

Thus, among the most significant measures introduced into the Russian antimonopoly legislation in 2022, the following can be distinguished.

First, there was a strict ban on coordinated actions between business entities aimed at limiting competition. The law specified three criteria for qualifying such actions: the economic interest of the participants, the public

announcement of actions as one of them, and the absence of objective reasons for their commission on the market. This legal detail has greatly facilitated the process of identifying and proving cartel collusion.

Secondly, administrative and criminal liability for participation in cartels has been strengthened. Significant penalties are provided for legal entities, while fines and the possibility of criminal prosecution are provided for officials. At the same time, measures have been introduced to encourage cooperation: individuals who voluntarily stopped participating or reported the existence of a cartel can expect to be granted immunity.

Thirdly, a system for monitoring and analyzing procurement procedures has been introduced and is actively developing, in particular, the Anticartel state information system using artificial intelligence technologies. This tool allows automated detection of signs of cartel agreements, especially in the field of state and municipal procurement, which helps to reduce the risks of manipulation and increase the transparency of bidding.

Fourth, the role of the Federal Antimonopoly Service (FAS Russia) in identifying and suppressing cartels has increased significantly. The requirements for the evidence base have been strengthened, the practice of systematic monitoring of auctions has been expanded, and interaction with judicial authorities has been intensified, which has made it possible to increase the effectiveness of law enforcement.

Fifth, administrative measures have been fixed, providing for the mandatory execution of FAS regulations to eliminate violations. Failure to comply with these requirements entails penalties, which creates additional costs for participants in cartel agreements.

It should be noted that the current practice of the FAS of Russia shows

that digital analysis methods play a key role in the fight against cartel collusion. For example, during the investigation of the «fuel cartel» in the Krasnodar Territory, an economic and mathematical analysis of price offers at auctions was used [15].

The algorithms allowed us to identify:

Price anomalies – participants offered prices close to the maximum initial contract price, and only minimally reduced it. This indicated a lack of real competition and a pre-agreed strategy of behavior.

Synchronicity of actions – companies applied with the same time intervals and reduction steps, which is typical for cartel agreements. A comparative analysis of large amounts of data (several dozen trades) confirmed that such a «similarity of behavior» could not be accidental.

The identity of errors and document formats – the digital verification of tenders revealed repeated technical errors and the same design style, which also indirectly confirmed the coordination of actions [16].

For these purposes, the FAS uses specialized IT systems for monitoring auctions, databases on contracts (EIS «Procurement»), as well as software solutions for statistical analysis. Such a digital approach makes it possible to identify cartels even at the stage of procurement, and not only after their completion. [17; 18].

Thus, digitalization has strengthened the capabilities of antimonopoly authorities: previously, it was extremely difficult to prove the fact of collusion and required face-to-face inspections, but now big data analysis makes it possible to detect signs of a cartel in an automated mode, significantly increasing the effectiveness of law enforcement.

However, despite the existence of a legal framework, a number of problems remain in law enforcement practice. Firstly, it is extremely difficult

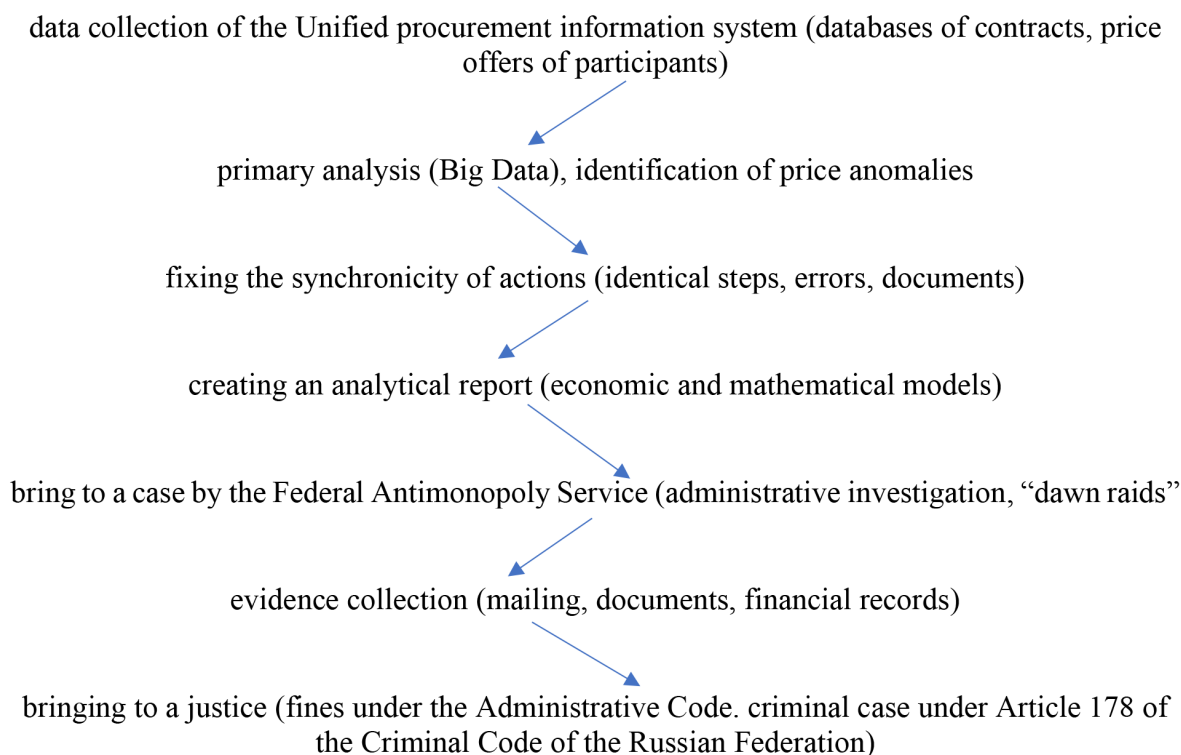


Figure 1. The stages of identifying the FAS Russia cartel using digital methods [compiled by the authors]

Рисунок 1. Этапы выявления картельного сговора ФАС России с использованием цифровых методов (составлено авторами)

to prove the fact of a cartel due to its hidden nature and informal ways of coordinating actions. Secondly, current sanctions do not always have a proper preventive effect: for large companies, paying a fine may be less costly than complying with the principles of fair competition. Thirdly, new challenges related to digitalization and the use of algorithmic systems give rise to non-traditional forms of coordination of actions, to which existing legal norms do not respond effectively enough. Finally, the globalization of markets necessitates international cooperation, since transnational cartels cannot be suppressed solely by national means.

Conclusions

Recently, the vector of development of regulation of cartel agreements has shifted from the general consolidation of prohibitions

to their actual enforcement through strict liability measures and the use of digital technologies, which has made it possible to increase the effectiveness of detecting and suppressing such violations.

Thus, to ensure the sustainable development of a market economy, it is necessary to improve the legal mechanisms for detecting and suppressing cartels, as well as adapting legislation to modern economic and technological realities. The implementation of these areas will significantly reduce the economic attractiveness of cartel agreements, making them risky and costly for businesses. Together, these regulatory areas will contribute to strengthening fair competition, protecting consumer interests, and maintaining the sustainable development of the Russian market economy.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Артемьев И.Ю. Антимонопольное регулирование в России: практика и перспективы решения наукоёмких задач в цифровой экономике // Информационное право. 2021. № 1. С. 4-7. DOI 10.18572/1999-480X-2021-1-4-7.
2. Антимонопольное регулирование в цифровую эпоху: как защитить конкуренцию в условиях глобализации и четвёртой промышленной революции / под ред. А.Ю. Цариковского, А.Ю. Иванова, Е.А. Войниканис. Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2018. 311 с.
3. Авдашева С.Б., Корнеева Д.В., Юсупова Г.Ф. Искусственный интеллект против картелей: чего (не) ждать? // Вопросы экономики. 2025. № 4. С. 34-54. DOI 10.32609/0042-8736-2025-4-34-54.
4. Авдашева С.Б., Юсупова Г.Ф., Корнеева Д.В. Конкурентное законодательство в отношении цифровых платформ: между антитрастом и регулированием // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 3. С. 61-86. DOI 10.17323/1999-5431-2022-0-3-61-86.
5. Шаститко А.Е., Федоров С.И. Картель под прикрытием: антиконкурентные действия на рынке с разнородными производителями однородного продукта // Современная конкуренция. 2025. Т. 19, № 2(104). С. 5-27. DOI 10.37791/2687-0657-2025-19-2-5-27.
6. Шперлинг Е.А. Правовые основания декриминализации картельных соглашений в Российской Федерации // Контентус. 2020. № 7(96). С. 67-77. DOI 10.24411/2658-6932-2020-10083. EDN RUKYTP.
7. Картелизация российской экономики: основные причины, последствия и пути их устранения / А.Г. Лисицын-Светланов, И.В. Башлаков-Николаев, В.П. Заварухин, С.В. Максимов // Вестник Российской академии наук. 2020. Т. 90, № 10. С. 903-913. DOI 10.31857/S0869587320100072. EDN AVGMJQ.
8. Зенкина Е.В., Тумин В.М., Костромин П.А. Картели и их роль в организации производства и международной торговли // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2020. № 4(46). С. 71-77. DOI 10.6060/ivecofin.2020464.510. EDN HRFKEM.
9. Тимошкин Ю.А., Бабанская А.С. Картели в торговле: подходы в международной практике и развитие международного сотрудничества с Россией // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17, № S1. EDN UGPFKV.
10. Васильева О.Н. К вопросу о признаках картелей и их установлении в процессе доказывания ограничения конкуренции // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 2021. № 2(78). С. 54-59. DOI 10.17803/2311-5998.2021.78.2.054-059. EDN VZRWBП.
11. Короткий Ф.В. Рассмотрение свободы конкуренции в системе уголовно-правовой охраны // Вопросы российского и международного права. 2021. Т. 11, № 12А. С. 179-186. DOI 10.34670/AR.2022.57.20.018. EDN VPJKPQ.
12. Моисеев А.М. Картель как условие нарушения антимонопольного законодательства // Право и государство: теория и практика. 2023. № 4(220). С. 315-317. DOI 10.47643/1815-1337_2023_4_315. EDN CUAFFY.
13. Ляпин А.Е. Противоправная деятельность картельных организаций в сфере государственных закупок как новый объект статистического изучения // Статистика и Экономика. 2024. Т. 21, № 2. С. 83-95. DOI 10.21686/2500-3925-2024-2-83-95. EDN PZDXEA.
14. Хлыстова Н. Картельные сговоры в сфере государственных закупок: понятие, виды, ответственность // Научный Арцах. 2020. № 2(5). С. 82-91.
15. Гирич М.Г., Левашенко А.Д. Алгоритмический сговор: сравнительно-правовой анализ регулирования в России и за рубежом // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2024. Т. 19, № 3. С. 138-158. DOI 10.17323/1996-7845-2024-03-08. EDN EKVGKF.
16. Казанцев Д.А. Как доказать картельный сговор: правоприменительная практика // Журнал Бюджет. 2020. № 1(205). С. 38-41.
17. Лапин В.О. В поисках эффективных методов расследования картельных сговоров // Общество: политика, экономика, право. 2022. № 2. С. 78-83.

18. Агапова Т.А. Повышение конкурентоспособности экономики РФ и технологии искусственного интеллекта: новые возможности и риски // Вестник Университета мировых цивилизаций. 2025. Т. 16, № 2(47). С. 91-97. DOI 10.24412/2587-6236-2025-247-91-97. EDN AYZTHC.

Информация об авторах

Кулик Евгения Ивановна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности

Коломийцева Кристина Александровна – преподаватель кафедры социально-гуманитарных дисциплин

REFERENCES

1. Artemyev, I.Yu. (2021). Antimonopoly Regulation in Russia: Practice and Prospects for Solving Science-Intensive Tasks in the Digital Economy. Information Law, (1), 4-7. <https://doi.org/10.18572/1999-480X-2021-1-4-7>. (In Russ.)
2. Antimonopoly Regulation in the Digital Age: How to Protect Competition in the Context of Globalization and the Fourth Industrial Revolution. (2018). National Research University "Higher School of Economics"; FAS Russia; Ed. by A.Yu. Tsarikovsky, A.Yu. Ivanov, E.A. Voynikanis. Moscow: HSE Publishing House. 311 p. (In Russ.)
3. Avdasheva, S.B., Korneeva, D.V., & Yusupova, G.F. (2025). Artificial Intelligence vs. Cartels: What to (Not) Expect? Voprosy Ekonomiki, (4), 34-54. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2025-4-34-54>. (In Russ.)
4. Avdasheva, S.B., Yusupova, G.F., & Korneeva, D.V. (2022). Competition Legislation for Digital Platforms: Between Antitrust and Regulation. Public Administration Issues, (3), 61-86. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2022-0-3-61-86>. (In Russ.)
5. Shastitko, A.E., & Fedorov, S.I. (2025). Cartel Under Cover: Anticompetitive Actions in a Market with Heterogeneous Producers of a Homogeneous Product. Journal of Modern Competition, 19(2(104)), 5-27. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2025-19-2-5-27>. (In Russ.)
6. Shperling, E.A. (2020). Legal Grounds for Decriminalization of Cartel Agreements in the Russian Federation. Contenus, 7(96), 67-77. <https://doi.org/10.24411/2658-6932-2020-10083>. (In Russ.)
7. Lisitsyn-Svetlanov, A.G., Bashlakov-Nikolaev, I.V., Zavarukhin, V.P., & Maksimov, S.V. (2020). Cartelization of the Russian Economy: Main Causes, Consequences and Ways to Eliminate Them. Herald of the Russian Academy of Sciences, 90(10), 903-913. <https://doi.org/10.31857/S0869587320100072>. (In Russ.)
8. Zenkina, E.V., Tumin, V.M., & Kostromin, P.A. (2020). Cartels and Their Role in the Organization of Production and International Trade. Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedeniy. Series: Economics, Finance and Production Management, (4(46)), 71-77. <https://doi.org/10.6060/ivecofin.2020464.510>. (In Russ.)
9. Timoshkin, Yu.A., & Babanskaya, A.S. (2025). Cartels in Procurement: Approaches in International Practice and Development of International Cooperation with Russia. The Eurasian Scientific Journal, 17(S1). (In Russ.)
10. Vasilyeva, O.N. (2021). On the Issue of Cartel Characteristics and Their Establishment in the Process of Proving Competition Restriction. Kutafin University Law Review, (2(78)), 54-59. <https://doi.org/10.17803/2311-5998.2021.78.2.054-059>. (In Russ.)
11. Korotkiy, F.V. (2021). Consideration of Freedom of Competition in the System of Criminal Law Protection. Issues of Russian and International Law, 11(12A), 179-186. <https://doi.org/10.34670/AR.2022.57.20.018>. (In Russ.)
12. Moiseev, A.M. (2023). Cartel as a Condition for Violation of Antimonopoly Legislation. Law and State: Theory and Practice, (4(220)), 315-317. https://doi.org/10.47643/1815-1337_2023_4_315. (In Russ.)
13. Lyapin, A.E. (2024). Illegal Activities of Cartel Organizations in the Sphere of Public Procurement as a New Object of Statistical Study. Statistics and Economics, 21(2), 83-95. <https://doi.org/10.21686/2500-3925-2024-2-83-95>. (In Russ.)
14. Khlystova, N. (2020). Cartel Conspiracies in the Sphere of Public Procurement: Concept, Types, Responsibility. Scientific Artsakh, (2(5)), 82-91. (In Russ.)

- 15.** Girich, M.G., & Levashenko, A.D. (2024). Algorithmic Collusion: Comparative Legal Analysis of Regulation in Russia and Abroad. *International Organisations Research Journal*, 19(3), 138-158. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2024-03-08>. (In Russ.)
- 16.** Kazantsev, D.A. (2020). How to Prove a Cartel Conspiracy: Law Enforcement Practice. *Byudzheth Journal*, (1(205)), 38-41. (In Russ.)
- 17.** Lapin, V.O. (2022). In Search of Effective Methods for Investigating Cartel Conspiracies. *Society: Politics, Economics, Law*, (2), 78-83. (In Russ.)
- 18.** Agapova, T.A. (2025). Enhancing the Competitiveness of the Russian Economy and Artificial Intelligence Technologies: New Opportunities and Risks. *Bulletin of the University of World Civilizations*, 16(2(47)), 91-97. <https://doi.org/10.24412/2587-6236-2025-247-91-97>. (In Russ.)

Information about the authors

Evgeniya I. Kulik – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management
Kristina A. Kolomiytseva – Teacher of Departments of social and humanitarian disciplines.

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) 12.05.2025

Поступила после рецензирования 18.08.2025

Принята к публикации (Accepted) 25.09.2025

РОССИЯ И «ПОЯС И ПУТЬ»: ПОЛИТИКО- ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЕВРАЗИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО КОРИДОРА

**Наталья Вячеславовна Михайлова¹,
Шэнь Дань²**

¹Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», 117198, Российская Федерация, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6, e-mail: mikhaylova_nv@pfur.ru

²Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», 117198, Российская Федерация, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6, ORCID:0009-0002-6406-7055, e-mail: 1042238147@pfur.ru

Аннотация. В данной статье рассматриваются вопросы, связанные с особенностями влияния инициативы «Пояс и путь» на многосторонние отношения России и других стран, в том числе Китая, стран Европы в рамках Евразийского экономического коридора. Исследование охватывает период с момента создания Евразийского экономического союза (ЕАЭС) в 2015 году до современных геополитических реалий 2024 года. Основное внимание уделяется выявлению ключевых преимуществ и проблем, с которыми сталкивается Россия в процессе интеграции в данный проект. Целью исследования является проведение политико-экономического анализа Евразийского экономического коридора в рамках инициативы «Пояс и путь». Определено понятие международная инициатива «Один пояс – один путь». Рассмотрены основные экономические показатели ЕАЭС по отраслям. Изучены основные преимущества участия России в Евразийском экономическом союзе. Изучены основные политические и экономические проблемы, которые являются препятствием для развития российской экономики в рамках Евразийского экономического союза. Проведён анализ динамики товарооборота России с государствами-членами ЕАЭС. Осуществлён анализ экспортно-импортных операций России на международном рынке. Научная новизна исследования заключается в разработке дорожной карты развития России в рамках инициативы «Пояс и путь» на период до 2028 года, включающей конкретные меры по развитию транспортно-логистической инфраструктуры, минимизации экономических рисков и усилению конкурентных позиций на международной арене.

Ключевые слова: Россия, политико-экономический анализ, Евразийский экономический коридор, инициатива «Пояс и путь», развитие, проблемы, страны, сотрудничество.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Михайлова Н.В., Шэнь Дань. Россия и «Пояс и путь»: политико-экономический анализ евразийского экономического коридора. Государственное управление и право. 2025. № 3(07). С. 260-270.

RUSSIA AND THE «BELT AND PATH»: POLITICAL AND ECONOMIC ANALYSIS OF THE EURASIAN ECONOMIC CORRIDOR

**Natalia Vyacheslavovna Mikhailova¹,
Shen Dan²**

¹Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, 117198, Russian Federation, Moscow, 6, Miklukho-Maklaya str., e-mail: mikhaylova_nv@pfur.ru

²Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, 117198, Russian Federation, Moscow, 6, Miklukho-Maklayastr., ORCID:0009-0002-6406-7055, e-mail: 1042238147@pfur.ru

Abstract. The article addresses issues related to the particularities of the "Belt and Road" initiative's impact on the multilateral relations of Russia and other countries, including China and European countries within the framework of the Eurasian Economic Corridor. The study covers the period from the establishment of the Eurasian Economic Union (EAEU) in 2015 to the current geopolitical realities of 2024. The main focus is on identifying the key advantages and challenges that Russia faces in the process of integration into this project. The objective of the research is to conduct a political and economic analysis of the Eurasian Economic Corridor within the «Belt and Road» initiative. The concept of the international initiative «One Belt, One Road» is defined. The main economic indicators of the EAEU by sectors are examined. The key advantages of Russia's participation in the Eurasian Economic Union are studied. The main political and economic issues that hinder the development of the Russian economy within the framework of the Eurasian Economic Union are investigated. An analysis of the dynamics of Russia's trade turnover with the EAEU member states is conducted. An assessment of Russia's export-import operations in the international market is performed. The scientific novelty of the research lies in the development of a roadmap for Russia's development within the framework of the «Belt and Road» initiative for the period up to 2028, which includes specific measures for the development of transport and logistical infrastructure, minimizing economic risks, and enhancing competitiveness.

Keywords: Russia, political and economic analysis, Eurasian Economic Corridor, Belt and Road Initiative, development, problems, countries, cooperation.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Mikhailova, N.V., Shen, Dan (2025). Russia and the «Belt and path»: political and economic analysis of the Eurasian economic corridor. Public administration and law. 3(07), 260-270.

Введение

В условиях глобализации современного экономического пространства на первый план выходят вопросы международного сотрудничества между различными странами. Инициатива «Пояс и путь» показала успешные результаты своего развития с Евразийским экономическим союзом и очевидные выгоды от её использования для России. Так, произошло усиление международных обменов, стремительное развитие промышленно-

сти, расширение международного рынка товаров и услуг, создание крупных инновационных проектов, развитие инфраструктуры и многое другое. Кроме того, данная инициатива создала благоприятные условия для реализации политической деятельности, формирования долгосрочных программ развития, обеспечила защиту национальных интересов и экономическую безопасность стран [8]. Следует отметить, что для России участие в международной инициативе «Пояс и

путь» является особенно важным, так как, находясь под влиянием западного давления, появились проблемы и риски, связанные с уязвимостью обеспечения безопасности территориальных границ, защиты собственных интересов на международном рынке, а также решением ряда политических вопросов в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Это определяет актуальность темы исследования, её теоретическую и практическую значимость. Следовательно, необходимо продолжить проведение исследования в направлении изучении данной темы, в частности в области осуществления политико-экономического анализа Евразийского экономического коридора.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является проведение политико-экономического анализа Евразийского экономического коридора в рамках инициативы «Пояс и путь», а также изучение влияния данной инициативы на стратегическое развитие России.

В рамках поставленной цели выделены следующие задачи исследования: изучить теоретические аспекты формирования и развития международной инициативы «Один пояс – один путь»; изучить преимущества участия России в Евразийском экономическом союзе; рассмотреть основные причины, которые ведут к появлению политико-экономических проблем для России в Евразийском экономическом коридоре; провести политико-экономический анализ Евразийского коридора; разработать дорожную карту по развитию России в рамках международной инициативы «Пояс и путь» с целью повышения уровня экономического роста и развития в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Проблематика исследования заключается в том, что в настоящее

время существует большое количество научных исследований по изучению инициативы «Пояс и путь» и её влиянию на развитии экономики различных стран. Однако существует пробел в проведении политико-экономического анализа Евразийского экономического коридора и рассмотрении роли России в участии в международной инициативе «Пояс и путь».

Научная новизна исследования заключается в разработке дорожной карты по развитию России в рамках международной инициативы «Пояс и путь» с целью повышения уровня экономического роста и развития в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Методы исследования

Основными методами для проведения исследования явились метод анализа, сравнения, логического рассуждения и многие другие.

При проведении исследования были изучены работы отечественных и зарубежных учёных, среди которых можно отметить труды Бабаева К.В. Денисова И.Е., Калинина А.А., Кривогуз М.С., Фесенко Д. А., Мантаева Э.И., Болаева А.В., Перской В.В., Петляева Д.П., Галиуллина М.З. Сидоровича А.В., Яна Шупина и других. Считаю необходимым продолжить данное исследование и более подробно изучить отдельные вопросы темы, в части проведения политико-экономического анализа Евразийского экономического коридора.

Отличие авторского подхода к проблеме исследования заключается в том, что осуществлён комплексный подход и определены ожидаемые прогнозные результаты в долгосрочной перспективе развития.

Результаты исследования и их обсуждение

В 2013 году была выдвинута международная инициатива «Один

пояс – один путь» (ОПОП) председателем КНР Си Цзиньпином, основной стратегической целью которой являлась интеграция морского и сухопутных торговых путей для расширения торговли и быстрой доставки товаров по удобным логистическим путям в страны Африки, Юго-Восточной Азии, Европы, Ближнего Востока [6].

Считаем, что под международной инициативой «Один пояс – один путь» следует понимать глобальный проект, рассчитанный на среднесрочную и долгосрочную инициативу для формирования новой модели экономического порядка и устройства с целью развития и экономического роста стран-участниц, входящих в данный проект.

Немного позднее, в 2015 году, был образован Евразийский экономический союз, который стал единым интеграционным центром для его участников, а также основой формирования политико-экономических вопросов и решений среди его субъектов [1]. Для России участие в Евразийском экономическом союзе имеет следующие основные преимущества:

1) усиление развития экономических процессов в рамках Евразийского коридора (развитие торговли, транспортной сферы и услуг, расширение внешнеэкономических связей между различными странами, разработка инновационных проектов, создание новой инфраструктуры);

2) получение преимуществ для развития отдельных регионов России, в том числе малоразвитых (развитие сотрудничества с другими странами позволяет создать стимул для экономического развития отдельных российских регионов);

3) решение политических вопросов и задач для России (обеспечение экономической, военной, финансовой безопасности, достижение стабильности развития);

4) укрепление конкурентных преимуществ на международном рынке и закрепление лидирующих позиций (международное сотрудничество позволяет усилить сильные стороны и ликвидировать узкие места в работе многих предприятий и организаций, формирующих нишу рынка);

5) повышение показателей экспортно-импортной деятельности России на международном рынке (расширение внешнеторговой деятельности позволяет увеличить экспорт и импорт операций на международном рынке, что в целом позволяет получить повышенную прибыль, снизить затраты).

В 2016 году настоящим прорывом в развитии многосторонних экономических коридоров в рамках инициативы «Один пояс – один путь» стало официальное подписание Китаем, Монголией и Россией планов по строительству экономического коридора. В рамках данного проекта было запланировано создание множества новых автодорог, магистралей, железнодорожных путей, которые позволят расширить торговое и экономическое сотрудничество многих стран-участниц проекта [4].

Следует подчеркнуть важность процесса сопряжения между Россией и Китаем в рамках Евразийского экономического коридора. Кроме того, была разработана и предложена к внедрению базовая концепция экономической интеграции России, а также определены чёткие цели и стратегические задачи участия России в Евразийском экономическом союзе.

Начиная с 2022 года, позиция России в евразийском экономическом коридоре приняла повышенную активность в связи с геополитическими изменениями на мировом рынке, а также усилением влияния запада на российскую экономику. Практическим шагом на пути дви-

жения к экономическому развитию в рамках евразийского коридора послужило усиление взаиморасчётов в национальных валютах и подключении к евразийской кооперации дружественных стран ШОС, БРИКС и АСЕАН [7].

Важно отметить, что Евразийский экономический союз является достаточно молодым центром, интегрирующим различные страны в достижение поставленных совместных целей и задач, а также решении общих вопросов. Тем не менее, за всё время своего существования Евразийскому экономическому союзу удалось достичь положительных результатов в своей деятельности. Так, в 2015 году в рамках Евразийского экономического

союза был создан целостный рынок услуг и единый рынок труда [5]. В 2017 году основным знаменательным событием явилось начало открытия и активного функционирования рынка медицинских товаров и лекарственных средств для населения. В 2019 году был сформирован единый рынок электроэнергии. Планируется, что к концу 2025 года будет также сформирован ряд других рынков, отвечающим основным запросам и потребностям населения. К числу таких рынков можно отнести транспортный рынок, рынок нефтепродуктов, газа, финансовый рынок и другие.

На рисунке 1 представлены основные экономические показатели ЕАЭС по отраслям за 2024 год.

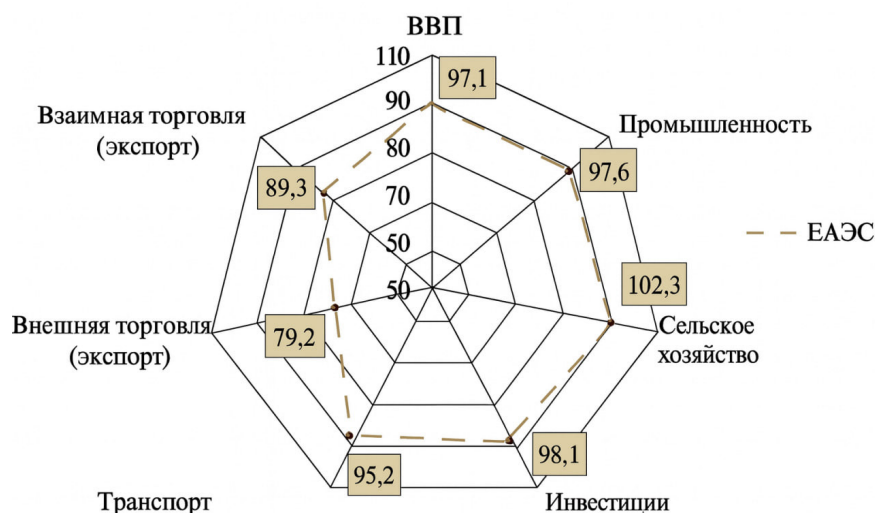


Рисунок 1. Основные экономические показатели ЕАЭС по отраслям за 2024 г. [2]
Figure 1. The main economic indicators of the EAEU by industry in 2024 [2]

Таким образом, можно увидеть, что основные положительные результаты за данный период времени были достигнуты в промышленности (97,6 %), сельском хозяйстве (102,3 %), инвестиционной деятельности (98,1 %), транспорте (95,2 %). В целом за 2024 год произошло увеличение величины экспорта (89,3 %) и импорта (79,2 %), что является показателем успешности реализуемой внешней политики на международном рынке.

Наличие Евразийского экономического коридора позволяет осуществлять беспрепятственную торговую деятельность, развивать предпринимательскую деятельность, искать выгодных внешнеторговых партнёров [9]. Расширение транспортных услуг в рамках Евразийского коридора можно рассматривать как способ решения экономических и политических проблем для России в современных условиях.

Выделяют следующие основные международные транспортные коридоры в рамках ЕАЭС, к числу которых относятся:

1) Южный магистральный коридор, который соединяет Россию с Казахстаном, Беларусью, Арменией с Ираном, а также с Турцией и дальневосточными странами;

2) Северный магистральный путь, который соединяет Россию и Казахстан до Китая и Средней Азии;

3) коридор в Западно-Восточном направлении, соединяющий Россию с Китаем через территорию Монголии.

Важным значением в развитии Евразийского коридора стала готовность Китая сотрудничать со странами евразийской интеграции. Это позволило привлечь большой объём инвестиций на развитие транспортной инфраструктуры, а также расширить основные транспортные потоки.

Далее считаем необходимым провести политико-экономический анализ Евразийского экономического коридора. Следует отметить, что в условиях западного давления и введения жёстких санкций решение политических и экономических вопросов для России имеет стратегически важный характер. Данный

диапазон вопросов охватывает следующие ключевые аспекты и направления деятельности:

1) рассмотрение и формирование ответных мер на поступающие внешние угрозы безопасности;

2) решение проблемы сопряжения России и стран Евразийского экономического союза в ОПОП (сопряжение направлено на интеграцию транспортной сферы, инвестиционного, торгового, валютного сотрудничества);

3) решение проблемы недостаточного уровня развития технологий, инноваций, наукоёмкости российской экономики, что снижает эффективность экономического развития и основные показатели работы;

4) решение проблемы недопущения усиления деструктивного влияния в Евразии третьих акторов, которые угрожают национальным интересам и интересам России;

5) формирование ответных мер, направленных на защиту собственных интересов России на введение политических и экономических санкций со стороны стран запада [10].

Рассмотрим пути решения данных проблем в условиях современной геополитической ситуации (таблица 1).

Таблица 1. Основные политико-экономические проблемы и пути их решения на современном этапе (составлено автором)

Table 1. The main political and economic problems and ways to solve them at the present stage (compiled by the author)

Проблема	Пути решения
Внешние угрозы безопасности	Разработка государственной политики и программы стратегического развития (планирование и прогнозирование основных индикаторов развития)
Проблемы сопряжения России и стран Евразийского экономического союза в ОПОП	Определение общих точек развития в рамках Евразийского экономического союза в ОПОП, определение общих целей и задач на перспективу
Проблема недостаточного уровня развития технологий, инноваций, наукоёмкости российской экономики	Развитие собственной технологической базы, разработка инноваций, создание новой инфраструктуры

Продолжение табл. 1
Continuation of table 1

Проблема	Пути решения
Проблема недопущения усиления деструктивного влияния в Евразии третьих акторов	Разработка концепции по недопущению деструктивного влияния в Евразии третьих акторов и программы защиты национальных интересов
Проблема защиты собственных интересов России на введение политических и экономических санкций со стороны стран запада	Укрепление внутренней экономики России, установление партнёрских отношений с дружественными странами, закрепление национальной валюты

Таким образом, существует достаточно большое количество проблем и вопросов, которые требуют пристального внимания и рассмотрения, а также поиска путей к их решению.

Кроме того, в рамках Евразийского пространства существует также ряд других проблем, таких как экологические проблемы, разногласия между Китаем и Индией, проблемы бедности населения и стабильности развития [3]. Следует отметить, что проблематика решения рассмотренных политико-экономических вопросов для России связана с несколькими основными причинами. Во-первых, важной причиной является несовершенство законодательной базы и нормативного регулирования, которое не в полной мере учитывает специфику Евразийского экономического союза. Во-вторых, имеет место неоднородная институциональная среда формирования, которая выдвигает различные условия, в том

числе неблагоприятные, для осуществления деятельности. В-третьих, очень часто препятствием для принятия эффективных решений в области политико-экономической сферы является несогласованность идей и действий по отношению к третьим странам. Считаем, что данные проблемы являются преградой для развития экономики и политики для России и многих других стран в рамках Евразийского коридора. Следовательно, необходимо разработать мероприятия по планированию и прогнозированию деятельности с целью определения возможных рисков и угроз.

Однако, наряду с существующими проблемами, России удалось добиться ряда положительных эффектов и результатов в торгово-экономической деятельности. Так, за последние годы России удалось достичь увеличения товарооборота с государствами-членами ЕАЭС. Данные анализа представлены на рисунке 2.

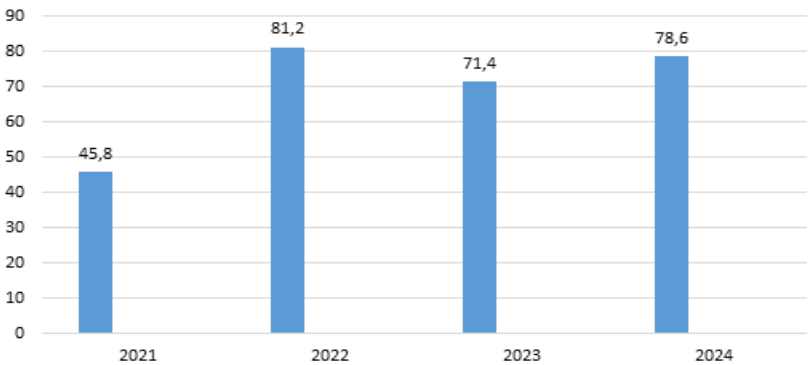


Рисунок 2. Динамика товарооборота России с государствами-членами ЕАЭС 2021-2024 гг., млрд руб. (составлено автором)
Figure 2. Dynamics of trade turnover between Russia and the EAEU member states in 2021-2024, billion rubles (compiled by the author)

Можно увидеть, что в 2021 году общий товарооборот России с государствами-членами ЕАЭС за исследуемый период времени составил 45 млрд долл. В 2022 году данный показатель увеличился и достиг в абсолютном выражении 81,2 млрд долл., что превышает значение предыдущего периода на 36,2 млрд долл. В 2023 году произошло незначительное снижение показателя товарооборота, который составил 71,4 млрд долл., что меньше на 9,8 млрд долл. по сравнению в 2022 годом. Однако в 2024 году снова наблюдается рост данного показателя в динамике, который составил на конец года 78,6 млрд долл. В целом можно отметить, что товарооборот за исследуемый период времени

активно увеличился, что свидетельствует о повышении уровня экономического развития, роста и формировании инновационного потенциала, а также наличии перспективных возможностях российской экономики для дальнейшего развития.

Экспортно-импортные операции России на протяжении 2016-2024 года имели неустойчивый характер развития. Основными причинами изменений явились экономический и финансовый кризис, неустойчивая политическая ситуация в мире, пандемия и многие другие причины. Динамика экспортно-импортных операций России наглядным образом представлена на рисунке 3.

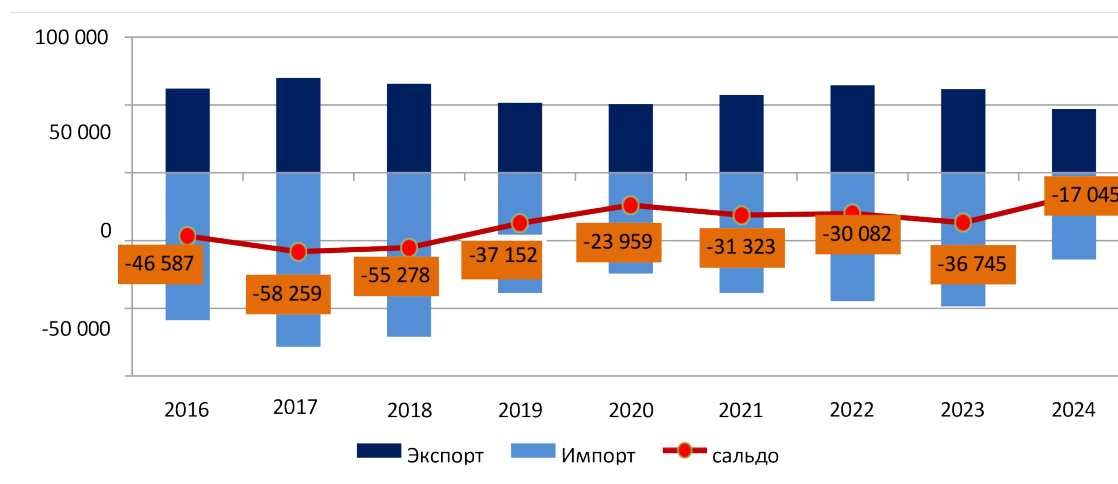


Рисунок 3. Динамика экспортно-импортных операций России (составлено автором)
Figure 3. Dynamics of export-import operations in Russia (compiled by the author)

В целом можно отметить положительную динамику изменений экспортно-импортных операций для России на протяжении исследуемого периода времени. Считаем, что важную роль в достижении данных показателей сыграла международная инициатива «Один пояс – один путь», которая открыла новые возможности для осуществления торговой деятельности, расширила её границы и возможности,

создала условия для осуществления предпринимательской деятельности.

В данной статье разработана дорожная карта по развитию России в рамках международной инициативы «Пояс и путь» в рамках Евразийского коридора с целью повышения уровня экономического роста и развития в среднесрочной и долгосрочной перспективе (таблица 2).

Таблица 2. Дорожная карта по развитию России в рамках международной инициативы «Пояс и путь» в рамках Евразийского коридора (разработано автором)

Table 2. Roadmap for the development of Russia within the framework of the international Belt and Road Initiative within the framework of the Eurasian Corridor (developed by the author)

№ пор.	Наименование работ	2025	2026	2027	2028
1	Определение основных политических и экономических задач и поиск путей их решения (Задача 1)				
2	Выявление возможных экономических и политических рисков при осуществлении деятельности (Задача 2)				
3	Развитие сети опорных транспортно-логистических центров (Задача 3)				
4	Строительство новых инфраструктурных проектов (Задача 4)				
5	Оценка эффективности полученных результатов с точки зрения выгод и затрат (Задача 5)				

Считаем, что разработанная дорожная карта по развитию России в рамках международной инициативы «Пояс и путь» в рамках Евразийского коридора может быть полезна как для принятия важных стратегических решений для развития российской экономики, так и для планирования будущей деятельности. Основными ожидаемыми результатами в перспективе должны стать: повышение уровня экономического развития России; решение экономических и политических проблем; снижение возможных рисков и потерь, связанных с деятельностью; повышение уровня конкурентоспособности, финансовой устойчивости, а также удержание позиций на международном рынке; создание новых рабочих мест; разработка масштабных инфраструктурных проектов и т. д.

Выводы

Можно сделать вывод о том, что проведенный политико-экономический анализ позволил выявить

основные проблемы и препятствия для развития экономики России. С одной стороны, данные проблемы можно рассматривать как фактор, ведущий к снижению эффективности производственно-хозяйственной, торговой, финансовой, инвестиционной и других видов деятельности, а с другой стороны – как фактор, способствующий созданию стимулов к разработке новой стратегии развития в условиях изменяющейся геополитической ситуации, программы действий по принятию важных решений в различных отраслях народного хозяйства и т. д. Всё это, в конечном итоге, должно привести к трансформации российской экономики и выводу её на новый уровень развития на международном рынке. Инициатива «Один пояс – один путь» открыла уникальные возможности трансформации для России, как в экономическом, так и политическом аспектах в рамках Евразийского экономического коридора. Развитие партнёрских

отношений между странами, создание совместных проектов по осуществлению деятельности, разработка стратегической программы развития на перспективу способствует тому, что Россия смогла усто-

ять на международном рынке под влиянием западных санкций, укрепить свою экономическую и политическую безопасность, а также наметить ориентиры будущего развития.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Бабаев К.В. Идея «Большой Евразии» и поворот российской экономики на Восток // Экономика Центральной Азии. 2024. № 2. С. 91-110.
2. Бабаев К.В., Сазонов С.Л. Новый международный сухопутно-морской торговый коридор КНР – АСЕАН // Пространственная экономика. 2022. № 4. С. 158-180.
3. Денисов И.Е. Поднебесная смотрит на Запад // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2023. № 6. С. 20-40.
4. Калинин А.А. Инициатива «Пояс и путь» как стратегический ответ Китая на изменения в мировой экономике // Экономические науки. 2024. № 11(240). С. 388-420.
5. Кривогуз М.С., Фесенко Д.А. Промышленная политика стран ЕАЭС: вместе или врозь? // Россия и новые государства Евразии. 2022. № 1. С. 9-26.
6. Мантаева Е.И., Болаев А.В. Рост значимости Китая как импортёра товаров из стран и территорий – участниц стратегической инициативы «Один пояс и один путь» // Экономические отношения. 2024. № 1. С. 195-216.
7. Перская В.В. Инициатива «Один пояс, один путь»: экономические отношения, направленные на всестороннее развитие территорий и регионов участников инициативы // Вестник евразийской науки. 2023. № 5. С. 11-19.
8. Петляева Д.П., Галиуллин М.З. Кризисы и вызовы реализации инициативы «Один пояс, один путь» // Современные научные исследования и инновации. 2024. № 5. С. 31-42.
9. Сидорович А.В. Евразийский экономический союз на новом этапе: совершенствование и развитие // Проблемы современной экономики. 2024. № 3. С. 6-14.
10. Шупинг Я. Сопряжение Евразийского экономического союза и проекта «Один пояс и один путь»: анализ моделей взаимодействия // Век глобализации. 2022. № 4. С. 85-94.

Информация об авторах

Михайлова Наталья Вячеславовна – доктор политических наук, профессор, профессор кафедры публичной политики и истории
Шэнь Дань – аспирант

REFERENCES

1. Babaev, K.V. (2024). The Idea of Greater Eurasia and the Turn of the Russian Economy Towards the East. Central Asian Economy. 2, 91-110. (In Russ.)
2. Babaev, K.V., Sazonov, S.L. (2022). The New China-ASEAN International Land-Sea Trade Corridor. Spatial Economics. 4, Pp. 158-180. (In Russ.)
3. Denisov, I.E. (2023). The Celestial Empire Looks to the West. Outlines of Global Transformations: Politics, Economics, Law. 6, Pp. 20-40. (In Russ.)
4. Kalinin, A.A. (2024). The Belt and Road Initiative as China's Strategic Response to Changes in the Global Economy. Economic Sciences. 11(240), Pp. 388-420. (In Russ.)
5. Krivoguz, M.S., Fesenko, D.A. (2022). Industrial Policy of the EAEU Countries: Together or Apart? Russia and the New States of Eurasia. 1, Pp. 9-26. (In Russ.)
6. Mantaeva, E.I., Bolaev, A.V. (2024). The Growing Importance of China as an Importer of Goods from Countries and Territories Participating in the Belt and Road Strategic Initiative. Economic Relations. № 1, Pp. 195-216. (In Russ.)
7. Perskaya, V.V. (2023). The Belt and Road Initiative: Economic Relations Aimed at the Comprehensive Development of the Territories and Regions of the Initiative. Bulletin of Eurasian Science. 5, Pp. 11-19. (In Russ.)

8. Petlyayeva, D.P., Galiullin, M.Z. (2024). Crises and Challenges in Implementing the Belt and Road Initiative. Modern Scientific Research and Innovations. 5, Pp. 31-42. (In Russ.)
9. Sidorovich, A.V. (2024). The Eurasian Economic Union at a New Stage: Improvement and Development. Problems of the Modern Economy. 3, P. 6-14. (In Russ.)
10. Yang, Shuping. (2022). Convergence of the Eurasian Economic Union and the Belt and Road Initiative: Analysis of Interaction Models. The Age of Globalization. 4, Pp. 85-94. (In Russ.)

Information about the authors

Natalia V. Mikhailova – Doctor of Political Science, Professor, Professor of the Department of Public Policy and History
Shen Dan – 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) 12.07.2025

Поступила после рецензирования 13.08.2025

Принята к публикации (Accepted) 25.09.2025

РЕГИОНАЛЬНОЕ НЕРАВЕНСТВО В СТРАНАХ ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА: ПОИСК ИНДИКАТОРА ИЗМЕРЕНИЯ

Анна Сергеевна Зуйкина

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», 614990, Российская Федерация, Пермский край, г. Пермь, Комсомольский проспект, д. 29, e-mail: votinova@inbox.ru

Аннотация. В статье предпринята попытка поиска показателя измерения территориального неравенства с дальнейшей целью раскрытия особенностей влияния органов власти на «наиболее отклоняющиеся регионы». Исследование проводится на основе регионов стран Европейского Союза, закрепивших ещё в 1992 году в Едином Европейском Акте принципы экономической и социальной сплочённости и борьбы как с межстрановым, так и с внутристрановым неравенством. Под «регионом» понимается «мезоуровень» публичной власти, располагаемый между национальным уровнем и МСУ; административно-территориальные единицы (АТЕ), имеющие органы власти с собственными полномочиями. В итоге общее количество наблюдений в данном исследовании составляет 350 единиц – все АТЕ, которые соответствуют понятию региона в 21 стране-участнице Евросоюза. В качестве методов исследования используются количественный сравнительный анализ и корреляционный анализ. Ключевым показателем измерения регионального неравенства стран ЕС определён валовой внутренний продукт на душу населения (за период 2014-2022 гг.), валидность которого проверяется показателями по бедности и индексом развития человеческого потенциала. Эмпирической основой исследования стали базы данных официального сайта ЕС (Евростат), а также базы данных Лаборатории глобальных данных. В результате расчёта значения душевого ВВП в стандартных отклонениях определены наиболее отклоняющиеся случаи – регионы с самыми высокими/низкими значениями неравенства, что закладывает основу будущего исследования институциональных решений наднациональных и национальных властей в вопросе снижения регионального неравенства.

Ключевые слова: территориальное неравенство, региональное неравенство, региональная политика, валовой внутренний продукт на душу населения, индекс развития человеческого потенциала.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Зуйкина А.С. Региональное неравенство в странах Европейского Союза: поиск индикатора измерения. Государственное управление и право. 2025. № 3(07). С. 271-285.

REGIONAL INEQUALITY IN THE EUROPEAN UNION: SEARCHING FOR AN INDICATOR OF MEASUREMENT

Anna Sergeevna Zuikina

Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education «Perm National Research Polytechnic University», 614990, Russian Federation, Perm, 29 Komsomolsky avenue, e-mail: votinova@inbox.ru

Abstract. This article attempts to find an indicator for measuring territorial inequality with the further aim of revealing the specific nature of the influence of public authorities on the "most deviant regions". The study is based on the regions of the European Union countries, which enshrined the principles of economic and social cohesion and the fight against both inter-country and intra-country inequality in the Single European Act back in 1992. A "region" is understood to be a "meso-level" of public authority, located between the national level and local government; administrative-territorial units (ATUs) with their own authorities. As a result, the total number of observations in this study is 350 units - all ATUs that correspond to the concept of a region in 21 EU member states. Quantitative comparative analysis and correlation analysis are used as research methods. The key indicator for measuring regional inequality in EU countries is gross domestic product per capita (for the period 2014-2022), the validity of which is verified by poverty indicators and the human development index. The empirical basis of the study was provided by datasets from the official EU website (Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/>) and the Global Data Lab database (<https://globaldatalab.org/>). As a result of calculating the per capita GDP in standard deviations, the most deviating cases were identified – regions with the highest/lowest inequality values, which lays the foundation for future research on institutional decisions of supranational and national authorities in reducing regional inequality.

Keywords: territorial inequality, regional inequality, regional policy, gross domestic product per capita, human development index.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Zuikina, A.S. (2025). Regional inequality in the European Union: searching for an indicator of measurement. Public administration and law, 3(07), 271-285.

Введение

Вопрос управления территориальным неравенством входит в функциональный перечень государства. Балансируя между принципами социального равенства и экономической эффективности, органы власти осуществляют поиск оптимальных решений относительно пространственного развития территории, тем самым институционально влияют на сложившееся неравенство административно-территориальных единиц (далее АТЕ). В данном случае особый исследовательский интерес вызывает политика государ-

ства в отношении крайних позиций этого спектра. Исследование проводится на основе регионов стран Европейского Союза. Создание единого европейского рынка к 1992 году предполагало повышение экономической эффективности и производительности. Однако жизнеспособность проекта поставила вопрос и о справедливом распределении между странами и регионами получаемых выгод, то есть о проведении региональной политики по снижению территориального неравенства, определяемой в научной литературе понятиями «региональной конвергенции», или

«региональной сплочённости»¹.

Вскрытию особенностей влияния европейских национальных и наднациональных институтов на «наиболее отклоняющиеся регионы» предшествует поиск индикаторов территориального неравенства.

Цель исследования

В настоящей статье раскрывается процедура измерения территориального неравенства регионов ЕС, представляется попытка поиска авторами такого индикатора территориального неравенства, который бы позволил определить крайние позиции спектра с целью дальнейшего исследования эффектов государственной политики.

Методы исследования

В качестве ключевых методов исследования используются кросс-темпоральный количественный сравнительный анализ (анализ статистических данных в динамике) и корреляционный анализ (на основе компьютерной программы SPSS).

Результаты исследования и их обсуждение

Территориальное неравенство отражает различия природных, социокультурных, экономических, политических характеристик жизни человека. Данная проблематика не перестаёт быть актуальной для исследователей самых разных научных областей. Экономисты, экономические географы, политологи, социологи раскрывают методики измерения пространственного неравенства [1]; определяют причины его становления [2]; фокусируются на отдельных гранях – экономическое неравенство [3; 4; 5], социальное неравенство и этническая гетерогенность [6; 7; 8; 9; 10]; выделяют особенности государственного управления территориальным неравенством в разные периоды российской истории: в СССР [11], в со-

временной России, а также других странах бывшего Советского Союза сегодня [12; 13; 14]. Множество исследований, как отечественных авторов [15; 16], так и зарубежных учёных [17; 18], касается территориального неравенства в странах Европейского Союза.

Эффект концентрации экономической активности в благоприятных для бизнеса территориях был выявлен ещё Г. Мюрдалем в середине XX в. [12, с. 17]. Г. Мюрдаль ввёл в оборот термин «backwash effects» («эффекты вымывания» – эффекты центростремительного характера, приводящие к усилению позиций «центра» и ослаблению «периферии») и «spread effects» («эффекты распространения» – эффекты центробежного характера, предполагающие передачу импульса от «центра» к «периферии») [19, с. 97]. Согласно теории центр-периферийных отношений (теории поляризованного/несбалансированного/неравного развития), раскрытой в трудах Дж. Фридмана, в центрах концентрируются ресурсы, позволяющие активно развиваться и в дальнейшем оказывать инновационное влияние на периферии [20, с. 78]. В конце XX в. представитель «новой экономической географии» П. Кругман, систематизировав конкурентные преимущества территорий, выделил две группы факторов, определяющих пространственное развитие [21]. Первая группа – не зависящие от человека факторы «первой природы», т. е. природные ресурсы и географическое положение. К факторам «второй природы», связанными уже с деятельностью человека, относятся агломерационный эффект, человеческий капитал, инфраструктура, институты как «правила игры» (по Д. Норту [22, с. 17]). Зубаревич Н.В. и Сафронов С.Г. отмечают снижение значимо-

¹Однако некоторые авторы, к примеру Ф. Мартин, не считают эти два понятия синонимами (Martin P. The Geography of Inequalities in Europe // Swedish Economic Policy Review. 2005. № 12. P. 86).

сти факторов «первой природы» по мере развития стран и регионов. И, напротив, в результате роста инвестиций в человека, развития инфраструктуры, модернизации институтов ведущим становятся факторы «второй природы» [12, с. 17]. Данный тезис характерен для большинства стран ЕС как развитых.

Не случайно в статье 23 раздела V Единого Европейского Акта (Single European Act), принятого 31 декабря 1992 года, декларируется экономическая и социальная сплочённость (economic and social cohesion) Европейского Сообщества, а также действия по сокращению неравенства между различными регионами и отсталости наименее благополучных регионов. Также определяются финансовые инструменты для реализации данных действий: структурные фонды (Европейский Фонд Сельскохозяйственной Ориентации и Фонд Гарантий, Секция Ориентации, Европейский Социальный Фонд, Европейский Фонд Регионального Развития), Европейский инвестиционный банк и другие.

Особенностью европейской интеграции, по результатам исследования французского экономиста Ф. Мартина, стали одновременно протекающие процессы сближения (конвергенции) между странами и расхождения (дивергенции) между регионами внутри стран [23, с. 89]. Так, по данным учёного, за период 1990-2000 гг. неравенство между государствами сократилось на 25 %, внутристрановое региональное неравенство выросло на 10 % [23, с. 88]. Причину этого учёный видит во взаимодействии эффектов масштаба и торговых издержек при принятии решений экономическими и политическими акторами об инвестировании: используются конкурентные преимущества регионов в виде агломерационного эффекта и относительно малого расстояния до рынков сбыта, тем самым сни-

жаются издержки и, как следствие, обостряется проблема регионального неравенства.

Также, согласно выводам Ф. Мартина, в странах ЕС выявляется сильная эмпирическая связь между пространственным и социальным неравенством: страны с высокой степенью регионального неравенства и страны с высокой степенью индивидуального неравенства – это одни и те же случаи [23, с. 83]. В большинстве своём региональное неравенство обусловлено неравенством индивидов по причине различий в уровне образования. «Это означает, что региональная политика, предусматривающая субсидии фирмам, размещающимся в бедных регионах, или финансирование инфраструктурных проектов в этих регионах, может иметь лишь ограниченное влияние на региональное неравенство, а политика, сосредоточенная на образовании, может быть более эффективной», – заключает французский учёный. Его выводы о важности фактора образования в формировании территориального неравенства, как мы увидим далее, подтверждаются и в других исследованиях.

Важным инструментом для оценки и понимания влияния политических решений на конкретной территории является анализ статистической информации. Региональная политика государства отражается в социальных и экономических показателях. Какие показатели закладывать в измерение территориального неравенства?

Существует множество методик оценки территориального неравенства, основу которых составляют разные расчётные показатели. Ведущие отечественные учёные в сфере территориального неравенства Н.В. Зубаревич и С.Г. Сафронов объединяют это многообразие в 4 группы [12, с. 22]. При этом экономическое территориальное неравен-

ство они измеряют дифференциацией душевого ВРП, социальное неравенство – дифференциацией уровня доходов и занятости населения, его качественных характеристик (состояния здоровья, уровня образования и т. п.) с применением индекса Джини и коэффициента вариации. Эти показатели отражают степень территориального неравенства в отдельных странах на национальном уровне. Б.Г. Ивановский акцентирует внимание на показателях бедности в регионах стран Евросоюза [24, с. 167]. При оценке регионального неравенства в научной литературе встречается также обращение к ряду сводных показателей, измеряющих общие достижения стран: Индекс развития человеческого потенциала (HDI – Human Development Index) [25, с. 40], Индекс социального прогресса (SPI – Social Progress Index), Региональный индекс конкурентоспособности (RCI – Regional Competitiveness Index), Индикатор подлинного прогресса (GPI – Genuine Progress Indicator) [15, с. 102].

Итак, объектом данной статьи является не национальное, а внутри-страновое региональное неравенство, соответственно, необходимо отдельно остановиться на понятии «регион». Во-первых, региональный уровень – «мезоуровень» публичной власти, который располагается между национальным уровнем и местным самоуправлением, и муниципалитеты в таком понимании не относятся к регионам. В случаях, когда в стране два «мезоуровня» публичной власти (например, Франция – регионы и департаменты), в качестве «региона» рассматривается «верхний». Во-вторых, регионы – это административно-территориальные единицы, которые имеют органы власти, обладающие

собственными полномочиями (как минимум, представительные органы власти). Заметим, регионами не считаются так называемые «статистические регионы», которые используются для нужд статистики и планирования и не являются АТЕ. Соответственно в некоторых странах ЕС, в рамках нашего концептуального обозначения, регионы отсутствуют (Ирландия, Кипр, Люксембург, Мальта, Эстония), а в некоторых выделяются только на части территории страны (Азоры и Мадейра в Португалии), в связи с чем данные государства исключены из выборки исследования [25, с. 114].

В итоге общее количество наблюдений в настоящем исследовании составляет 350 единиц – все АТЕ, которые соответствуют понятию региона в 21 стране-участнице Евросоюза².

При кодировке использована европейская классификация регионов NUTS (Nomenclature of territorial units for statistics), созданная с целью систематизации статистики и анализа данных. По этой классификации регионы стран ЕС, а также некоторых других стран Европы (бывшие члены, кандидаты на вступление в ЕС) представлены на 3 уровнях:

- NUTS 1: основные социально-экономические регионы;
- NUTS 2: базовые регионы для разработки и реализации региональной политики ЕС;
- NUTS 3: небольшие регионы (муниципалитеты).

Так как регионы определялись по политико-административным критериям, в разных странах они соответствуют NUTS разного уровня. К примеру, в Германии регионы – это земли, они представлены на уровне NUTS 1, в Греции – периферии, которые являются NUTS 2, а в

²Австрия, Бельгия, Болгария, Венгрия, Германия, Греция, Дания, Нидерланды, Испания, Италия, Латвия, Литва, Польша, Румыния, Словакия, Словения, Финляндия, Франция, Хорватия, Чехия, Швеция.

половине стран регионы обнаруживаются только на уровне NUTS 3. Характеристика единиц сравнения

в разрезе попавших в выборку исследования стран Евросоюза представлена в таблице 1.

Таблица 1. Характеристика единиц сравнения
Table 1. Characteristics of the units of comparison

Страна	NUTS	Количество АТЕ
Австрия	2	9 земель
Бельгия	2	11 провинций
Болгария	3	28 областей
Хорватия	3	21 жупания
Чехия	3	14 краев
Дания	2	5 регионов
Финляндия	3	19 областей
Франция	2	27 регионов
Германия	1	16 земель
Греция	2	13 периферий
Венгрия	3	20 медье
Италия	2	21 «регион» (20 областей и 1 разделена на 2 провинции)
Латвия	3	5 регионов
Литва	3	10 уездов
Нидерланды	2	12 провинций
Польша	2	17 (16 воеводств и Варшава)
Румыния	3	42 джудета
Словакия	3	8 краев
Словения	3	12 регионов
Испания	2	19 «регионов» (17 автономных сообществ и 2 автономных города)
Швеция	3	21 лян

Эмпирической основой исследования стали базы данных официального сайта ЕС (Евростат, <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/>). Отражение регионов на разных уровнях NUTS фактически усложнило процесс измерения внутристранового неравенства. Преимущественно европейская статистика содержит информацию по уровням NUTS 1 и 2. Необходимость поиска данных по ряду регионов на уровне NUTS 3 ограничила выбор возможных показателей. Ключевым, определённым в качестве основного, стал показатель валового

внутреннего продукта на душу населения (душевой ВВП). Для расчёта этого показателя средние значения ВВП в текущих ценах за период 2014-2022 гг. были поделены на численность населения. ВВП на душу населения отражает уровень экономической активности и качество жизни людей. Чем выше этот показатель, тем больше и продуктивнее работают граждане и, соответственно, в среднем больше зарабатывают. ВВП в текущих рыночных ценах не отражает реальной динамики. Если в стране инфляция, номинальный ВВП растёт, даже если

объёмы производства остаются на том же уровне. Так, использование показателя ВВП на душу населения позволяет более точно оценить благосостояние населения и выявить различия в уровне жизни между регионами.

Для того чтобы регионы разных стран были сопоставимы, абсолютные значения ВВП на душу населения трансформированы в z-значения, то есть переведены в статистическом пакете SPSS в стандартные отклонения (от среднего по каждой стране). Это позволило выявить наиболее отклоняющиеся регионы. По результатам данного расчёта за статистически принятую границу за пределами «-2» и «+2» стандартных отклонений попали регионы, территориально включа-

ющие столицы почти во всех странах выборки, кроме Австрии, Германии, Дании, Латвии, Италии³. Если исключить из сравнительного анализа столицы (объективно более обеспеченные, развитые, богатые), то в «отклоняющихся» остаются только по одному региону в Германии (+2,7 Гамбург), Италии (+2,2 Автономная провинция Больцано/Бозен) и Франции (-2,4 Mayotte). Если передвинуть границы отклонения с «2» до «1» в обе стороны, увеличивая число единиц в выборке, то количество относительно крайних позиций в спектре составит 101 регион (48 АТЕ ниже «-1» и 53 АТЕ выше «+1»), территориально расположенных во всех странах ЕС, включённых в выборку. Подробная информация представлена в таблице 2.

Таблица 2. Наиболее отклоняющиеся регионы ЕС (богатые/бедные) в стандартных отклонениях, не включая столицы

Table 2. The most deviant EU regions (rich/poor) in standard deviations, not including capitals

Регион	Страна	Среднее
Mayotte	Франция	-3,329
Karlovarský kraj	Чехия	-2,129
Guyane	Франция	-2,115
Zasavska	Словения	-2,032
Nógrád	Венгрия	-1,81
Burgenland	Австрия	-1,732
Prešovský kraj	Словакия	-1,518
Vaslui	Румыния	-1,497
Södermanlands län	Швеция	-1,473
Calabria	Италия	-1,407
Sjælland	Дания	-1,405
Botoşani	Румыния	-1,328
Ciudad de Melilla	Испания	-1,323
Sicilia	Италия	-1,317
Giurgiu	Румыния	-1,307
Lubelskie	Польша	-1,28
Kainuu	Финляндия	-1,269

³Бельгия (+2,3 Брюссель), Болгария (+4,5 София), Венгрия (+3,7 Будапешт), Греция (+2,7 Атика), Испания (+2,1 Мадрид), Литва (+2,4 Вильнюс), Нидерланды (+2,02 Северная Голландия), Польша (+3,6 Варшава), Румыния (+5,02 Бухарест), Словакия (+2,4 Братислава), Словения (+2,6 Центральная Словения), Франция (+3,8 Иль-де-Франс), Хорватия (+3,4 Загреб), Чехия (+3,4 Прага), Швеция (+3,5 Стокгольм).

Продолжение табл. 2
Continuation of table 2

Регион	Страна	Среднее
Ipeiros	Греция	-1,258
Požeško-slavonska županija	Хорватия	-1,248
Virovitičko-podravska županij	Хорватия	-1,244
Silistra	Болгария	-1,234
Campania	Италия	-1,218
Anatoliki Makedonia, Thraki	Греция	-1,217
Puglia	Италия	-1,206
Sliven	Болгария	-1,190
Latgale	Латвия	-1,176
Călărași	Румыния	-1,167
Prov. Luxembourg (BE)	Бельгия	-1,163
Warmińsko-mazurskie	Польша	-1,143
Podkarpackie	Польша	-1,143
Drenthe	Нидерланды	-1,14
Etelä-Savo	Финляндия	-1,138
Ústecký kraj	Чехия	-1,136
Prov. Hainaut	Бельгия	-1,135
Pohjois-Karjala	Финляндия	-1,129
Brodsko-posavska županija	Хорватия	-1,126
Voreio Aigaio	Греция	-1,08
Szabolcs-Szatmár-Bere	Венгрия	-1,071
Andalucía	Испания	-1,054
Mecklenburg-Vorpommern	Германия	-1,048
Ciudad de Ceuta	Испания	-1,044
Tauragės apskritis	Литва	-1,041
Friesland (NL)	Нидерланды	-1,039
Extremadura	Испания	-1,036
Vukovarsko-srijemska županija	Хорватия	-1,021
Sachsen-Anhalt	Германия	-1,018
Gotlands län	Швеция	-1,016
Kalmar län	Швеция	-1,006
Gorj	Румыния	1,03
Gabrovo	Болгария	1,078
Dytiki Makedonia	Греция	1,090
Vratsa	Болгария	1,093
Cataluña	Испания	1,098
Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste	Италия	1,109
Provincia Autonoma di Trento	Италия	1,126

Продолжение табл. 2
Continuation of table 2

Регион	Страна	Среднее
Salzburg	Австрия	1,149
Středočeský kraj	Чехия	1,178
Uppsala län	Швеция	1,189
Wien	Австрия	1,19
Provence-Alpes-Côte d'A	Франция	1,199
Jugovzhodna Slovenija	Словения	1,207
Kurzeme	Латвия	1,217
Komárom-Esztergom	Венгрия	1,234
Sibiu	Румыния	1,245
Pohjanmaa	Финляндия	1,247
Lombardia	Италия	1,248
Obalno-kraška	Словения	1,283
Śląskie	Польша	1,288
Comunidad Foral de Navarra	Испания	1,303
Prahova	Румыния	1,305
Prov. Antwerpen	Бельгия	1,312
Dubrovačko-neretvanska župani	Хорватия	1,334
Ilfov	Румыния	1,431
Klaipėdos apskritis	Литва	1,463
Rhône-Alpes	Франция	1,468
Prov. Brabant wallon	Бельгия	1,469
Fejér	Венгрия	1,528
Utrecht	Нидерланды	1,529
País Vasco	Испания	1,571
Wielkopolskie	Польша	1,602
Jihomoravský kraj	Чехия	1,649
Braşov	Румыния	1,74
Västra Götalands l	Швеция	1,753
Kauno apskritis	Литва	1,759
Trnavský kraj	Словакия	1,774
Dolnośląskie	Польша	1,825
Constanța	Румыния	1,828
Varna	Болгария	1,893
Notio Aigaio	Греция	1,913
Noord-Holland	Нидерланды	2,021
Comunidad de Madrid	Испания	2,092
Primorsko-goranska županija	Хорватия	2,185
Provincia Autonoma di Bolzano/Bozen	Италия	2,196

Продолжение табл. 2
Continuation of table 2

Регион	Страна	Среднее
Timiș	Румыния	2,238
Istarska županija	Хорватия	2,282
Norrbottnens län	Швеция	2,407
Åland	Финляндия	2,549
Győr-Moson-Sopron	Венгрия	2,557
Cluj	Румыния	2,619
Hamburg	Германия	2,698
Stara Zagora	Болгария	3,009

Наибольшее количество наиболее «бедных» регионов (по 4 АТЕ) отмечается в Италии, Испании, Хорватии, Румынии. Наибольшее количество наиболее «богатых» регионов – в Румынии (8 АТЕ), Италии, Испании, Болгарии – по 4 АТЕ. Отсутствуют наиболее отклоняющиеся позиции по самым высоким значениям стандартного отклонения душевого ВВП в Дании и Словакии. По 1-2 отклоняющихся случаев по обеим сторонам спектра встречаются во Франции, Чехии, Австрии, Германии, Литве, Латвии, Бельгии, Нидерландах.

Несмотря на частое использование учёными душевого ВВП в качестве индикатора измерения регионального неравенства остаётся вопрос валидности данного показателя: насколько точно он отражает реальную картину пространственной гетерогенности? ВВП как показатель рыночной стоимости всех конечных товаров и услуг, произведённых за год во всех отраслях экономики, отличается простотой, доступностью и оперативностью вычисления. Его называют родоначальником методов количественного измерения стран и процессов

мирового уровня, в качестве компонента он используется во многих индексах [26, с. 29]. Однако «авторитетность» ВВП подрывается рассуждениями учёных и политиков об узости только экономического измерения уровня жизни в стране и, более того, о целесообразности экономического роста как такового [26, с. 33].

Именно поэтому принято решение рассчитать стандартное отклонение ещё по ряду дополнительных показателей: во-первых, из категории бедности, во-вторых, достигший человеческого развития.

В базах данных Евростата статистика по бедности в регионах представлена несколькими показателями на уровне NUTS 2. Это означает, что по ряду стран, регионы которых отражаются на уровне NUTS 1 и 3, данные отсутствуют (Германия, Хорватия, Латвия, Литва, Словения)⁴. Тем не менее, корреляцию с душевым ВВП по основному массиву стран выборки провести можно. Так, расчёт стандартного отклонения производился за период 2022-2023 гг. (полный охват по регионам стран в эти годы) по двум показателям из категории бедно-

⁴Что касается региональной статистики стран ЕС (датасеты Евростата) в части раскрытия вопроса территориального неравенства, на уровне NUTS 3 имеются данные по ВВП и численности населения (что было положено в основу расчёта душевого ВВП), занятости, количеству совершённых преступлений. Наиболее полная информация территориального неравенства, в том числе измерение посредством индекса Джини, приводится на национальном уровне.

сти: 1) уровень риска бедности (At-risk-of-poverty rate, %)⁵; 2) тяжёлое материальное и социальное положение (Severe material and social deprivation, %)⁶.

Ещё одним дополнительным показателем проверки валидности душевого ВВП стал Индекс развития человеческого потенциала (Human Development Index) на субнациональном уровне (SHDI), предусмотренный Программой ООН с 1990 года для ранжирования стран на основе их совокупных достижений в области развития [26, с. 40]. Значения показателя SHDI представлены в датасетах Лаборатории глобальных данных (GDL) (<https://globaldatalab.org/>) – Института исследований в области менеджмента Университета Радбауда в Неймегене (Нидерланды). Голландский учёный из GDL Дж. Смитс и его испанский коллега, профессор Центра демографических исследований (ICREA) университета Барселоны, И. Перманер являются создателями базы данных по SHDI с 1990 года для 1625 регионов в 161 стране, что в совокупности охватывает более 99 % населения мира. HDI представляет собой среднее значение параметров по трём измерениям: образование, здравоохранение и уровень жизни. Уровень образования измеряется средним количеством лет обучения взрослых в возрасте от 25 лет и ожидаемым

количеством лет обучения в школе. Для измерения уровня здоровья используется ожидаемая продолжительность жизни при рождении. Уровень жизни определяется душевым ВВП по паритету покупательной способности (ППС). Для стран ЕС этот индекс также представлен только на уровне NUTS 2.

Интерес представляют результаты масштабного исследования Дж. Смитса и И. Перманера о значении каждого компонента в региональном неравенстве в странах с разным уровнем развития (низкий, средний, высокий). Учёные выявили, что в наименее развитых странах территориальное неравенство, измеряемое SHDI, обусловлено прежде всего различиями в уровне образования. Уровень жизни не играет в этой категории стран заметной роли, что не характерно для группы стран среднего уровня развития, где влияние данного параметра на региональную дивергенцию увеличивается, впрочем, не отменяя относительно высокого значения уровня образования. Влияние здравоохранения сильнее всего проявляется в странах со средним уровнем развития и слабее всего в наиболее развитых странах. В последних, в том числе странах Евросоюза, самым значимым компонентом, объясняющим внутристрановое неравенство, оказывается уровень жизни

⁵Как соотношение числа людей, находящихся под угрозой бедности или социальной изоляции, к численности населения – доля лиц в возрасте 0+ с располагаемым доходом ниже 60 % национального среднего дохода // Евростат. Перечень социальных показателей. https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/social-protection-social-inclusion/social-protection-committee/indicators-sub-group/eu-social-indicators/eu-social-indicators-dataset_en.

⁶Показатель является ключевым показателем ЕС для измерения депривации и одним из 3 субиндикаторов, включённых в основной показатель риска бедности. Его значения дают информацию о процентном соотношении и составе населения, находящегося в тяжёлом материальном и социальном положении. Человек считается серьёзно обделённым в материальном и социальном отношении, когда не может позволить себе 7 или более из 13 пунктов: 1) непредвиденные расходы; 2) ежегодный недельный отпуск вдали от дома; 3) задолженность по ипотеке, коммунальным платежам и/или рассрочке платежей; 4) мясо, курицу, рыбу или вегетарианский эквивалент раз в два дня; 5) отопление в доме; 6) автомобиль/микроавтобус для личного пользования; 7) замена изношенной мебели и иных вещей; 8) доступ в Интернет; 9) покупка новой одежды; 10) приобретение двух пар подходящей обуви; 11) трата небольшой суммы каждую неделю на себя; 12) регулярный досуг; 13) встречи с друзьями / семьей в кафе как минимум раз в месяц // Евростат. Перечень социальных показателей. https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/social-protection-social-inclusion/social-protection-committee/indicators-sub-group/eu-social-indicators/eu-social-indicators-dataset_en.

[27, с. 596-598]. Напомним, в измерении уровня жизни как компонента SHDI применяется душевой ВВП. Вывод зарубежных учёных об определяющем влиянии данного параметра на региональное неравенство в развитых странах соотносится с результатами анализа корреляции показателей SHDI и душевого ВВП в настоящем исследовании, который выявил сильную связь переменных. Среднее стандартное отклонение по SHDI рассчитано за период с 1990 по 2022 гг.

Сила и статистическая значи-

мость корреляции всех взятых показателей (уровень риска бедности, материальные и социальные лишения, индекс развития человеческого потенциала, душевой ВВП) отражены в таблице 3. В таблице не представлены данные по ряду европейских стран из выборки (Болгария, Венгрия, Румыния, Словакия, Финляндия, Чехия, Швеция), а также по некоторым показателям имеются пробелы в ячейках – в связи с отсутствием статистики в базах данных Евростата и GDL на уровне NUTS 3.

Таблица 3. Корреляция Пирсона для показателей регионального неравенства по странам ЕС

Table 3. Pearson correlation for indicators of regional inequality in EU countries

Страна	Бедность /SHDI	Бедность /Душевой ВВП	Бедность /лишения	Лишения / SHDI	Лишения /душевой ВВП	SHDI /Душевой ВВП
Австрия (9 АТЕ)				0,116 0,765	0,414 0,268	,862** 0,003
Бельгия (11 АТЕ)	-,048 ,889	,284 ,397	,709* 0,015	-,045 ,895	,313 ,349	,907** ,000
Хорватия (21 АТЕ)						,967** ,000
Дания (5 АТЕ)	-,643 ,242	-,645 ,240	,303 ,620	-,508 ,383	-,386 ,521	,957* ,011
Франция (26 АТЕ)	,243 ,233	,176 ,390	-,135 ,512	-,776** ,000	-,524** ,006	,885** ,000
Германия (16 АТЕ)						,269 ,313
Греция (13 АТЕ)	-,273 ,366	-,157 ,608	-,242 ,426	-,135 ,661	,104 ,735	,519 ,069
Италия (21 АТЕ)	,016 ,946	,167 ,469	-,320 ,158	-,704** ,000	-,714** ,000	,778** ,000
Латвия (5 АТЕ)						,979** ,004
Литва (10 АТЕ)						,951** ,000
Нидерланды (12 АТЕ)	446 ,146	,504 ,095	-,095 ,770	-,429 ,164	-,258 ,418	,944** ,000
Польша (17 АТЕ)	-,022 ,935	,308 ,229	,069 ,793	-,158 ,559	-,207 ,424	,581* ,018
Словения (12 АТЕ)						,948** ,000
Испания (19 АТЕ)	,071 ,774	,113 ,645	-,430 ,066	-,646** ,003	-,584** ,009	,902** ,000

*Корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя).

**Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).

Выводы

Так, наиболее сильная положительная корреляция по всем странам (за исключением Германии) характерна для SHDI и душевого ВВП, что, с одной стороны, подтверждает вывод Дж. Смитса и И. Перманера о доминирующем влиянии компонента «уровень жизни» (измеряемого через душевой ВВП в ППС) на формирование регионального неравенства в развитых странах, с другой – утверждает валидность душевого ВВП как основного индикатора измерения регионального неравенства для данного исследования. По Италии, Испании и Франции наблюдается сильная отрицательная корреляция показателей душевого

ВВП и SHDI с одним из показателей бедности – материальными и социальными лишениями, что отражает научные сомнения в уместности ВВП как индикатора благосостояния в обществе. Признавая это, тем не менее, в связи с обозначенными в работе моментами, автор останавливается на душевом ВВП как индикаторе измерения территориального неравенства. Таким образом, расчёт значений показателя позволил выделить наиболее отклоняющиеся регионы в странах Евросоюза, что определяет случаи для последующего научного исследования институциональных решений в сфере региональной политики по смягчению неравенства.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Глущенко К.П. Методы анализа межрегионального неравенства по доходам: учебное пособие. Новосибирск: Новосиб. гос. ун-т, 2010. 66 с.
2. Drew J., Ryan R. Regional inequality: Why It matters, why it occurs and how it might be addressed. Sydney: Open Publications of UTS Scholars, 2018. URL: <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/123881/3/20.4.18%20Senate%20Submission.pdf>.
3. Зубаревич Н.В., Сафронов С.Г. Налогово-бюджетная дифференциация регионов России: масштабы и динамика // Региональные исследования. 2023. № 1. С. 31-41.
4. Мохнаткина Л.Б. Региональное неравенство исполнения федерального бюджета в субъектах Российской Федерации // Экономика региона. 2023. № 19(1). С. 274-288. URL: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-1-21>.
5. Ратьковская Т.Г. Пространственные характеристики регионов в процессах межбюджетного выравнивания // ЭКО. 2020. № 1. С. 166-182.
6. Зубаревич Н.В. Проблема социального неравенства регионов: возможно ли реальное смягчение? // Управленческое консультирование. 2009. № 3. С. 154-169.
7. Галкин А.А. Общественно-политические последствия социального неравенства // Киберленинка. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obshchestvenno-politicheskie-posledstviya-sotsialnogo-neravenstva>.
8. Alesina A., Michalopoulos S., Papaioannou E. Ethnic Inequality // Journal of political economy. 2017. Pp. 428-488.
9. Leipziger L.E. Measuring Ethnic Inequality: An Assessment of Extant Cross-National Indices // British Journal of Political Science. 2022. Pp. 1-22.
10. Панов П.В. Этническая гетерогенность, движения за самоопределение меньшинств и институциональные реформы: обзор западноевропейских практик // Актуальные проблемы в Европе. 2024. Вып. 3. С. 266-284.
11. Баканов С.А. Бюджетное неравенство в СССР в 1950-1980-е гг. // Уральский исторический вестник. 2022. № 3 (76). С. 153-160.
12. Зубаревич Н.В., Сафронов С.Г. Региональное неравенство в крупных постсоветских странах // Известия Российской академии наук. Серия географическая. 2011. № 1. С. 15-26.
13. Якупов А.Ф., Хазеева Ч.И., Курмакаева Д.Д. Оценка уровня и причин регионального неравенства в Республике Азербайджан // Глобальная экономика и образование. 2022. Том 2. № 2. С. 60-71.
14. Туровский Р.Ф., Джаватова К.Ю. Региональное неравенство в России: может ли централизация быть лекарством? // Политическая наука. 2019. № 2. С. 48-74.

15. Макоев М.Р. Региональное неравенство в Европе: причины и текущее состояние // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. № 9. Т. 1. С. 99-105.
16. Комлева В.В., Охупкина Е.А. Сравнительный анализ наиболее значимых инструментов государственной политики смягчения неравенства регионов в России и Испании // Киберленинка. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-naibolee-znachimyh-instrumentov-gosudarstvennoy-politiki-smyagcheniya-neravenstva-regionov-v-rossii-i-ispanii/viewer>.
17. Laskiene D., Pekarskiene I., Kontautiene R. Regional Income Inequality in Lithuania // Economy of region. 2020. Vol. 16. No. 4. Pp. 1104-1114. URL: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg>.
18. Гатарич Др., Лутовац М., Йованович С. Экономическое неравенство регионального развития республики Сербия // Вестник Краснодарского регионального отделения русского географического общества / под ред. И.Г. Чайки, Ю.В. Ефремова, Л.А. Моревой. 2020. Вып. 10. С. 189-195.
19. Украинский В.Н. Теория поляризованного развития: первые шаги // Регионалистика. 2017. Том 4. № 5. С. 92-22.
20. Friedmann J. A general theory of polarized development. Santiago: ILPES, 1967.
21. Krugman P. Geography and Trade. Cambridge, MA: MIT Press, 1991.
22. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. Москва, 1997. С. 17.
23. Martin P. The Geography of Inequalities in Europe // Swedish Economic Policy Review. 2005. No. 12. Pp. 83-108.
24. Ивановский Б.Г. Социальное неравенство в странах Евросоюза: Показатели и методы оценки // Экономика. 2018. № 2. С. 163-170.
25. Панов П.В. Базаданных «Субнациональный регионализм многоуровневая политика (REG-MLG)» // Вестник Пермского университета. Серия Политология. 2021. Т. 15. № 4. С. 110-120.
26. Милехин А.В., Иванов О.В. Новый мир индексов: полный справочник по измерениям в демографии, социологии, экономике и других сферах жизни. Москва: Эксмо, 2024. 272 с.
27. Permanyer I., Smits Je. Inequality in Human Development across the Globe // Population and Development Review. 2020. Volume 46. Issue 3. Pp. 407-637. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/padr.12343>.

Информация об авторе

Зуйкина Анна Сергеевна – кандидат политических наук, доцент кафедры государственного управления и истории

REFERENCES

1. Glushchenko, K.P. (2010). Methods for Analyzing Interregional Income Inequality: Textbook. Novosibirsk: Novosibirsk State University. 66 p. (In Russ.)
2. Drew, J., & Ryan, R. (2018). Regional Inequality: Why It Matters, Why It Occurs and How It Might Be Addressed. Sydney: Open Publications of UTS Scholars. URL: <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/123881/3/20.4.18%20Senate%20Submission.pdf>.
3. Zubarevich, N.V., & Safronov, S.G. (2023). Fiscal Differentiation of Russian Regions: Scale and Dynamics. Regional Research, (1). Pp. 31-41. (In Russ.)
4. Mokhnatkina, L.B. (2023). Regional Inequality in the Execution of the Federal Budget in the Subjects of the Russian Federation. Economy of Region, 19(1). Pp. 274-288. URL: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-1-21>. (In Russ.)
5. Ratkovskaya, T.G. (2020). Spatial Characteristics of Regions in Interbudgetary Equalization Processes. ECO, (1). Pp. 166-182. (In Russ.)
6. Zubarevich, N.V. (2009). The Problem of Social Inequality of Regions: Is Real Mitigation Possible? Management Consulting, (3). Pp. 154-169. (In Russ.)
7. Galkin, A.A. Socio-Political Consequences of Social Inequality. Kiberleninka. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obschestvenno-politicheskie-posledstviya-sotsialno-go-neravenstva>. (In Russ.)

8. Alesina, A., Michalopoulos, S., & Papaioannou, E. (2017). Ethnic Inequality. *Journal of Political Economy*. Pp. 428-488.
9. Leipziger, L.E. (2022). Measuring Ethnic Inequality: An Assessment of Extant Cross-National Indices. *British Journal of Political Science*. Pp. 1-22.
10. Panov, P.V. (2024). Ethnic Heterogeneity, Minority Self-Determination Movements and Institutional Reforms: A Review of Western European Practices. *Current Problems in Europe*, (3). Pp. 266-284. (In Russ.)
11. Bakanov, S.A. (2022). Budget Inequality in the USSR in the 1950s-1980s. *Ural Historical Herald*, 3(76). Pp. 153-160. (In Russ.)
12. Zubarevich, N.V., & Safronov, S.G. (2011). Regional Inequality in Large Post-Soviet Countries. *Proceedings of the Russian Academy of Sciences. Geographical Series*, (1). Pp. 15-26. (In Russ.)
13. Yakupov, A.F., Khazeeva, Ch.I., & Kurmakaeva, D.D. (2022). Assessment of the Level and Causes of Regional Inequality in the Republic of Azerbaijan. *Global Economics and Education*, 2(2). Pp. 60-71. (In Russ.)
14. Turovsky, R.F., & Dzhavatova, K.Yu. (2019). Regional Inequality in Russia: Can Centralization Be a Cure? *Political Science*, (2). Pp. 48-74. (In Russ.)
15. Makoev, M.R. (2024). Regional Inequality in Europe: Causes and Current State. *Economics and Management: Problems, Solutions*, 9(1). Pp. 99-105. (In Russ.)
16. Komleva, V.V., & Okhapkina, E.A. Comparative Analysis of the Most Significant Tools of State Policy for Mitigating Regional Inequality in Russia and Spain. *Kiberleninka*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-naibolee-znachimyh-instrumentov-gosudarstvennoy-politiki-smyagcheniya-neravenstva-regionov-v-rossii-i-ispanii/viewer>. (In Russ.)
17. Laskiene, D., Pekarskiene, I., & Kontautiene, R. (2020). Regional Income Inequality in Lithuania. *Economy of Region*, 16(4). Pp. 1104-1114. URL: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg>.
18. Gatarich, Dr., Lutovac, M., & Jovanovic, S. (2020). Economic Inequality of Regional Development of the Republic of Serbia. *Bulletin of the Krasnodar Regional Branch of the Russian Geographical Society*. Ed. by I.G. Chayka, Yu.V. Efremov, L.A. Moreva. Issue 10. Pp. 189-195. (In Russ.)
19. Ukrainsky, V.N. (2017). Theory of Polarized Development: First Steps. *Regionology*, 4(5). Pp. 92-22. (In Russ.)
20. Friedmann, J. (1967). *A General Theory of Polarized Development*. Santiago: ILPES.
21. Krugman, P. (1991). *Geography and Trade*. Cambridge, MA: MIT Press.
22. North, D. (1997). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Moscow. P. 17. (In Russ.)
23. Martin, P. (2005). The Geography of Inequalities in Europe. *Swedish Economic Policy Review*, (12). Pp. 83-108.
24. Ivanovsky, B.G. (2018). Social Inequality in EU Countries: Indicators and Assessment Methods. *Economics*, (2). Pp. 163-170. (In Russ.)
25. Panov, P.V. (2021). Database "Subnational Regionalism and Multilevel Politics (REG-MLG)". *Perm University Herald. Political Science*, 15(4). Pp. 110-120. (In Russ.)
26. Milekhin, A.V., & Ivanov, O.V. (2024). *New World of Indexes: Complete Reference Guide to Measurements in Demography, Sociology, Economics and Other Areas of Life*. Moscow: Eksmo. 272 p. (In Russ.)
27. Permanyer, I., & Smits, Je. (2020). Inequality in Human Development across the Globe. *Population and Development Review*, 46(3). Pp. 407-637. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/padr.12343>.

Information about the author

Anna S. Zuikina – Candidate of Political Sciences, 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) 26.06.2025

Поступила после рецензирования 27.07.2025

Принята к публикации (Accepted) 25.09.2025

ЭВОЛЮЦИЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ: ОТ ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКСПАНСИИ К ГИБКИМ СЕТЯМ И УСТОЙЧИВЫМ СТРАТЕГИЯМ

**Лариса Борисовна Костровец¹,
Светлана Николаевна Науменко²,
Никита Павлович Дудин³**

¹Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: lara_k80@mail.ru

²Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, ORCID: 0009-0006-6810-414X, SPIN-код: 3947-0368. e-mail: naumesvetlana@yandex.ru

³Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: dudinnp@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена комплексному анализу трансформации парадигм управления в международном бизнесе в условиях радикальных глобальных изменений. Проанализирован эволюционный путь от классических моделей глобальной экспансии, базировавшихся на централизации, стандартизации и достижении экономии за счет масштаба, к современным гибким и адаптивным структурам. Ключевым драйвером этой трансформации выступает сочетание мощных вызовов: цифровизация всех бизнес-процессов, усиление геополитических рисков и фрагментация рынков, а также растущее институциональное и общественное давление в рамках повестки устойчивого развития. В работе критически оцениваются ограничения традиционных иерархических моделей, продемонстрировавшие уязвимость во время глобальных кризисов – от финансового 2008 года до пандемии COVID-19. В качестве альтернативы детально исследуются преимущества сетевых и экосистемных структур, обеспечивающих устойчивость за счет полицентричности, децентрализации и избыточности связей, что иллюстрируется кейсами компаний Toyota, Procter & Gamble, Amazon. Особое внимание уделяется интеграции принципов ESG (экологические, социальные и управленческие факторы) и стратегий устойчивого роста в ядро корпоративного управления. Проведен анализ процессов перехода к циркулярной экономике и углеродной нейтральности как нового источника долгосрочной конкурентоспособности. Важным аспектом работы является изучение баланса между глобальной интеграцией и локальной адаптацией (глокализация), необходимого для эффективного функционирования транснациональных корпораций в разнородной среде. На основе проведенного анализа сформулированы практические рекомендации по формированию гибридных управленческих моделей, сочетающих стратегическую целостность с операционной гибкостью. Делается вывод о том, что будущее международного бизнеса принадлежит экосистемным организациям, которые способны гармонично интегрировать технологические инновации, сетевую коллаборацию и устойчивые практики для создания ценности в турбулентном мире.

Ключевые слова: международный бизнес, модели управления, глобализация, сетевые структуры, устойчивое развитие, ESG-принципы, цифровизация, геополитические риски, глокализация, циркулярная экономика.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Костровец Л.Б., Науменко С.Н., Дудин Н.П. Эволюция моделей управления в международном бизнесе: от глобальной экспансии к гибким сетям и устойчивым стратегиям. Государственное управление и право. 2025. № 3(07). С. 286-295.

EVOLUTION OF MANAGEMENT MODELS IN INTERNATIONAL BUSINESS: FROM GLOBAL EXPANSION TO FLEXIBLE NETWORKS AND SUSTAINABLE STRATEGIES

**Larisa Borisovna Kostrovets¹,
Svetlana Nikolaevna Naumenko²,
Nikita Pavlovich Dudin³**

¹Federal state budgetary educational institution of higher education «Donetsk Academy of Management and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, DNR, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., e-mail: lara_k80@mail.ru

²Federal state budgetary educational institution of higher education «Donetsk Academy of Management and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, DNR, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., ORCID:0009-0006-6810-414X, SPIN: 3947-0368. e-mail: naumesvetlana@yandex.ru

³Federal state budgetary educational institution of higher education «Donetsk Academy of Management and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, DNR, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., e-mail: dudinnp@mail.ru

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the transformation of management paradigms in international business in the context of radical global changes. It examines the evolutionary path from classical models of global expansion, based on centralization, standardization, and economies of scale, to modern flexible and adaptive structures. The key driver of this transformation is the combination of powerful challenges: the digitalization of all business processes, increasing geopolitical risks and market fragmentation, as well as growing institutional and public pressure within the sustainable development agenda. The study critically assesses the limitations of traditional hierarchical models, which demonstrated vulnerability during global crises – from the 2008 financial crisis to the COVID-19 pandemic. As an alternative, the article details the advantages of network and ecosystem structures that ensure resilience through polycentricity, decentralization, and redundancy of connections, illustrated by case studies of Toyota, Procter & Gamble, and Amazon. Special attention is paid to the integration of ESG principles (environmental, social, and governance factors) and sustainable growth strategies into the core of corporate governance. The analysis covers the transition to a circular economy and carbon neutrality as a new source of long-term competitiveness. An important aspect of the work is the examination of the balance between global integration and local adaptation (glocalization), which is necessary for the effective functioning of multinational corporations in a heterogeneous environment. Based on the analysis, practical recommendations are formulated for developing hybrid management models that combine strategic integrity with operational flexibility. The conclusion is drawn that the future of international business belongs to ecosystem organizations capable of harmoniously integrating technological innovation, network collaboration, and sustainable practices to create value in a turbulent world.

Keywords: international business, management models, globalization, network structures, sustainable development, ESG principles, digitalization, geopolitical risks, glocalization, circular economy.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Kostrovets, L.B., Naumenko, S.N., Dudin, N.P. (2025). Evolution of management models in international business: from global expansion to flexible networks and sustainable strategies. Public administration and law, 3(07), 286-295.

Введение

Современная глобальная экономика характеризуется высокой степенью нестабильности, обусловленной комплексом факторов: геополитическими конфликтами, цифровыми трансформациями и усилением требований к социальной и экологической ответственности. Традиционные модели управления международным бизнесом, ориентированные на централизованную глобальную экспансию и унификацию процессов, сталкиваются с вызовами, которые снижают их эффективность. Например, финансовый кризис 2008 года выявил уязвимости глобальных цепочек поставок, а пандемия COVID-19 подчеркнула необходимость диверсификации и регионализации [1]. Эти изменения требуют переосмысления управленческих подходов, способных обеспечить адаптивность и устойчивость компаний в турбулентной среде.

Теоретический анализ показывает, что классические концепции, такие как матрица транснациональных стратегий [2, с. 15-20], акцентируют баланс между глобальной интеграцией и локальной адаптацией, но недооценивают влияние внешних шоков, таких как санкции или экологические регуляции.

Эклектическая теория интернационализации [3, с. 9-11] объясняет мотивы экспансии через преимущества собственности, местоположения и интернализации, однако в условиях фрагментации рынков требует дополнения аспектами устойчивости и цифровизации. Параллельно концепция создания общей ценности [4, с. 62-65] подчёркивает необходимость интеграции социальных и экологических факторов в стратегии, что становится обязательным элементом для сохранения конкурентоспособности. Постановка проблемы связана с недостаточной изученностью ме-

ханизмов перехода от жёстких моделей глобализации к гибким сетевым структурам и стратегиям устойчивого роста. Как адаптировать управление к условиям, где геополитические риски, такие как торговые войны, сочетаются с усилением ESG-требований и технологическими революциями?

Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки теоретических и практических решений, позволяющих транснациональным корпорациям (ТНК) эффективно функционировать в условиях неопределённости, сохраняя долгосрочную конкурентоспособность.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является анализ эволюции моделей управления в международном бизнесе, выявление ключевых тенденций перехода от классических стратегий глобальной экспансии к гибким сетевым структурам и стратегиям устойчивого роста, а также формулировка рекомендаций по их реализации для повышения адаптивности ТНК в условиях глобальных трансформаций.

Задачи включают: изучение классических моделей и их ограничений; анализ преимуществ сетевых структур на примерах успешных кейсов; исследование роли ESG-факторов и глокализации в современных стратегиях; разработку рекомендаций для формирования адаптивных моделей управления.

Методы исследования

Для достижения поставленной цели применён комплекс методов, обеспечивающих всесторонний анализ проблемы. Системный подход позволил рассмотреть управление международным бизнесом как многоуровневую систему, включающую технологические, институциональные и социально-экологические компоненты. Этот метод обеспечил понимание взаимодей-

ствия факторов, влияющих на трансформацию управленческих парадигм, таких как цифровизация и геополитические риски [5, с. 39-42]. Сравнительно-исторический метод использован для оценки эволюции моделей управления – от классических подходов, основанных на централизации [2, с. 25-30], к современным сетевым и устойчивым парадигмам. Это позволило выявить этапы трансформации, включая переход от унифицированных стратегий к гибридным моделям, сочетающим глобальную интеграцию с локальной адаптацией.

Метод классификации и типологизации применён для группировки управленческих подходов: централизованные (глобальные и международные), децентрализованные (многонациональные) и гибридные (транснациональные и сетевые), что упростило анализ их преимуществ и ограничений [6, с. 10-15].

Метод научной абстракции способствовал обобщению эмпирических данных, полученных из анализа кейсов ведущих компаний (Amazon, Unilever, Toyota), для формирования теоретических концепций, таких как экосистемные модели и глокализация [7, с. 50-55].

Кросс-культурный анализ учёл национальные особенности управления, опираясь на модели культурных различий [8], что позволило оценить влияние локальных факторов на международные стратегии. Бенчмаркинг использован для сравнения лучших практик в области сетевых структур и ESG-интеграции, включая примеры компаний, успешно адаптировавшихся к турбулентной среде [9, с. 1-5].

Эмпирическая база исследования включает отчёты международных организаций (ООН, ОЭСР, McKinsey), научные статьи и монографии.

Результаты исследования и их обсуждение

Исторический анализ управленческих подходов в международном бизнесе показывает, что классические модели, сформировавшиеся во второй половине XX века, были ориентированы на достижение экономии за счёт масштаба через централизацию и стандартизацию процессов. Концепция транснациональных стратегий, разработанная в работах по управлению через границы, выделяет четыре типа моделей: глобальную, многонациональную, международную и транснациональную, каждая из которых отражает различное сочетание глобальной интеграции и локальной адаптации [1, с. 15-22]. Глобальная модель, акцентирующая унификацию продуктов и процессов, позволяла компаниям, таким как Coca-Cola или Ford, эффективно масштабировать операции в стабильных экономических условиях. Однако в условиях турбулентности, вызванной кризисами, такими как финансовый 2008 года, эти модели выявили уязвимости, связанные с зависимостью от глобальных цепочек поставок и недооценкой институциональных различий [2, с. 9-12].

Эклектическая теория интернационализации производства объясняет мотивы экспансии через преимущества собственности (например, бренд или технологии), местоположения (доступ к ресурсам) и интернализации (контроль над процессами) [3, с. 10-15]. Однако современные исследования подчёркивают, что эти преимущества теряют актуальность в условиях фрагментации рынков и усиления протекционизма, как в случае торговых войн между США и Китаем [4]. Например, неудачи Walmart в Германии и Tesco в США демонстрируют, что игнорирование культурных и правовых особенностей приводит к провалам даже при наличии значительных ресурсов [5, с. 50-53].

Критический анализ классиче-

ских подходов выявляет их ограниченность в условиях нестабильности. Финансовый кризис 2008 года показал риски чрезмерной зависимости от заёмного финансирования, что заставило компании пересмотреть подходы к риск-менеджменту, внедряя стресс-тестирование [6, с. 269-271]. Пандемия COVID-19 обнажила уязвимости глобальных цепочек поставок, стимулировав переход к концепциям «бережливой глобализации» и региональных хабов [7]. Эти вызовы подчёркивают необходимость более гибких моделей, способных адаптироваться к внешним шокам.

Современные тенденции в международном бизнесе демонстрируют переход от иерархических структур к сетевым моделям, которые характеризуются децентрализацией, горизонтальными связями и использованием цифровых технологий. Теоретические основы таких моделей уходят корнями в концепции горизонтальных корпораций и виртуальных организаций [8, с. 39-41].

Сетевые структуры обеспечивают полицентричность управления, позволяя распределять центры компетенций между различными узлами, что повышает устойчивость к внешним шокам. Например, Toyota во время цунами 2011 года смогла быстро восстановить цепочки поставок благодаря избыточности связей в своей сети поставщиков [9, с. 1-3]. Эмпирические исследования подтверждают, что сетевые модели превосходят традиционные иерархии по нескольким параметрам: устойчивость к кризисам (на 20-30 % выше за счёт дублирования функций), ускорение инноваций через открытые партнёрства и снижение транзакционных издержек при выходе на новые рынки [10].

Компании, такие как Procter & Gamble, используют модель «Connect + Develop», интегрируя внешние инновации через сетевые

взаимодействия, что позволило сократить затраты на НИОКР на 15 % [11, с. 62-64]. Экосистемные подходы, реализуемые Apple и Amazon, создают платформы для взаимодействия множества участников, формируя новые рыночные пространства [12, с. 40-43]. Цифровые технологии играют ключевую роль в развитии сетевых структур. Искусственный интеллект и машинное обучение оптимизируют процессы принятия решений, сокращая промежуточные уровни управления [13, с. 192-195]. Блокчейн обеспечивает прозрачность и доверие в децентрализованных сетях, как в случае Maersk, использующей его для отслеживания цепочек поставок [14, с. 96-98]. Однако сетевые модели имеют и ограничения: сложности защиты интеллектуальной собственности и риски культурных конфликтов при интеграции партнёров из разных регионов [15]. Несмотря на это, их гибкость делает их предпочтительными для транснациональных стратегий, где глобальные стандарты сочетаются с локальной адаптацией.

Парадигма устойчивого роста становится центральной в управлении международным бизнесом, отражая переход от ориентации на краткосрочную прибыль к долгосрочной ценности для всех стейкхолдеров. Концепция тройного итога, предложенная в конце XX века, эволюционировала в модель создания общей ценности, где экономические, экологические и социальные аспекты интегрируются в стратегии [4, с. 62-66]. ESG-факторы (экологические, социальные и управленческие) становятся обязательными: в 2023 году 92 % компаний S&P 500 публиковали ESG-отчёты, что отражает институциональное давление [16]. Практическая реализация устойчивого роста включает переход к циркулярной экономике, где замкнутые циклы ресурсов сни-

жают зависимость от сырья на 25-40 % [17]. Например, IKEA планирует использовать только переработанные материалы к 2030 году, а Philips внедряет модель «продукт как услуга» [18]. Углеродная нейтральность, подкреплённая Парижским соглашением, трансформирует отраслевые стандарты: Microsoft инвестирует в декарбонизацию всей цепочки поставок, включая Scope 3 [19].

Цифровые технологии, такие как блокчейн для трекинга углеродного следа и ИИ для оптимизации ресурсов, становятся ключевыми инструментами. Интеграция ESG-факторов требует учёта региональных различий: европейские рынки акцентируют экологические стандарты, тогда как азиатские – социальную инклюзивность. Компании, успешно внедряющие ESG, показывают рентабельность на 21 % выше и меньшую волатильность акций в кризисах [20]. Однако вызовы включают высокие капитальные затраты (окупаемость 5-7 лет) и сложности измерения социального воздействия.

Современные стратегии управления в международном бизнесе требуют согласования глобальной эффективности с локальной адаптивностью, что нашло отражение в концепции глокализации. Глобальные платформы, такие как централизованные НИОКР или стандарты качества, обеспечивают экономию на масштабе (15-20 % по данным McKinsey), тогда как маркетинг и взаимодействие с регуляторами адаптируются под местные условия. Например, McDonald's в Индии предлагает вегетарианское меню, а BMW разрабатывает региональные модели для Китая [20].

Цифровизация поддерживает этот баланс: облачные ERP-системы позволяют одновременно соблюдать глобальные стандарты и учитывать локальные вариации. Геополитические риски, включая санкции

и торговые барьеры, усиливают локализацию: доля региональных поставщиков у Volkswagen выросла с 40 % до 65 % за 2018-2023 годы. Гибридные модели, сочетающие глобальные и локальные элементы, демонстрируют на 18 % более высокую рентабельность и меньшую волатильность выручки [20]. Перспективы развития связаны с внедрением циркулярной экономики и углеродной нейтральности, где экосистемные партнёрства и цифровые технологии ускоряют трансформацию.

Перспективы развития управленческих моделей в международном бизнесе связаны с формированием новых парадигм, ориентированных на ресурсоэффективность и климатическую ответственность, что проявляется в переходе к циркулярной экономике и углеродной нейтральности. Циркулярная экономика, основанная на принципах рециклинга, ремануфактуринга и продления жизненного цикла продукции, трансформирует традиционные линейные модели производства. Компании, такие как IKEA, планируют к 2030 году использовать исключительно возобновляемые или переработанные материалы, что снижает зависимость от сырьевых рынков на 25-40 % [20]. Philips, внедряя модель «продукт как услуга» для медицинского оборудования, демонстрирует переход к сервис-ориентированным подходам, где ценность создаётся через повторное использование ресурсов. Углеродная нейтральность, поддерживаемая международными инициативами, такими как Парижское соглашение, становится стратегическим приоритетом. По данным CDP, 23 % компаний Fortune 500 установили цели по достижению нулевых выбросов к 2050 году, при этом лидеры, такие как Microsoft и Unilever, инвестируют не только в сокращение пря-

мых выбросов (Score 1-2), но и в декарбонизацию цепочек поставок (Score 3) [19]. Технологические драйверы включают цифровые платформы для отслеживания материальных потоков (например, Circulor для аккумуляторных батарей) и технологии улавливания углерода, которые снижают эмиссии на 10-15 % [14, с. 97-98].

Возобновляемая энергетика также играет ключевую роль: снижение стоимости солнечных электростанций на 89 % за 2010-2022 годы делает переход экономически целесообразным. Институциональное давление усиливает эти тенденции: налог на углеродный след (CBAM) в ЕС и запреты на одноразовый пластик в 130 странах вынуждают компании перестраивать производственные процессы [16]. Потребительские предпочтения также меняются: 68 % глобальных потребителей готовы платить премию за углеродно-нейтральные продукты [20]. Инвесторы поддерживают этот сдвиг, управляя активами на 130 трлн долларов через коалицию GFANZ, ориентированную на устойчивость [19]. Однако переход к циркулярной экономике и углеродной нейтральности сопряжён с вызовами. Высокие капитальные затраты (окупаемость 5-7 лет) и неразвитая инфраструктура рециклинга (лишь 9 % пластиковых отходов перерабатывается глобально) создают барьеры [19, 20]. Сложности измерения углеродного следа Score 3, где погрешность расчётов достигает 30-40 %, усложняют реализацию. Тем не менее, долгосрочные преимущества очевидны: компании, внедряющие циркулярные модели, снижают риски волатильности сырьевых рынков и повышают устойчивость к регуляторным изменениям [17].

Экосистемные партнёрства, такие как EV Battery Recycling Coalition, ускоряют эти процессы, а цифровые

технологии (IoT, блокчейн) обеспечивают прозрачность и эффективность, формируя основу для новой парадигмы международного бизнеса, где конкурентоспособность определяется способностью интегрировать устойчивые практики в глобальные и локальные стратегии [20].

Выводы

Проведённое исследование эволюции моделей управления в международном бизнесе выявило ключевые закономерности их трансформации под влиянием глобальных изменений, включая цифровизацию, геополитические риски и усиление требований устойчивого развития.

Классические подходы, основанные на централизации и стандартизации, такие как глобальные и международные стратегии, продемонстрировали свою эффективность в условиях стабильной экономики, но оказались уязвимыми перед лицом современных вызовов, таких как финансовый кризис 2008 года и пандемия COVID-19. Эти события подчеркнули необходимость перехода к более гибким и адаптивным моделям, способным минимизировать риски и обеспечивать устойчивость транснациональных корпораций.

Анализ современных тенденций показал, что сетевые структуры, основанные на принципах децентрализации и горизонтальных связей, становятся основой новой управленческой парадигмы. Они обеспечивают устойчивость к внешним шокам за счёт полицентричности и избыточности связей, как в случае Toyota, а также ускоряют инновации через экосистемные партнёрства, как у Apple и Amazon. Цифровые технологии, включая искусственный интеллект и блокчейн, играют ключевую роль в оптимизации процессов и повышении прозрачности, что особенно важно в условиях глобальной фрагментации рынков.

Особое значение приобретает парадигма устойчивого роста, интегрирующая ESG-факторы (экологические, социальные и управленческие) в стратегическое управление. Концепция создания общей ценности и переход к циркулярной экономике позволяют компаниям, таким как IKEA и Microsoft, снижать зависимость от ресурсов и соответствовать регуляторным требованиям, одновременно повышая рентабельность на 21 % и снижая волатильность акций. Баланс между глобализацией и локализацией, или глокализация, обеспечивает конкурентное преимущество через сочетание глобальных стандартов с локальной адаптацией, как демонстрируют McDonald's и BMW. Перспективы развития управленческих моделей связаны с углублением интеграции циркулярной экономики и углеродной нейтральности. Компании, инвестирующие в возобновляемые источники энергии и технологии отслеживания углеродного следа, получают долгосрочные преимущества, включая снижение сырьевых рисков и повышение лояльности потребителей. Однако вызовы, такие как высокие капитальные затраты и сложности измерения углеродного следа Score 3, требуют новых компетенций в области ESG-менеджмента и межфункциональной координации.

На основе результатов исследования предлагаются следующие рекомендации для ТНК: раз-

вивать экосистемные партнёрства для ускорения инноваций и обмена ресурсами, например, как в модели «Connect + Develop» Procter & Gamble; инвестировать в цифровые технологии (ИИ, блокчейн, IoT) для децентрализации управления и повышения прозрачности цепочек поставок; внедрять локализованные ESG-стратегии, учитывающие региональные особенности, такие как различия в экологических приоритетах Европы и Азии; использовать бенчмаркинг для оптимизации баланса между глобальной стандартизацией и локальной адаптацией, ориентируясь на кейсы McDonald's и Volkswagen; формировать гибридные модели управления, сочетающие централизованные стратегические функции (НИОКР, управление качеством) с децентрализованными операционными процессами (маркетинг, комплаенс).

Таким образом, современная теория управления международным бизнесом требует интеграции классических подходов с инновационными парадигмами, где сетевые структуры, цифровые технологии и устойчивое развитие становятся основой конкурентоспособности. Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку инструментов для количественной оценки ESG-воздействия и оптимизации гибридных моделей в условиях нарастающей глобальной нестабильности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Bartlett C.A., Ghoshal S. Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management. 7th ed. Boston: McGraw-Hill, 2011. 784 p.
2. Dunning J.H. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests // Journal of International Business Studies. 1980. Vol. 11. No. 1. P. 9-31.
3. Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value // Harvard Business Review. 2011. Vol. 89. No. 1/2. P. 62-77.
4. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone, 1997. 402 p.
5. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy // Journal of Management. 2017. Vol. 43. No. 1. P. 39-58.
6. Teece D.J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford: Oxford University Press, 2009. 316 p.

7. Ghoshal S., Bartlett C.A. Managing Across Borders: The Transnational Solution. 2nd ed. Boston: Harvard Business School Press, 2002. 400 p.
8. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016. 192 p.
9. Eccles R.G., Serafeim G. The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy // Harvard Business Review. 2013. Vol. 91. No. 5. P. 50-60.
10. Ellen MacArthur Foundation. Towards the Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition. Cowes: Ellen MacArthur Foundation, 2012. 96 p.
11. Meyer K. International Business in the Time of Pandemic // Journal of International Business Studies. 2021. Vol. 52. No. 8. P. 1413-1436.
12. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 592 p.
13. Williamson O.E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives // Administrative Science Quarterly. 1991. Vol. 36. No. 2. P. 269-296.
14. Verbeke A. International Business Strategy. 3rd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2018. 612 p.
15. Kiron D., Unruh G. Corporate Sustainability at a Crossroads // MIT Sloan Management Review. 2022. Vol. 63. No. 3. P. 1-10.
16. Global Reporting Initiative (GRI). GRI Standards 2021. Amsterdam: GRI, 2021. URL: <https://www.globalreporting.org>.
17. European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Brussels: EU, 2022. URL: <https://ec.europa.eu>.
18. OECD. Global Plastics Outlook: Economic Drivers, Environmental Impacts and Policy Options. Paris: OECD Publishing, 2022. 220 p.
19. McKinsey & Company. The State of Fashion 2023: Resilience in the Face of Uncertainty. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com>.
20. Bank of America. ESG Matters: Global ESG Primer. Bank of America Securities, 2022. 180 p.

Информация об авторах

Костровец Лариса Борисовна – доктор экономических наук, доцент, ректор
 Науменко Светлана Николаевна – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности
 Дудин Никита Павлович – аспирант кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности

REFERENCES

1. Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (2011). Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management (7th ed.). Boston: McGraw-Hill. 784 p.
2. Dunning, J.H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. Journal of International Business Studies, 11(1). Pp. 9-31.
3. Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review, 89(1/2). Pp. 62-77.
4. Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone. 402 p.
5. Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. Journal of Management, 43(1). Pp. 39-58.
6. Teece, D.J. (2009). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford: Oxford University Press. 316 p.
7. Ghoshal, S., & Bartlett, C.A. (2002). Managing Across Borders: The Transnational Solution (2nd ed.). Boston: Harvard Business School Press. 400 p.
8. Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum. 192 p.
9. Eccles, R.G., & Serafeim, G. (2013). The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy. Harvard Business Review, 91(5). Pp. 50-60.
10. Ellen MacArthur Foundation. (2012). Towards the Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition. Cowes: Ellen MacArthur Foundation. 96 p.

11. Meyer, K. (2021). International Business in the Time of Pandemic. *Journal of International Business Studies*, 52(8). Pp. 1413-1436.
12. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. 592 p.
13. Williamson, O.E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2). Pp. 269-296.
14. Verbeke, A. (2018). *International Business Strategy* (3rd ed.). Cambridge: Cambridge University Press. 612 p.
15. Kiron, D., & Unruh, G. (2022). Corporate Sustainability at a Crossroads. *MIT Sloan Management Review*, 63(3). Pp. 1-10.
16. Global Reporting Initiative (GRI). (2021). *GRI Standards 2021*. Amsterdam: GRI. URL: <https://www.globalreporting.org>.
17. European Commission. (2022). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Brussels: EU. URL: <https://ec.europa.eu>.
18. OECD. (2022). *Global Plastics Outlook: Economic Drivers, Environmental Impacts and Policy Options*. Paris: OECD Publishing. 220 p.
19. McKinsey & Company. (2023). *The State of Fashion 2023: Resilience in the Face of Uncertainty*. URL: <https://www.mckinsey.com>.
20. Bank of America. (2022). *ESG Matters: Global ESG Primer*. Bank of America Securities. 180 p.

Information about the authors

Larisa B. Kostrovets – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Rector
 Svetlana N. Naumenko – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
 Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management
 Nikita P. Dudin – postgraduate student of the Department of Foreign Economic
 Activity 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) 13.06.2025

Поступила после рецензирования 15.08.2025

Принята к публикации (Accepted) 25.09.2025

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПРАВО

Gosudarstvennoye upravleniye i pravo /

Public Administration & Law

№3(07)2025

Журнал входит в перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней кандидата и доктора наук (Перечень ВАК) 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: 283015, Донецкая Народная Республика, Г.О. ДОНЕЦК, Г. ДОНЕЦК, УЛ. ЧЕЛЮСКИНЦЕВ, Д. 163А

Тел.: +7(856)337-42-96; +7(949) 352-07-01

E-mail: gosupravleniye-sj@yandex.ru

Сайт: <https://gosupravleniye-sciencejournal.ru/>

Editorial office address: 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

Подписано в печать: 25.09.2025 г.

Формат 60x84x1/8 Усл. печ. л. 34,41

Печать лазерная. Заказ № 28-11/1. 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