

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

ISSN 1726-1139  
e-ISSN 1816-8590  
DOI 10.22394/1726-1139

# УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

## 2025. № 4 (190)

Научно-практический журнал  
Выходит 6 раз в год

Издание входит в Перечень рецензируемых научных изданий Высшей аттестационной комиссии при Минобрнауки России, в котором должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по следующим специальностям: 5.2.2 – Математические, статистические и инструментальные методы в экономике; 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика; 5.2.5 – Мировая экономика; 5.4.4 – Социальная структура, социальные институты и процессы; 5.4.5 – Политическая социология; 5.4.7 – Социология управления; 5.5.1 – История и теория политики; 5.5.2 – Политические институты, процессы, технологии; 5.5.3 – Государственное управление и отраслевые политики; 5.5.4 – Международные отношения.

Издание входит в Перечень журналов, рекомендованных Ученым советом МГУ для публикации результатов диссертационных исследований по экономическим наукам и Ученым советом РАНХиГС для публикации результатов диссертационных исследований по экономическим и политическим наукам.

С 2005 года статьи включаются в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), доступный по адресу <http://elibrary.ru> (Научная электронная библиотека). Размещается в открытом доступе в полнотекстовом виде.

Сведения, касающиеся издания и публикаций, включены в базу данных ИНИОН РАН и публикуются в международной справочной системе по периодическим и продолжающимся изданиям "Ulrich's Periodicals Directory".

Журнал включен в индексацию международной базы данных научных публикаций DOAJ.

АДРЕС РЕДАКЦИИ: 199004 Санкт-Петербург, В.О., 8-я линия, д. 61

АДРЕС ИЗДАТЕЛЬСТВА: 199178 Санкт-Петербург, В.О., Средний пр., д. 57/43

АДРЕС ТИПОГРАФИИ: 199004 Санкт-Петербург, В.О., 8-я линия, д. 61

Тел.: (812) 335-94-72, 335-42-10. [www.acjournal.ru](http://www.acjournal.ru)

Точка зрения редакции может не совпадать с мнением авторов статей.

При перепечатке ссылка на журнал «Управленческое консультирование» обязательна.

- © Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2025
- © Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2025
- © Редакция журнала «Управленческое консультирование» (составитель), 2025
- © Все права защищены



Контент доступен под лицензией Creative Commons  
Attribution 4.0 License

**Главный редактор: Шамахов В. А.** — доктор экономических наук, научный руководитель Северо-Западного института управления РАНХиГС, действительный государственный советник Российской Федерации 1 класса (Санкт-Петербург);

**Заместитель главного редактора: Тюрина Ю. А.** — доктор социологических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления, заместитель директора Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург)

### РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**Хлутков А. Д.** — доктор экономических наук, профессор, директор Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург), председатель редакционного совета;

**Азаров А. А.** — кандидат технических наук, проректор по науке Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва);

**Бахтизин А. Р.** — доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент Российской академии наук, директор Центрального экономико-математического института РАН (Москва);

**Елисеева И. И.** — доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент Российской академии наук, заслуженный деятель науки Российской Федерации (Санкт-Петербург);

**Еремеев С. Г.** — доктор экономических наук, профессор, сопредседатель Российского общества политологов (Санкт-Петербург);

**Смирнов В. А.** — кандидат политических наук (Москва);

**Сморгунов Л. В.** — доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой политического управления Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург)

### МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**Квинт В. Л.** — доктор экономических наук, профессор, иностранный член Российской академии наук, почетный доктор Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва), председатель совета;

**Крастиньш А. В.** — почетный доктор Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор, директор Института международных экономических связей и таможи Рижского технического университета (Латвия);

**Вольман Х.** — PhD, доктор права, профессор (Германия);

**Кармен Перес Гонсалес** — доктор философии в области права, Университет им. Карлоса III (Мадрид, Испания);

**Феликс Вакас Фернандес** — доктор философии в области права, Университет им. Карлоса III (Мадрид, Испания);

**Чжу Сюйфэн** — профессор, PhD, заместитель декана факультета государственного управления и менеджмента Университета Цинхуа (Китайская Народная Республика)

### РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

**Акопов С. В.** — доктор политических наук, доцент (Санкт-Петербург);

**Бесчасная А. А.** — доктор социологических наук, доцент (Санкт-Петербург);

**Бодрунов С. Д.** — доктор экономических наук, профессор (Москва);

**Ветренко И. А.** — доктор политических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Вульфович Р. М.** — доктор политических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Гавра Д. П.** — доктор социологических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Казанцев А. А.** — доктор политических наук (Москва);

**Кашина М. А.** — доктор политических наук, доцент (Санкт-Петербург);

**Кукулина Е. А.** — доктор экономических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Литвинцева Е. А.** — доктор социологических наук, профессор (Москва);

**Некипелов А. Д.** — доктор экономических наук, профессор, академик РАН (Москва);

**Новикова И. Н.** — доктор исторических наук, профессор (СПбГУ, Санкт-Петербург)

**Паутова Л. А.** — доктор социологических наук, доцент (Москва);

**Растворцева С. Н.** — доктор экономических наук, профессор (Москва);

**Халин В. Г.** — доктор экономических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Цыгалов Ю. М.** — доктор экономических наук, профессор (Москва);

**Шумилов М. М.** — доктор исторических наук, профессор (Санкт-Петербург);

**Диего Эрнандес** — доктор в области политической социологии (Монтевидео, Уругвай)

**Chief Editor: Shamakhov V. A.** — Doctor of Science (Economics), Research Supervisor of the North-West Institute of Management of the RANEPA, State Councilor of the Russian Federation of the 1 class (St. Petersburg);

**Deputy Chief Editor: Tyurina Yu. A.** — Doctor of Science (Sociology), Professor of the Department of State and Municipal Management, Deputy Director of the North-West Institute of Management of the RANEPA (St. Petersburg)

### EDITORIAL COUNCIL

**Khlutkov A. D.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Director of the North-West Institute of Management of the RANEPA (St. Petersburg), Chairman of the Editorial Council;

**Azarov A. A.** — Candidate of Technical Sciences, Vice-Rector for Science of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow);

**Bakhtizin A. R.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Corresponding member of the Russian Academy of Sciences, Director of the Russian Academy of Sciences Central Economic Mathematical Institute (Moscow);

**Eliseeva I. I.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Honored Worker of Science of the Russian Federation (St. Petersburg);

**Eremeev S. G.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Cochairman of the Russian Association of Political Experts (St. Petersburg);

**Smirnov V. A.** — PhD in Political Sciences (Moscow);

**Smorgunov L. V.** — Doctor of Science (Philosophy), Professor, Head of the Chair of Political Governance of the St. Petersburg State University (St. Petersburg)

### INTERNATIONAL EDITORIAL COUNCIL

**Kvint V. L.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Foreign Member of the Russian Academy of Sciences, Honored Doctor of North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow), Chairman of the Board;

**Krastins A. V.** — Honored Doctor of North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Doctor of Science (Economics), Professor, Director of Institute of the International Economic Relations and Customs of the Riga Technical University (Latvia);

**Wolman H.** — Doctor of Science (Jurisprudence), Professor (Germany);

**Carmen Perez Gonzalez** — Phd in Law, University Carlos III de Madrid (Spain);

**Felix Vacas Fernandez** — PhD in Law, the University Carlos III of Madrid (Spain);

**Zhu Xufeng** — Professor, PhD, Deputy Dean of Faculty of Public Administration and Management, Tsinghua University (People's Republic of China)

### EDITORIAL BOARD

**Akopov S. V.** — Doctor of Science (Political Science), Associate Professor (St. Petersburg);

**Beschasnaya A. A.** — Doctor of Science (Sociology), Associate Professor (St. Petersburg);

**Bodrunov S. D.** — Doctor of Science (Economics), Professor (Moscow);

**Vetrenko I. A.** — Doctor of Science (Political Science), Professor (St. Petersburg);

**Vulfovich R. M.** — Doctor of Science (Political Science), Professor (St. Petersburg);

**Gavra D. P.** — Doctor of Science (Sociology), Professor (St. Petersburg);

**Kazantsev A. A.** — Doctor of Science (Political Science) (Moscow);

**Kashina M. A.** — Doctor of Science (Political Sciences), Associate Professor (St. Petersburg);

**Kuklina E. A.** — Doctor of Science (Economics), Professor (St. Petersburg);

**Litvintseva E. A.** — Doctor of Science (Sociology), Professor (Moscow);

**Nekipelov A. D.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Academician of the Russian Academy of Sciences (Moscow);

**Novikova I. N.** — Doctor of Science (History), Professor (St. Petersburg)

**Pautova L. A.** — Doctor of Science (Sociology), Associate Professor (Moscow);

**Rastvortseva S. N.** — Doctor of Science (Economics), Professor (Moscow);

**Halin V. G.** — Doctor of Science (Economics), Professor (St. Petersburg);

**Tsygalov Yu. M.** — Doctor of Science (Economics), Professor (Moscow);

**Shumilov M. M.** — Doctor of Science (History), Professor (St. Petersburg);

**Diego Hernández** — Doctor in Political Sociology (Montevideo, Uruguay)

**ОТ РЕДАКЦИИ**

**8 ХЛУТКОВ А. Д.**

Особые условия СВО и реконструкция системы государственного управления

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**9 КОЖЕВНИКОВ С. А.**

Стратегические приоритеты развития малых городов как опорных узлов пространственного каркаса страны

**24 КУЛЕШ С. А.**

Женщины-парламентарии в российских регионах: оценка достижения показателя Целей в области устойчивого развития

**41 ЯРОШЕНКО А. С.**

Партийное доминирование как новая конфигурация политического лидерства в условиях общества постмодерна

**ИССЛЕДОВАНИЯ, СТРАТЕГИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ**

**50 СЕРЕДЮК И. В.**

Стратегическая оценка конкурентных преимуществ регионов России для создания открытых диффузных агломераций

**64 ХЛУТКОВ А. Д., МЕЖЕВИЧ Н. М.**

Региональная экономическая безопасность: некоторые вопросы теории и специфика внешних угроз для российского Северо-Запада

**73 КАЗАНЦЕВА А. Н., ПЛОТНИКОВ В. А.**

Корпоративная экономическая безопасность: эволюция понятия

**82 МАКСИМОВ Ю. А., ПУЛИН А. О.**

О некоторых актуальных вопросах параллельного импорта как составляющей экономической безопасности в Российской Федерации

**91 АРГАТОВ М. А.**

Методические подходы к оценке качества таможенных услуг, предоставляемых электронными таможами, в условиях цифровой трансформации

**107 ПРИВАЛОВ М. И.**

Оценка эффективности политики реализации инфраструктурных проектов в регионе (на примере Амурской области)

**123 ЮН СЫНКЮ**

Анализ рисков и возможностей Шанхайской фондовой биржи в глобальной экономике

**ОБЩЕСТВЕННОЕ РАЗВИТИЕ: ИСТОРИЧЕСКИЕ, НАЦИОНАЛЬНЫЕ, МЕЖДУНАРОДНЫЕ И ГЛОБАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ****137 ШУМИЛОВ М. М., ГУРКИН А. Б.**

Кризис экономической глобализации как фактор становления многополярного мира

**149 БОЛЬШАКОВ С. Н., БОЛЬШАКОВА Ю. М.**

К вопросу о ценностях общества и молодежи

**171 ВАСИЛЬЕВА В. А., КАШИНА М. А.**

Студенты из стран СНГ — (не)исчерпаемый ресурс петербургских вузов

**НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ****189 ТЮРИНА Ю. А.**

Россия в формировании нового миропорядка и технологического будущего. Итоги работы IX Международного Невского форума

**FROM THE EDITORIAL OFFICE**

- 8        ANDREY D. KHLUTKOV**  
Special conditions of the SVO and reconstruction  
of the public administration system

**STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION**

- 9        SERGEY A. KOZHEVNIKOV**  
Strategic Priorities for the Development of Small Towns  
as Supporting Nodes of the Country's Spatial Framework
- 24       SEMYON A. KULESH**  
Women Parliamentarians in Russian Regions:  
Assessment of Achievement of the Sustainable Development Goals Indicator
- 41       ALEXEY S. YAROSHENKO**  
Party Dominance as a New Configuration of Political Leadership  
in a Postmodern Society

**RESEARCH, STRATEGIZING AND MANAGEMENT  
OF THE DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS**

- 50       ILYA V. SEREDYUK**  
Strategic Assessment of Competitive Advantages of Russian Regions  
for the Creation of Open Diffuse Agglomerations
- 64       ANDREY D. KHLUTKOV, NIKOLAY M. MEZHEVICH**  
Regional Economic Security: Some Theoretical Issues and Specifics  
of External Threats for the Russian Northwest
- 73       ANNA N. KAZANTSEVA, VLADIMIR A. PLOTNIKOV**  
Corporate Economic Security: Evolution of the Concept
- 82       YURI A. MAKSIMOV, ALEXANDER O. PULIN**  
On Some Topical Issues of Parallel Imports as a Component  
of Economic Security in the Russian Federation
- 91       MIKHAIL A. ARGATOV**  
Methodological Approaches to Assessing the Quality of Customs Services  
Provided by Electronic Customs Offices in the Context of Digital  
Transformation
- 107      MIKHAIL I. PRIVALOV**  
Assessment of the Effectiveness of the Policy of Implementing Infrastructure  
Projects in the Region (Using the Example of the Amur Region)
- 123      YOON SEUNGKYU**  
Analysis of Risks and Opportunities of the Shanghai Stock Exchange  
in the Global Economy

**SOCIAL DEVELOPMENT: HISTORICAL, NATIONAL,  
INTERNATIONAL AND GLOBAL ASPECTS**

- 137     MIKHAIL M. SHUMILOV, ALEXANDER B. GURKIN**  
The Crisis of Economic Globalization as a Factor  
of a Multipolar World
- 149     SERGEY N. BOLSHAKOV, YULIA M. BOLSHAKOVA**  
To the Question of the Values of Society and Youth
- 171     VALERIA A. VASILIEVA, MARINA A. KASHINA**  
Students From CIS Countries — An (Un)Exhaustible Resource  
For St. Petersburg Universities

**SCIENTIFIC LIFE**

- 189     YULIA A. TYURINA**  
Russia in the Formation of a New World Order and Technological Future.  
Results of the IX International Nevsky Forum

## Особые условия СВО и реконструкция системы государственного управления

**Special Conditions of the SVO and Reconstruction of the Public Administration System**



В позднем СССР было явление (хотя, скорее, это была совокупность процессов), имеющее условное название «застой». Действительно, можно было заснуть на год, проснуться и увидеть по телевизору, как те же дикторы рассказывают о «битве за урожай», только не 1979, а уже 1980 года. В этих условиях новости из-за рубежа демонстрировали определенную динамику и широко обсуждались. Что же мы наблюдаем сегодня? За границей вместо реальных изменений мы наблюдаем тот самый «застой», точнее, театр марионеток, где движение есть, изменений нет. Что изменилось после смены канцлера в Германии? Важно ли для нас знание того, какого цвета коалиция в этой стране? Ответ очевиден — нет.

При этом в России динамика политических и экономических процессов просто феноменальна. Безусловно, против нас работают значимые центры силы, в результате чего достижение некоторых стратегических целей задерживается по времени. При этом направленность развития страны сохраняется, и она позитивна и, с нашей точки зрения, очевидна. Россия — в позитивном смысле — находится в поиске, понимая на всех уровнях то, что скорость изменений — это скорость адаптации к внешним и внутренним вызовам.

Изменения системы государственного управления в России в последние 3–4 года прошли по одному из двух возможных сценариев. Первый вариант — радикальное изменение основных характеристик системы управления. Несмотря на предположения ряда экспертов, в том числе и близких к власти, вариант «Государственного комитета обороны» не был реализован как в 2022, так и в 2023 году. Реализуется второй сценарий, предполагающий не столько скорость, сколько выверенность решений.

Постепенность и выверенность стали принципами реформирования как собственной государственной системы, так и законодательного регулирования государственного управления.

Сегодня очевидно то, что знаменитый майский указ Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации до 2024 года» был сильным и именно стратегическим решением. Очевидно и то, что реализация этого документа столкнулась с объективными сложностями, большинство из которых носило внешний характер.

Завершение СВО неизбежно поставит вопрос о том, какие элементы государственной конструкции полностью прошли проверку временем, какие придется реконструировать, а какие подлежат перестройке в исходном смысле этого слова.

*А. Д. Хлутков,  
директор Северо-Западного института управления РАНХиГС,  
доктор экономических наук, профессор,  
председатель редакционного совета*



# Стратегические приоритеты развития малых городов как опорных узлов пространственного каркаса страны

Кожевников С. А.

Вологодский научный центр Российской академии наук, Вологда, Российская Федерация; kozhevnikov\_sa@bk.ru

## РЕФЕРАТ

Статья посвящена вопросам, связанным с исследованием проблем и обоснованием приоритетов развития малых городов с позиции структурно-функциональной модели организации социально-экономического пространства.

**Целью** статьи является обоснование регионально-отраслевых приоритетов развития различных типов малых городов как опорных узлов пространственного каркаса страны.

Исследование базируется на общенаучных и специальных методах исследования (структурно-функциональный, анализ нормативно-правовой базы, OTSW-анализ, экономико-математические методы и др.). **Методологической основой** исследования выступили концепции и теории региональной, пространственной экономики, теории и методология стратегирования В. Л. Квинта. Информационной базой исследования выступили данные Росстата, стратегические документы пространственного развития федерального и регионального уровней, нормативно-правовые акты, данные сервиса аналитики финансово-экономической деятельности предприятий «Контур.Фокус» и др.

В статье обосновано, что ключевой задачей превращения малых городов в опорные населенные пункты страны является укрепление их «центральности» за счет активизации социально-экономических связей с крупными городами (агломерациями) и сельскими территориями. При этом для каждого типа малых городов с учетом их специализации и периферийности важным видится обоснование стратегических приоритетов развития, базирующихся на существующих и проектируемых конкурентных преимуществах. С учетом этого в работе **предложена** матрица регионально-отраслевых приоритетов развития малых городов как опорных узлов с учетом достижения национальных целей страны. Обосновано, что важная роль в реализации данных приоритетов отводится развитию института межмуниципального сотрудничества. **Предложена** концептуальная схема организации межмуниципального сотрудничества с позиции стейкхолдерского подхода, которая позволит повысить эффективность использования потенциала данного института обеспечения межтерриториальной интеграции за счет активного вовлечения в данный процесс бизнес-структур. На примере Архангельской агломерации, в состав которой входят крупный, большой, малый города, а также сельские территории, обоснованы межмуниципальные проекты, реализация которых позволит повысить эффективность использования потенциала данных территорий.

**Ключевые слова:** малые города, пространственный каркас, межмуниципальное сотрудничество, опорные узлы, пространственная интеграция.

**Для цитирования:** Кожевников С. А. Стратегические приоритеты развития малых городов как опорных узлов пространственного каркаса страны // Управленческое консультирование. 2025. № 4. С. 9–23. EDN KNPZS

## Strategic Priorities for the Development of Small Towns as Supporting Nodes of the Country's Spatial Framework

Sergey A. Kozhevnikov

Vologda Scientific Center of the Russian Academy of Sciences; Vologda, Russian Federation; kozhevnikov\_sa@bk.ru

## ABSTRACT

The article is devoted to issues related to the study of problems and substantiation of priorities for the development of small towns from the standpoint of the structural and functional model of organizing the socio-economic space.

**The purpose** of the article is to substantiate regional and sectoral priorities for the development of various types of small towns as supporting nodes of the country's spatial framework.

The study is based on general scientific and special research methods (structural and functional, analysis of the regulatory framework, OTSW analysis, economic and mathematical methods, etc.). **The methodological basis** of the study were the concepts and theories of regional, spatial economics, the theory and methodology of strategizing by V.L. Kvint. The information base of the study was the data of Rosstat, strategic documents of spatial development of the federal and regional levels, regulatory legal acts, data from the service for analyzing the financial and economic activities of enterprises Kontur.Fokus, etc. The article substantiates that the key task of turning small towns into the country's core settlements is to strengthen their "centrality" by activating socio-economic ties with large cities (agglomerations) and rural areas. At the same time, for each type of small town, taking into account their specialization and peripherality, it seems important to justify strategic development priorities based on existing and projected competitive advantages. Taking this into account, the work proposes a matrix of regional and industry priorities for the development of small towns as core hubs, taking into account the achievement of the country's national goals. It is substantiated that an important role in the implementation of these priorities is given to the development of the institution of inter-municipal cooperation. A conceptual scheme for organizing inter-municipal cooperation from the standpoint of a stakeholder approach is proposed, which will improve the efficiency of using the potential of this institution for ensuring inter-territorial integration through the active involvement of business structures in this process. Using the example of the Arkhangelsk agglomeration, which includes a large, large, small city, as well as rural areas, inter-municipal projects are substantiated, the implementation of which will improve the efficiency of using the potential of these territories.

**Keywords:** small towns, spatial framework, inter-municipal cooperation, support nodes, spatial integration.

**For citation:** Kozhevnikov S.A. Strategic priorities for the development of small towns as supporting nodes of the country's spatial framework // Administrative consulting. 2025. N 4. P. 9–23. EDN KNUPZS

## Введение

Результатом демонтажа плановых начал в экономике России, либерализации хозяйственной деятельности в постсоветский период стало разрушение исторически сформировавшихся межтерриториальных социально-экономических связей, прежде всего, по линии «крупный город — малый город — село» [11]. Последнее стало триггером нарастания *дезинтеграционных процессов* в социально-экономическом пространстве на субрегиональном уровне.

При этом по своей природе именно *малые города*<sup>1</sup>, являющиеся промежуточными звеньями в сети иерархически соподчиненных населенных мест, имеют дуалистический характер, т. е. они одновременно характеризуются рядом особенностей и функций, сближающих их с крупными/большими/средними городами<sup>2</sup> (преобладание

<sup>1</sup> К малым относятся города с численностью населения до 50 тыс. чел. (СП 42.13330.2016. Свод правил. Градостроительство. Планировка и застройка городских и сельских поселений. Актуализированная редакция СНиП 2.07.01-89; Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года (утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2024 года № 4146-р)).

<sup>2</sup> Численность населения среднего города — 50–100 тыс. чел. включительно; большого — 100–250 тыс. чел. включительно; крупного — 250–1000 тыс. чел. включительно. Источник: там же.

несельскохозяйственных видов деятельности, центры предоставления специализированных социальных, бытовых, финансовых услуг населению и др.); при этом имеют ряд черт, характерных для сельских территорий (более низкий уровень конкуренции и стоимость факторов производства, размеренная жизнь и т. п.).

В России именно данная категория городов является самой распространенной среди всех городских населенных пунктов и основой каркаса расселения страны. В частности, согласно результатам Всероссийской переписи 2020 г., проведенной в 2021 г., к ним относятся 801 из 1118 (71,6%) городов; здесь проживает 16 млн чел., что составляет 14,6% общей численности горожан [5].

Вместе с тем в значительной части ведущих зарубежных [15; 19; 20; 21; 26] и отечественных работ [8; 9; 10] отмечается, что в силу ограниченного потенциала малого города условием для обеспечения модернизационных процессов здесь является налаживание устойчивых социально-экономических взаимодействий с другими узловыми и не узловыми элементами пространства [14; 21]. Кроме того, обосновывается, что взаимодействие городов различного уровня иерархии позволяет устранить фактор географической удаленности между ними, обеспечивает зарождение синергетического эффекта как для их собственного, так и регионального роста и является фактором обеспечения пространственной интеграции на субрегиональном уровне [13; 16; 24].

Данные научные идеи так или иначе нашли отражение и в практике управления пространственным развитием России. Так, в 2021 г. в Стратегию пространственного развития РФ до 2025 года (утв. распоряжением Правительства РФ от 13.02.2019 г. № 207-р) было введено понятие *опорных населенных пунктов*, которыми преимущественно выступали малые города, являющиеся обслуживающими центрами для сельской местности и точками роста, обеспечивающими сбалансированность пространства. В качестве приоритетов развития было обозначено повышение связанности перспективных центров экономического роста (крупнейшие, крупные города и агломерации) с малыми/средними городами, сельскими территориями.

В соответствии с новой Стратегией пространственного развития России на период до 2030 г. с прогнозом до 2036 г. (утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2024 года № 4146-р) был разработан и утвержден *Единый перечень опорных населенных пунктов Российской Федерации*<sup>3</sup>. В него включены 2160 населенных пунктов, более половины которых составляют малые города, поселки городского типа и села<sup>4</sup>.

Иными словами, малые города в практике управления рассматриваются в качестве ключевых элементов пространственного каркаса страны, развивающихся в тесной связи с прилегающими к ним территориями. Вместе с тем данные города существенно отличаются друг от друга как по специализации, так и по периферийности, что предполагает необходимость разработки стратегических приоритетов развития, направленных на капитализацию их конкурентных преимуществ и превращение в полноценные опорные узлы пространственного каркаса. Эти обстоятельства обуславливают *актуальность* представленной работы.

*Целью* статьи является обоснование регионально-отраслевых приоритетов развития различных типов малых городов как опорных узлов пространственного каркаса в контексте реализации новой Стратегии пространственного развития России на период до 2030 года.

<sup>3</sup> Утвержден президиумом (штабом) Правительственной комиссии по региональному развитию в Российской Федерации (протокол от 16 декабря 2024 г. №143пр).

<sup>4</sup> М. Хуснуллин: Перечень опорных населённых пунктов более чем наполовину состоит из малых городов и сел // Сайт Правительства России [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/news/54893/> (дата обращения: 13.07.2025).

Для ее достижения были поставлены и решены следующие задачи:

- 1) исследовать место малых городов в структурно-функциональной модели организации регионального пространства с позиции теории центральных мест;
- 2) обосновать стратегические приоритеты развития различных типов малых городов на основе капитализации их конкурентных преимуществ и активизации межмуниципальных социально-экономических связей;
- 3) разработать концептуальную схему организации межмуниципального сотрудничества с позиции стейкхолдерского подхода, что позволит повысить эффективность использования потенциала данного института обеспечения межтерриториальной интеграции.

## Материалы и методы исследования

Исследование базируется на общенаучных (анализ, синтез, дедукция) и специальных методах исследования (структурно-функциональный, анализ нормативно-правовой базы, OTSW-анализ, экономико-математические методы). Методологической основой исследования выступили концепции, теории региональной и пространственной экономики, теория и методология стратегирования, основоположником которой является академик В. Л. Квинт [4]. Информационной базой исследования выступили данные Росстата, стратегические документы, нормативно-правовые акты, данные сервиса аналитики финансово-экономической деятельности предприятий «Контур.Фокус» (<https://focus.kontur.ru/>) и др.

## Результаты

### *1. Малые города в структурно-функциональной модели организации регионального социально-экономического пространства*

С позиции структурно-функционального подхода каждый из элементов пространственного каркаса региона характеризуется определенным набором функций в системе географического разделения труда. При этом их устойчивое и взаимосвязанное развитие, включенность в единый хозяйственный комплекс макрорегиона/региона обеспечивают интеграцию социально-экономического пространства (рис. 1).

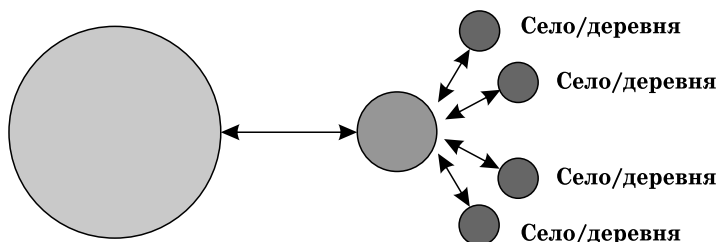
При этом обеспечение связности малых городов с крупными городами (агломерациями), а также прилегающими к ним сельскими территориями, их согласованное развитие являются условиями интеграции пространства (табл. 1).

Таким образом, в условиях обострения современных вызовов важными задачами для обеспечения модернизации экономики малых городов как ключевых структурно-функциональных элементов опорного каркаса страны являются:

- 1) налаживание их тесной производственно-экономической кооперации с крупными городами и агломерациями при реализации крупных народнохозяйственных проектов в отраслях традиционной и «новой» экономики;
- 2) обеспечение развития их как организационно-хозяйственных, производственных и культурно-просветительных центров местности [5].

### *2. Конкурентные преимущества и приоритеты развития различных типов малых городов на основе активизации межмуниципальных связей*

Обоснованные регионально-отраслевые приоритеты развития различных типов малых городов, подкрепленные их конкурентными преимуществами и направленные на усиление новых «центральных мест» в пространственном каркасе страны, позволяя обосновать экономико-социальные функции каждого опорного узла, и на основе развития между ними тесных связей сформировать меж- и региональные пространственные социально-экономические системы.



- **Крупный город\*** — научно-производственный, социокультурный центр высшего порядка;
- **Малый город** — организационно-хозяйственный, культурно-просветительный центр сельской местности; дополнение научно-производственного комплекса крупного города;
- **Сельские территории** — локальный опорный каркас страны, культурно-цивилизационная функция, продовольственная, национальная безопасность и др.

\* Примечание: функции центрального места высшего порядка в регионе могут выполнять не только крупные, но и большие города (г. Норильск, г. Абакан, г. Элиста и др.), а на субрегиональном уровне — средние города в силу самого большого размера их людности.

Рис. 1. Структурно-функциональная модель организации регионального пространства с позиции теории центральных мест

Fig. 1. Structural and functional model of the organization of regional space from the standpoint of the theory of central places

Источник: составлено автором.

Таблица 1

**Связность малых городов с другими элементами пространства как условие обеспечения пространственной интеграции**

Table 1. Connectivity of small towns with other spatial elements as a condition for ensuring spatial integration

«Крупный город — малый город»	«Малый город — сельская местность»
<p>Включенность малого в сферу влияния крупного города, дополнение его функционала как центра, выполняющего задачи научно-производственного, социокультурного центра региона высшего порядка:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• развитие малого города как промышленного узла в рамках территориально-производственных комплексов (ТПК), кластеров;</li> <li>• транзитные транспортные функции малого города как узла между крупными ТПК или элементами такого комплекса;</li> <li>• развитие трудовых связей между городами, что расширяет для жителей малых городов возможности выбора профессий и мест приложения труда и др.</li> </ul>	<p>Организирующий центр, ориентированный на консолидацию и развитие потенциала окружающих сельских территорий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• размещение промышленных предприятий, перерабатывающих местное сырье и опирающиеся на навыки населения, в том числе сельского (сельхозперерабатывающих производства, ремонт сельхозтехники, производства лесопромышленного комплекса (ЛПК));</li> <li>• функции социокультурных, образовательных, обслуживающих центров сельской местности;</li> <li>• развитие трудовых связей с сельскими территориями и др.</li> </ul>

Источник: составлено автором.

При этом предлагаемая в статье *матрица регионально-отраслевых приоритетов* развития является универсальной и может быть использована для опорных узлов других регионов страны. Фактически она построена в рамках *центр-периферийного и отраслевого подходов*, т.е. позволяет обосновать стратегические приоритеты развития каждого типа опорных узлов с учетом их специализации [17; 18], за которой скрываются текущие конкурентные преимущества данных территорий, а также критерия периферийности, что позволяет обосновать потенциальные направления их взаимодействия с другими элементами пространственного каркаса другого уровня иерархии, а также перспективные проекты. Именно их согласованное развитие является основой обеспечения пространственной интеграции на меж- и внутрирегиональном уровнях, проектирования новых конкурентных преимуществ территорий.

Наряду с этим предлагаемые в работе стратегические приоритеты развития каждого типа опорных узлов опираются также на критический обзор успешного мирового опыта в части использования зарекомендовавших себя моделей развития, что также повышает практическую ценность данной матрицы для практики государственного управления в России (табл. 2). С позиции формирования новых точек роста за пределами городских агломераций в стратегировании упор был сделан именно на данные типы малых городов.

Таблица 2

**Матрица регионально-отраслевых приоритетов развития малых городов как опорных узлов с учетом достижения национальных целей страны**

Table 2. Matrix of regional and sectoral priorities for the development of small towns as support nodes, taking into account the achievement of the country's national goals

Специализация / Периферийность	Групповые системы расселения малых городов за пределами агломераций	Отдельные малые города, в том числе имеющие геостратегическое положение
<b>1. Первичный сектор</b> (добыча сырья, его первичная переработка; сельское хозяйство, рыболовство, лесоводство)	<p><i>Конкурентные преимущества:</i> высокий природно-ресурсный потенциал, географическая близость, возможная взаимодополняемость экономик городов, что позволяет обеспечивать эффект масштаба; организующие социокультурные и экономические центры для сельских территорий.</p> <p><i>Приоритеты:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>реализация якорных проектов технологической модернизации производств по добыче сырья, развитие единой инфраструктуры в рамках формирования <i>минерально-сырьевых центров</i>;</li> <li>диверсификации экономики путем вхождения в национальные/глобальные ЦДС и кластеры с опорой на раскрытие прочего эндогенного потенциала (для территорий с затухающей добычей);</li> </ul>	<p><i>Конкурентные преимущества:</i> геостратегический характер, природно-ресурсный потенциал, зачастую более низкая стоимость жизни, организующие центры для сельских территорий.</p> <p><i>Приоритеты:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>реализация проектов технологической модернизации производств по добыче сырья; диверсификации экономики путем вхождения в производственные сети и кластеры с опорой на раскрытие эндогенного потенциала (для локальных территорий с затухающей добычей); для городов с благоприятными природно-климатическими условиями, чистой экологией — развитие в рамках модели «медленный город»;</li> <li>развитие социальной, транспортной инфраструктуры для</li> </ul>



Специализация / Периферийность	Групповые системы расселения малых городов за пределами агломераций	Отдельные малые города, в том числе имеющие геостратегическое положение
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• развитие социальной, инженерной, транспортной инфраструктуры для укрепления функций центрального места;</li> <li>• обеспечение производственно-экономической связности с агломерациями, где локализованы более высокие «этажи» ЦДС, специализированные услуги для населения и бизнеса; это позволяет преодолеть ограничения групповых систем, связанные с их размером и «узкой» специализацией.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>укрепления функций центрального места;</li> <li>• обеспечение производственной связности с агломерациями, где локализуются высокие «этажи» ЦДС; сельскими территориями — как местами сбыта продукции для потребления жителями и предприятиями села;</li> <li>• для геостратегических территорий — инфраструктурное развитие, создание рабочих мест для жителей.</li> </ul>
<b>2. Вторичный сектор</b> (обрабатывающая промышленность, энергетика, строительство)	<p><i>Конкурентные преимущества:</i> центры концентрации социально-экономической деятельности, «точки роста» за пределами влияния агломераций, организующие центры для сельских территорий.</p> <p><i>Приоритеты:</i>  развитие сетевых производственно-экономических связей:</p> <p>а) с крупными городами и агломерациями:  <i>модель «ступница-спицы»</i>, т. е. размещение на локальных территориях филиалов крупных компаний, основные мощности которых располагаются в более крупных узлах;  <i>модель «производственная сателлитная платформа»:</i> контрактация хозяйствующих субъектов локальных территорий с фирмами из крупных городов/агломераций;</p> <p>б) с малыми/средними городами, сельскими территориями:  <i>развитие малых промышленных районов Алаева-Беккатины</i>, т. е. локальных кластеров малых фирм, производящих продукцию с учетом уникальных специализаций территорий;  развитие социальной, транспортной инфраструктуры для укрепления функций центрального места.</p>	<p><i>Конкурентные преимущества:</i> центры концентрации социально-экономической деятельности за пределами агломераций; зачастую более низкая стоимость жизни; организующие центры для сельских территорий.</p> <p><i>Приоритеты:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• развитие «узких» (продуктовых) специализаций в рамках национальной и глобальной экономики (реализация аналога японской модели «Одна деревня, один продукт») в видах деятельности, не подверженных эффекту масштаба;</li> <li>• развитие сетевых производственно-экономических связей:  с крупными городами и агломерациями: <i>модель «ступница-спицы»</i>; <i>модель «производственная сателлитная платформа»</i>;</li> <li>• развитие социальной, транспортной инфраструктуры для укрепления функций центрального места.</li> </ul>

Специализация / Периферийность	Групповые системы расселения малых городов за пределами агломераций	Отдельные малые города, в том числе имеющие геостратегическое положение
<b>3. Третичный сектор</b> (экономика знаний и сфера услуг)	<p><i>Конкурентные преимущества:</i> уникальный научно-образовательный, человеческий, туристско-рекреационный потенциал; роль центрального места социокультурных услуг для сельских территорий.</p> <p><i>Приоритеты:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• за счет использования уникального знания, прочего эндогенного потенциала участие в проектах, реализующихся в высокотехнологических отраслях, якорные участники которых локализованы в агломерациях;</li> <li>• создание филиалов региональных университетов, связанных с обеспечением кадровых потребностей субрегиона; превращение территорий в центры уникальных знаний, связанные с историей развития данного локалитета;</li> <li>• формирование межмуниципальных туристических дестинаций;</li> <li>• развитие социальной, инженерной, транспортной инфраструктуры для укрепления функций центрального места</li> </ul>	

Источник: составлено автором.

Групповые системы расселения малых городов за пределами формирующихся агломераций могут выполнять роль своего рода «контрмагнита» крупным городам и агломерациям, являясь организующими центрами субрегионального уровня, в том числе для региональной периферии за счет реализации здесь якорных инвестиционных проектов в сфере экономики. С учетом реализации вышеобозначенных стратегических приоритетов данные групповые системы расселения имеют потенциал для превращения в целые зоны интеграции в рамках формирования иерархически-полицентричной модели пространственного каркаса страны.

Устойчивое развитие отдельных малых городов, в том числе имеющих геостратегическое положение в контексте обеспечения национальной безопасности России, позволит «удерживать» освоенное социально-экономическое пространство страны, использовать внутренний потенциал глубинных территорий, сохранять связи по линии «городская агломерация/крупный, средний город — малый город — село» как необходимого условия обеспечения пространственной интеграции на субрегиональном уровне.

### 3. Концептуальная схема организации межмуниципального сотрудничества с позиции стейкхолдерского подхода

Для реализации обоснованных выше регионально-отраслевых приоритетов развития малых городов и обеспечения на основе этого пространственной интеграции регионов страны актуальным видится развитие *межмуниципального сотрудничества*. Однако в текущем законодательстве такое сотрудничество, к сожалению, рассматривается весьма узко как в части его участников (соглашения заключаются и реализуются лишь между органами власти муниципалитетов), так и применяемых форм сотрудничества.

С учетом того, что значительная часть муниципальных образований России являются дотационными и не обладают достаточными финансовыми, кадровыми и иными ресурсами, управленческим опытом для реализации совместных проектов [2; 3; 6], в регионах России применяются, как правило, довольно простые формы организации сотрудничества муниципалитетов (обмен опытом, проведение совместных межмуниципальных мероприятий, заключение соглашений о передаче полномочий и т. п.). При этом практика реализации межмуниципальных проектов в производственно-экономической сфере носит крайне ограниченный характер.



Вместе с тем, на наш взгляд, существует насущная потребность в реализации именно таких проектов, которые позволят сформировать базис эффективной экономики данных территорий и станут основой для устойчивого развития локальных территорий в стратегической перспективе.

В связи с этим разработана следующая концептуальная схема организации межмуниципального сотрудничества, основанная на стейкхолдерском подходе<sup>5</sup> и позволяющая вовлечь не в полной мере реализованный в настоящее время потенциал кооперации бизнес-структур как одного из ключевых участников, реализующих совместные стратегические приоритеты развития муниципалитетов (рис. 2).

В качестве инструмента поддержки развития межмуниципального хозяйственного сотрудничества предложено создание на базе Ассоциаций муниципальных образований субъекта РФ *цифровой платформы*, содержащей актуальный реестр бизнес-структур муниципалитетов с заявляемыми ими потребностями в сырье, компонентах, комплектующих, а также перечень производимой продукции. Вовлечение Корпораций (агентств) развития региона в поддержку и продвижение среди предпринимателей данной платформы позволит обеспечить снижение институциональных и трансакционных издержек на организацию кооперационных взаимодействий.

При этом важным видится научная проработка перспективных ниш и реализация инвестиционных проектов совместного развития всех муниципальных образований (как входящих в состав городских агломераций, так и периферийных), что позволит обеспечить консолидацию потенциала и конкурентных преимуществ различного рода мест [22; 25].

Первый тип таких проектов направлен на формирование и модернизацию отраслей «традиционной» (индустриальной) экономики, которые базируются на существующих естественных конкурентных преимуществах экономики малого города («первой» природы); второй тип проектов — на формирование отраслей *новой экономики* на основе капитализации приобретенных конкурентных преимуществ («второй» природы), связанных по большей части с использованием достижений научно-технологического прогресса [12].

На материалах Архангельской агломерации, в состав которой входят крупный (г. Архангельск), большой (г. Северодвинск), малый город (г. Новодвинск) и сельские территории (Приморский муниципальный округ) с опорой на данные ресурса «Контур.Фокус», были рассчитаны отрасли специализация данных территорий (рис. 3).

На основе этого были обоснованы концепции потенциальных межмуниципальных *проектов*, консолидирующих потенциал данных территорий. Так, «связка» предприятий ЛПК и производства металлических изделий является основой для производства современных строительных материалов (по аналогии с ООО «Современный завод строительных материалов» в Северодвинске). Это касается, в первую очередь, каркасно-панельных и объемно-модульных конструкций, экологически чистых комбинированных панелей для строительства, которые могут использоваться в жилищном и промышленном строительстве. Производство железобетонных изделий может быть использовано при изготовлении морозостойких дорожных плит для предприятий, занимающихся лесозаготовкой.

Стратегические приоритеты развития ЛПК видятся в развитии лесной биоэнергетики, глубокой химико-механической и механической переработки древесины с максимальным вовлечением мелкотоварной, низкокачественной и мягколиственной древесины, развитием производства клееного бруса, новых технологий обработки отходов для изготовления биотоплива.

<sup>5</sup> Необходимость использования стейкхолдерского подхода при обосновании стратегических приоритетов развития муниципальных образований, на наш взгляд, довольно обстоятельно раскрывается в работе [7].

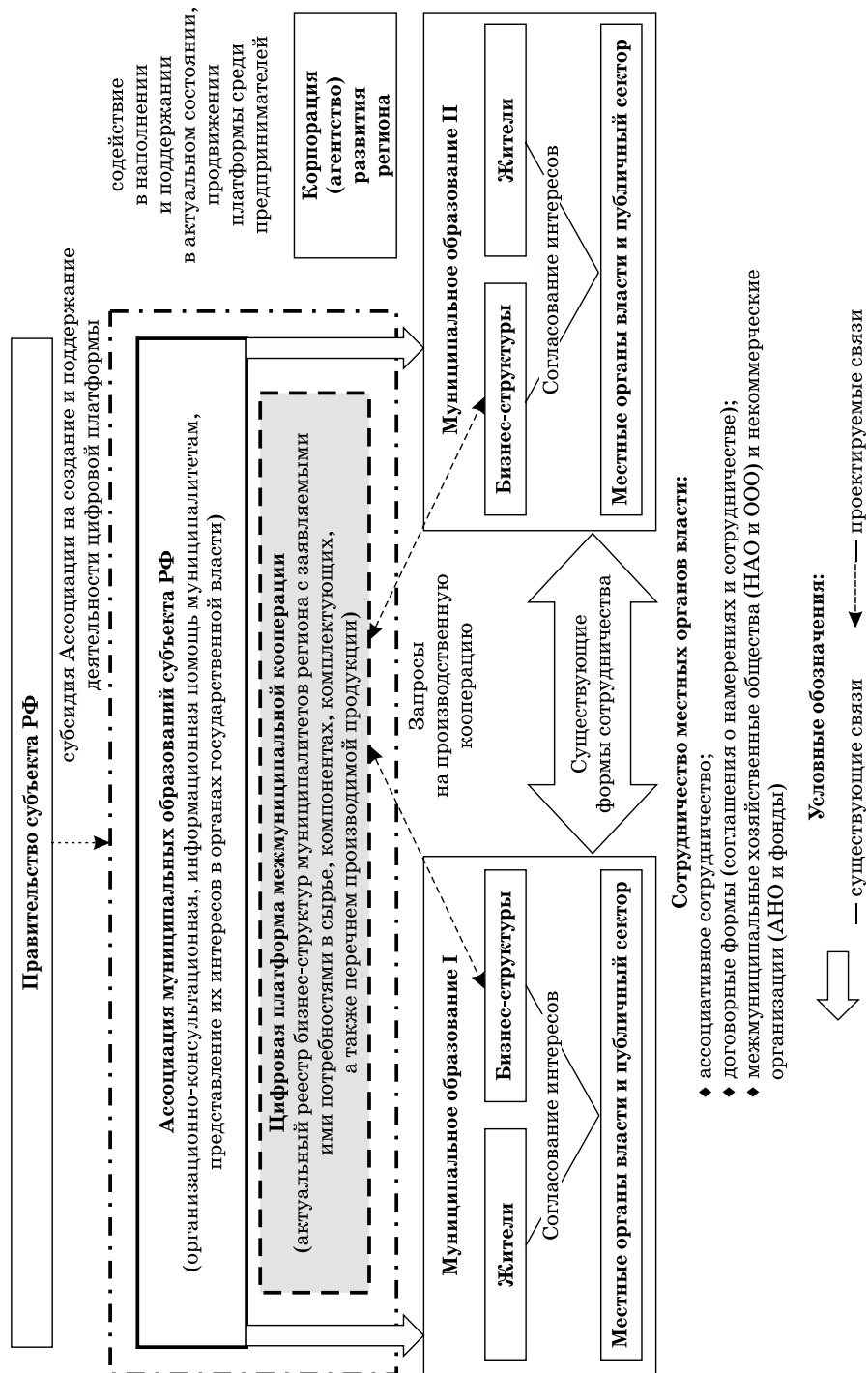


Рис. 2. Концептуальная схема организации межмуниципального сотрудничества с позиции стейкхолдерского подхода  
Fig. 2. Conceptual scheme for organizing inter-municipal cooperation from the standpoint of stakeholder approach

Источник: составлено автором.

## Условные обозначения

- Дороги местного значения
  - Дороги регионального значения
  - Дороги федерального значения
  - Ядро Архангельской агломерации
  - Архангельская агломерация
- Экономическая специализация муниципалитетов**
- 1 - Транспортировка и хранение
  - 2 - Обработка древесины и производство изделий из дерева
  - 3 - Строительство
  - 4 - Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство
  - 5 - Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов
  - 6 - Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха
  - 7 - Производство пищевых продуктов
  - 8 - Производство готовых металлических изделий...
  - 9 - Производство напитков
  - 10 - Производство химических веществ и химических продуктов
  - 11 - Ремонт и монтаж машин и оборудования
  - 12 - Производство мебели
  - 13 - Производство машин и оборудования, не включенных в другие группировки
  - 14 - Производство бумаги и бумажных изделий
  - 15 - Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания
  - 16 - Производство прочих транспортных средств и оборудования

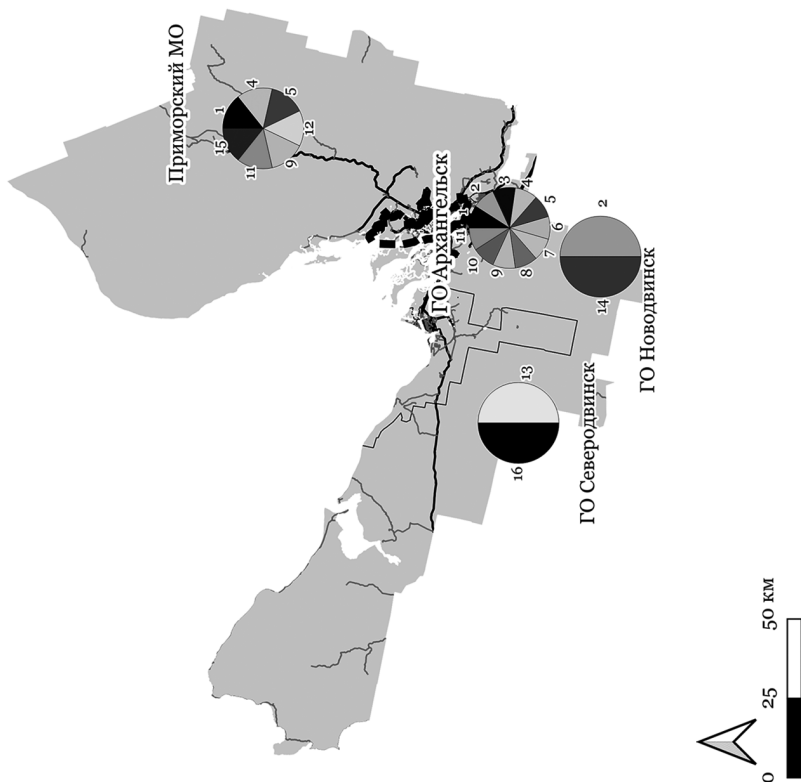


Рис. 3. Экономическая специализация Архангельской агломерации  
Fig. 3. Economic specialization of the Arkhangelsk agglomeration

Источник: расчеты автора по данным сервиса «Контур.Фокус» (<https://focus.kontur.ru/>).

Потенциал для развития имеют производство и реализация автомобильной и прицепной техники, оборудования к лесовозной и специализированной грузовой технике и запасных частей.

## Выводы

По итогам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1) ключевой задачей для превращения малых городов в опорные узлы пространственного каркаса страны является укрепление их «центральности» за счет формирования эффективной экономики данных населенных пунктов, в том числе на основе активизации социально-экономических связей с крупными городами (агломерациями) и сельскими территориями;

2) при этом для каждого типа малых городов с учетом их специализации и периферийности важным видится обоснование стратегических приоритетов развития, базирующихся на существующих и проектируемых конкурентных преимуществах; в связи с этим в работе предложена матрица регионально-отраслевых приоритетов развития малых городов как опорных узлов с учетом достижения национальных целей страны;

3) важная роль в реализации данных приоритетов отводится развитию института межмуниципального сотрудничества. В работе предложена концептуальная схема организации межмуниципального сотрудничества с позиции стейкхолдерского подхода, которая позволит повысить эффективность использования потенциала данного института обеспечения межтерриториальной интеграции за счет активного вовлечения в данный процесс бизнес-структур;

4) предложены концепции потенциальных межмуниципальных проектов (на примере Архангельской агломерации, в состав которой входят крупный, большой, малый город, а также сельские территории), которые позволят повысить эффективность использования потенциала данных территорий в рамках развития межмуниципального сотрудничества.

## Литература

1. Бутова Т. В., Смирнова А. А., Миловидова Н. А. Межмуниципальное сотрудничество как основа обеспечения устойчивости региона // *Управленческие науки*. 2014. № 3. С. 4–15.
2. Ворошилов Н. В. Межмуниципальное сотрудничество в России: состояние, проблемы и перспективы развития // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2021. Т. 14, № 6. С. 141–159. DOI: 10.15838/esc.2021.6.78.8.
3. Добринская О. А. Роль официальной помощи развитию в стратегии Японии в Центральной Азии // *Вестник МГИМО-Университета*. 2020. Т. 13, № 3. С. 86–111. DOI: 10.24833/2071-8160-2020-3-72-86-111.
4. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. В 2 т. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019.
5. Кожевников С. А. Модернизация экономики малых городов российского Севера на основе активизации межмуниципальных хозяйственных связей // *Север и рынок: формирование экономического порядка*. 2023. № 3. С. 150–164. DOI: 10.37614/2220-802X.3.2023.81.010.
6. Козлова О. А., Макарова М. Н. Межмуниципальное сотрудничество как институт стратегического развития территории // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2018. Т. 11, № 3. С. 132–144. DOI: 10.15838/esc.2018.3.57.9.
7. Кузнецов С. В., Свириденко М. В., Шамахов В. А. Стратегические приоритеты муниципального развития на основе выявления интересов стейкхолдеров: методологические подходы и практическая реализация // *Управленческое консультирование*. 2020. № 11. С. 10–22. DOI: 10.22394/1726-1139-2020-11-10-22.
8. Манаева И. В. Формирование методологии стратегирования пространственного развития городов России : монография. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020.

9. Обедков А. П. Малые города как фактор модернизации российского пространства // Россия: тенденции и перспективы развития. Ежегодник. Вып. 6. Ч. 2. М. : ИНИОН РАН, 2011. С. 504–508.
10. Растворцева С. Н., Манаева И. В. Тенденции и факторы современного развития малых и средних городов // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2022. Т. 15, № 1. С. 110–127. DOI: 10.15838/esc.2022.1.79.6.
11. Руководство по проектированию малых городов в системах расселения / ЦНИИП градостроительства. М. : Стройиздат, 1979.
12. Спиридонов А. А., Фадеев А. М. Управление инновациями в нефтегазовой отрасли на примере деятельности АО «Инжиниринговый центр «Кронштадт»» // Арктика и инновации. 2024. Т. 2, № 4. С. 6–16. DOI: 10.21443/3034-1434-2024-2-4-6-16.
13. Устойчивое развитие территорий на основе сетевого взаимодействия малых городов : коллективная монография / Под ред. В. Л. Тамбовцева, М. Ю. Шерешевой. М., 2018.
14. Burger M. J., Meijers E. J., Hoggerbrugge M. M., Tresserra J. M. Borrowed Size, Agglomeration Shadows and Cultural Amenities in North-West Europe // European Planning Studies. 2015. Vol. 23, N 6. P. 1090–1109. DOI: 10.1080/09654313.2014.905002.
15. Capello R. The city network paradigm: measuring urban network externalities // Urban Studies. 2000. N 37 (11). P. 1925–1945.
16. De Vries J. The Randstad: in search of a metropolis for Netherlands (Randstad: à la recherche d'une métropole pour les Pays-Bas) // Bulletin de l'Association de géographes français. 2012. N 89 (4). P. 534–546.
17. Fisher A. Production, primary, secondary and tertiary // Economic Record. 1939. N 15.1. P. 24–38.
19. Fourastié J. Le Grand Espoir du XXe siècle: Progrès technique, progrès économique, progrès social. Paris : Presses Universitaires de France, 1949.
19. Hamdouch A., Demaziere C., Banovac K. The Socio-economic Profiles of Small and Medium-sized Towns: Insights from European Case Studies // Tijdschrit Voor Econ. En Soc. Geogr. Spec. Issue Doss. Small Medium-Sized Towns Eur. 2017. Vol. 108. P. 456–471.
20. Meili R., Mayer H. Small and Medium-Sized Towns in Switzerland: Economic Heterogeneity, Socioeconomic Performance and Linkages // Erdkunde. 2017. Vol. 71. P. 313–332. DOI: 10.3112/erdkunde.2017.04.04.
21. Parkinson M., Meegan R., Karecha J. City Size and Economic Performance: Is Bigger Better, Small More Beautiful or Midding Marvelous? // European Planning Studies. 2015. Vol. 23. N 6. P. 1054–1068. DOI: 10.1080/09654313.2014.904998.
22. Rivas M. From Creative Industries to the Creative Place: Refreshing the Local Development Agenda in Small and Medium-sized Towns // REDIGE: Review of Design, Innovation and Strategic Management. 2011. Vol. 2. N 2.
23. Servillo L., Atkinson R., Hamdouch A. Small and Medium-sized Towns in Europe: Conceptual, Methodological and Policy Issues // Tijdschr. Voor Econ. En Soc. Geografie Spec. Issue Doss. Small Medium-Sized Towns Eur. 2017. Vol. 108. P. 365–379.
24. Sohn J. Y. Network city as a new urban growth model: a review on its formation, spatial structure, management, and growth potential // J. Korean Geographical Society. 2011. N 46 (2). P. 181–196.
25. Vlachou K., Collura J., Mermelstein A. Planning and Deploying Transit Signal Priority in Small and Medium-sized Cities: Burlington, Vermont, Case Study // Journal of Public Transportation. 2010. Vol. 13. Iss. 3. P. 101–123.
26. Volgmann K., Rusche K. The Geography of Borrowing Size: Exploring Spatial Distributions for German Urban Regions // Tijdschr. Voor Econ. En Soc. Geogr. 2020. Vol. 111. P. 60–79. DOI: 10.1111/tesg.12362.

#### Об авторе:

**Кожевников Сергей Александрович**, кандидат экономических наук, заведующий Центром исследования пространственного развития социально-экономических систем, ведущий научный сотрудник Вологодского научного центра РАН (Вологда, Российская Федерация); kozhevnikov\_sa@bk.ru

#### References

1. Butova T. V., Smirnova A. A., Milovidova N. A. Inter-municipal cooperation as a basis for ensuring regional sustainability // Management sciences [Upravlencheskie nauki.]. 2014. N 3. P. 4–15. (In Russ.).

2. Voroshilov N.V. Inter-municipal cooperation in Russia: state, problems and development prospects // Economic and social changes: facts, trends, forecast [Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz]. 2021. Vol. 14. N 6. P. 141–159. DOI: 10.15838/esc.2021.6.78.8. (In Russ.).
3. Dobrinskaya O.A. The role of official development assistance in Japan's strategy in Central Asia // Bulletin of MGIMO-University [Vestnik MGIMO-Universiteta]. 2020. Vol. 13. N 3. P. 86–111. DOI: 10.24833/2071-8160-2020-3-72-86-111. (In Russ.).
4. Kvint V. L. The Concept of Strategizing. In 2 vol. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM of RANEPa, 2019. (In Russ.).
5. Kozhevnikov S.A. Modernization of the economy of small towns in the Russian North based on the activation of inter-municipal economic ties // The North and the market: formation of an economic order [Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo poriyadka]. 2023. N 3. P. 150–164. DOI: 10.37614/2220-802X.3.2023.81.010. (In Russ.).
6. Kozlova O.A., Makarova M.N. Inter-municipal cooperation as an institution for strategic development of the territory // Economic and social changes: facts, trends, forecast [Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz]. 2018. Vol. 11. N 3. P. 132–144. DOI: 10.15838/esc.2018.3.57.9. (In Russ.).
7. Kuznetsov S.V., Sviridenko M.V., Shamakhov V.A. Strategic priorities of municipal development based on identifying stakeholder interests: methodological approaches and practical implementation // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2020. N 11. P. 10–22. DOI: 10.22394/1726-1139-2020-11-10-22 (In Russ.).
8. Manaeva I.V. Formation of a methodology for strategizing the spatial development of Russian cities: monograph. St. Petersburg : NWIM of RANEPa, 2020. (In Russ.).
9. Obedkov A.P. Small towns as a factor in the modernization of Russian space // Russia: development trends and prospects. Yearbook [Rossiya: tendentsii i perspektivy razvitiya. Ezhegodnik]. Iss. 6. Part 2. Moscow: INION RAS, 2011. P. 504–508. (In Russ.).
10. Rastvortseva S.N., Manaeva I.V. Trends and factors of modern development of small and medium-sized towns // Economic and social changes: facts, trends, forecast [Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz]. 2022. Vol. 15. N 1. P. 110–127. DOI: 10.15838/esc.2022.1.79.6. (In Russ.).
11. Guide to designing small towns in settlement systems / Central Research and Design Institute for urban planning. Moscow: Stroyizdat, 1979. (In Russ.).
12. Spiridonov A.A., Fadeev A.M. Innovation management in the oil and gas industry on the example of JSC Engineering Center Kronstadt // Arctic and Innovations [Arktika i innovatsii]. 2024. Vol. 2, N 4. P. 6–16. DOI: 10.21443/3034-1434-2024-2-4-6-16. (In Russ.).
13. Sustainable development of territories based on network interaction of small towns: collective monograph / edited by V.L. Tambovtsev, M. Yu. Sheresheva. Moscow, 2018. (In Russ.).
14. Burger M.J., Meijers E.J., Hoggerbrugge M.M., Tresserra J.M. Borrowed Size, Agglomeration Shadows and Cultural Amenities in North-West Europe // European Planning Studies. 2015. Vol. 23. N 6. P. 1090–1109. DOI: 10.1080/09654313.2014.905002.
15. Capello R. The city network paradigm: measuring urban network externalities // Urban Studies. 2000. N 37 (11). P. 1925–1945.
16. De Vries J. The Randstad: in search of a metropolis for Netherlands (Randstad: à la recherche d'une métropole pour les Pays-Bas) // Bulletin de l'Association de géographes français. 2012. N 89 (4). P. 534–546.
17. Fisher A. Production, primary, secondary and tertiary // Economic Record. 1939. N 15.1. P. 24–38.
18. Fourastié J. Le Grand Espoir du XXe siècle: Progrès technique, progrès économique, progrès social. Paris : Presses Universitaires de France, 1949.
19. Hamdouch A., Demaziere C., Banovac K. The Socio-economic Profiles of Small and Medium-sized Towns: Insights from European Case Studies // Tijdschrift Voor Econ. En Soc. Geogr. Spec. Issue Doss. Small Medium-Sized Towns Eur. 2017. Vol. 108. P. 456–471.
20. Meili R., Mayer H. Small and Medium-Sized Towns in Switzerland: Economic Heterogeneity, Socioeconomic Performance and Linkages // Erdkunde. 2017. Vol. 71. P. 313–332. DOI: 10.3112/erdkunde.2017.04.04.
21. Parkinson M., Meegan R., Karecha J. City Size and Economic Performance: Is Bigger Better, Small More Beautiful or Midding Marvelous? // European Planning Studies. 2015. Vol. 23. N 6. P. 1054–1068, DOI: 10.1080/09654313.2014.904998.
22. Rivas M. From Creative Industries to the Creative Place: Refreshing the Local Development Agenda in Small and Medium-sized Towns // REDIGE: Review of Design, Innovation and Strategic Management. 2011. Vol. 2. N 2.

22. Servillo L., Atkinson R., Hamdouch A. Small and Medium-sized Towns in Europe: Conceptual, Methodological and Policy Issues // Tijdschr. Voor Econ. En Soc. GeografieSpec. Issue Doss. Small Medium-Sized Towns Eur. 2017. Vol. 108. P. 365–379.
23. Sohn J.Y. Network city as a new urban growth model: a review on its formation, spatial structure, management, and growth potential // J. Korean Geographical Society. 2011. N 46 (2). P. 181–196.
24. Vlachou K., Collura J., Mermelstein A. Planning and Deploying Transit Signal Priority in Small and Medium-sized Cities: Burlington, Vermont, Case Study // Journal of Public Transportation. 2010. Vol. 13. Iss. 3. P. 101–123.
25. Volgmann K., Rusche K. The Geography of Borrowing Size: Exploring Spatial Distributions for German Urban Regions // Tijdschr. Voor Econ. En Soc. Geogr. 2020. Vol. 111. P. 60–79. DOI: 10.1111/tesg.12362.

#### **About the author:**

**Sergey A. Kozhevnikov**, Candidate of Economic Sciences, Head of the Center for the Study of Spatial Development of Socio-Economic Systems, Leading Researcher at the Vologda Scientific Center of the Russian Academy of Sciences (Vologda, Russian Federation); kozhevnikov\_sa@bk.ru

#### **Благодарности:**

Статья подготовлена в соответствии с государственным заданием для ФГБУН ВолНЦ РАН по теме № FMGZ-2025-0013 «Факторы и инструменты обеспечения сбалансированного пространственного развития регионов России в условиях обострения больших вызовов».

#### **Acknowledgment**

The article was prepared in accordance with a state assignment for VolRC RAS on the topic FMGZ-2025-0013 “Factors and tools for ensuring balanced spatial development of Russian regions in the face of escalating major challenges”.

Поступила в редакцию: 15.07.2025

Поступила после рецензирования: 25.07.2025

Принята к публикации: 30.07.2025

The article was submitted: 15.07.2025

Approved after reviewing: 25.07.2025

Accepted for publication: 30.07.2025



# Женщины-парламентарии в российских регионах: оценка достижения показателя Целей в области устойчивого развития

Кулеш С. А.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; sem.kulesh@mail.ru

## РЕФЕРАТ

Статья посвящена анализу динамики женского представительства в региональных парламентах Сибири и Дальнего Востока за период 2014–2024 гг. в контексте достижения показателя ЦУР 5.5.1 (а), направленного на обеспечение гендерного равенства в национальных парламентах. На основе анализа данных 24 регионов выявлена значительная региональная вариативность: лишь в трех регионах доля женщин-депутатов превышает рекомендованные ООН 30%. Основными барьерами на пути реализации депутатской карьеры у женщин остаются социокультурные стереотипы, двойная нагрузка на женщин и неравный доступ к партийным ресурсам.

**Методология** исследования включает в себя количественный анализ состава парламентов и биографический анализ 179 женщин-депутатов.

**Новизна** исследования заключается в комплексном анализе динамики женского представительства с акцентом на региональную специфику Сибири и Дальнего Востока. Рассматриваются данные о влиянии образовательного сектора и общественных организаций как механизмов рекрутирования, переосмысливается роль гендерных квот, предлагая альтернативные подходы к повышению гендерного баланса.

**Теоретическая значимость** исследования состоит в интеграции глобальных целей устойчивого развития в контекст российской региональной политики, и также вносит вклад в дискуссию о доминировании институциональных и социокультурных факторов, ограничивающих участие женщин в политике.

**Практическая значимость** определяется разработкой рекомендаций для повышения женского представительства, включая внедрение программ наставничества и поддержки женщин, что может быть использовано при разработке региональных и федеральных программ.

**Ключевые слова:** гендерное равенство, цели устойчивого развития (ЦУР), женское представительство, региональные парламенты, Сибирь, Дальний Восток, политическая активность, социокультурные барьеры.

**Для цитирования:** Кулеш С. А. Женщины-парламентарии в российских регионах: оценка достижения показателя Целей устойчивого развития // Управленческое консультирование. 2025. № 4. С. 24–40. EDN JUAYTR

## Women Parliamentarians in Russian Regions: Assessment of Achievement of the Sustainable Development Goals Indicator

Semyon A. Kulesh

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEP), Saint Petersburg, Russian Federation; sem.kulesh@mail.ru

## ABSTRACT

This article examines the dynamics of female representation in regional parliaments of Siberia and the Russian Far East from 2014 to 2024, focusing on SDG 5.5.1 (a) indicator, aimed at promoting gender equality in legislative bodies. Analyzing data from 24 regions, the study reveals significant disparities: only three regions exceed the UN-recommended 30% threshold for wom-



en's parliamentary representation. Key barriers include socio-cultural stereotypes, the dual burden of domestic and professional responsibilities, and unequal access to party resources.

**The methodology** combines quantitative analysis of parliamentary composition and biographical profiling of 179 female deputies, highlighting the pivotal role of the education sector and civil society organizations in mobilizing women into politics.

**Novelty** lies in the comprehensive decade-long analysis of regional trends, emphasizing the unique socio-demographic and institutional contexts of Siberia and the Far East. The study introduces new insights into the role of educational institutions and NGOs as pathways for women's political recruitment, while re-evaluating the effectiveness of gender quotas and advocating for alternative strategies.

**Theoretical contribution** is the integration of global SDG frameworks into the study of Russian regional politics, enriching debates on institutional and cultural factors hindering gender parity. It challenges conventional narratives by emphasizing the interplay between structural barriers and individual agency.

**Practical implications** include policy recommendations such as mentorship programs, institutional support for work-family balance. The findings can inform regional and federal initiatives to enhance women's political participation, ensuring not only quantitative representation but also substantive influence in decision-making.

**Keywords:** gender equality, Sustainable Development Goals, women's representation, Russian regional parliaments, women's political participation.

**For citation:** Kulesh S. A. Women parliamentarians in Russian regions: assessment of achievement of the Sustainable Development Goals indicator // Administrative consulting. 2025. N 4. P. 24–40. EDN JUAYTR

## Введение

Цели устойчивого развития (ЦУР), принятые в 2015 г. на саммите Организации Объединенных Наций, представляют собой амбициозный план действий для достижения более справедливого и устойчивого мира к 2030 г. Среди 17 Целей, ЦУР 5, посвященная гендерному равенству, занимает центральное место, поскольку данный аспект является не только правом человека, но и необходимым условием для устойчивого развития во всех его аспектах. В глобальном контексте достижение гендерного равенства способствует экономическому росту, социальной справедливости и улучшению качества жизни, что подчеркивает его значимость для всех стран.

Среди индикаторов ЦУР 5 существует показатель доли мест, занимаемых женщинами в национальном парламенте. Согласно отчету Росстата за 2024 г., в России такой показатель составляет 17,9% от общего количества депутатов Государственной Думы Федерального Собрания РФ<sup>1</sup>. Ситуация с представительством женщин в обеих палатах Федерального Собрания растет, хоть и не имеет большого прироста — по данным 2015 г., доля женщин в законодательном органе страны составляла 14,4% в Государственной Думе<sup>2</sup>, в Совете Федерации — 19,6%<sup>3</sup>. Данный показатель, по сравнению с другими странами Европы, является низким, и Россия отстает от них. Среди лидеров списка можно выделить Исландию (47,6%), страны Скандинавии (Швеция и Финляндия — 46%, Норвегия — 44,4%), а также Белоруссию (40%)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Цели устойчивого развития в Российской Федерации 2024: краткий статистический сборник. М. : Росстат, 2024. С. 36.

<sup>2</sup> Статистическое приложение к ежегоднику, 2024 [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. 2024. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/RUS\\_SDG\\_in\\_Russia\\_2024.xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/RUS_SDG_in_Russia_2024.xlsx) (дата обращения: 18.03.2025).

<sup>3</sup> Останина рассказала о численности женщин в российском парламенте [Электронный ресурс] // Парламентская газета. 2024. 6 марта. URL: <https://www.pnp.ru/politics/ostanina-rasskazala-o-chislennosti-zhenshhin-v-rossiyskom-parlamente.html> (дата обращения: 18.03.2025).

<sup>4</sup> Показатель 5.5.1 (а) «Доля мест, занимаемых женщинами в национальных парламентах» [Электронный ресурс] // Европейская экономическая комиссия ООН. URL: <https://w3.unecsc.org/SDG/ru/Indicator?id=142> (дата обращения: 18.03.2025).

В мировой статистике Россия занимает 153-е место в мире по данному показателю. Агентство РИА «Новости» отмечает, что средняя доля женщин в законодательных органах стран мира составляет 26%, и лишь только в шести странах женщины занимают половину или больше депутатских кресел. Это Руанда (57,6%), Куба (55,6%), Никарагуа (53,8%), Мексика (50,5%), Андорра (50%) и Исландия (47,6%)<sup>5</sup>. Справедливости ради стоит отметить, что данные показатели странами были достигнуты благодаря гендерным квотам в парламенте или партийных списках, что, на наш взгляд, не совсем целостно отображает реальную картину женского представительства в политике и вместе с этим является слабой стороной показателей ЦУР 5. Сейчас, в условиях «консервативного разворота» в США и постепенного отхода от политики гендерного равенства в других странах, реальная ситуация с гендерным равенством будет вызывать большой интерес среди исследователей.

Обычно считается, что результатом низкого уровня представительства женщин в Федеральном Собрании является сочетание нескольких факторов. Это и отмена женских квот, которые были в советские времена, и социально-экономическое неравенство, а также культурные установки и слабость женских движений<sup>6</sup>.

Россия, ввиду своих размеров, характеризуется разнообразием политических традиций и культуры, в том числе разным отношением к женскому представительству в органах власти в регионах. В связи с этим представляется целесообразным адаптировать показатель ЦУР 5.5.1 (а), который изначально предназначен для оценки доли женщин в национальных парламентах, для рассмотрения динамики женского представительства в регионах. В данном случае мы предлагаем сфокусироваться на региональных парламентах Сибирского и Дальневосточного регионов, так как это может помочь выявить особенности и различия в представленности женщин в региональных парламентах, послужив материалом для сравнения с другими регионами России, выявления тенденций и закономерностей в вопросах женского представительства.

Проблема представленности женщин в политике широко исследуется в рамках глобальных, национальных и региональных контекстов. М. Фрейл и Д. Маринова отмечают, что основной причиной низкого женского представительства является сохраняющийся разрыв во внутренней политической эффективности: женщины с меньшей вероятностью чувствуют, что обладают компетенцией и навыками, необходимыми для полноценного участия в политической сфере. Их исследование на примере Испании показывает, что существует несоответствие между социально приписываемыми женщинам характеристиками и чертами, связанными с политикой (конкуренция, власть, напористость), и тем, как они их воспринимают. Женщины ограниченно признают в себе данные черты и полагают, что не обладают качествами для участия в политике [11, с. 2300].

Г. Алмонд и С. Верба при изучении вопроса женского присутствия в политике отмечали, что женщины по своему политическому поведению отличаются от мужчин в основном повышенной апатией, консерватизмом и чувствительностью к личностным и эмоциональным аспектам [1, с. 147]. Это свидетельствует о том, что женщины не обязательно вносят изменения в политическую систему, а скорее проявляют более эмоционально-чувственную ориентацию. Авторы акцентируют, что важнее роль женщин как компонента гражданской культуры и семейных институтов, а не только их участие в политике на высоком уровне [1, с. 315].

<sup>5</sup> Россия занимает 153-е место в мире по числу женщин в парламенте [Электронный ресурс] // РИА Новости. 2024. 8 марта. URL: <https://ria.ru/20240308/zhenschiny-1931875162.html> (дата обращения: 18.03.2025).

<sup>6</sup> Управленческий патриархат: сколько женщин находится у власти в России [Электронный ресурс] // Черта. 2021. 16 марта. URL: <https://cherta.media/story/upravlenneskij-patriarhat-skolko-zhenshhin-naxoditsya-u-vlasti-v-rossii/> (дата обращения: 18.03.2025).

Р. С. Мухаметов отмечает, что традиционные взгляды на гендерные роли, такие как рождаемость и количество детей в семье, лишь косвенно влияют на представительство женщин в парламентах, так же как и уровень образования и размер заработной платы. Большую роль играют институциональные факторы, такие как процедуры отбора кандидатов политическими партиями и объединениями [7, с. 141].

Н. Н. Козлова и Ю. А. Монахова при изучении политических биографий женщин-депутатов российских региональных парламентов приходят к выводу, что гендер остается устойчивым механизмом в российской политике, однако увеличение женского представительства в парламентах не приводит к усилению их влияния на законотворчество. Женщины-депутаты избегают связей с женским движением, стараясь сфокусироваться на молодежной повестке и на решении социальных вопросов [4, с. 138].

А. В. Михайлова, Л. Н. Попова, М. А. Максимова в рассмотрении гендерных аспектов политической активности в российских регионах подчеркивают повышение доли женщин в органах власти. Но, несмотря на положительное отношение населения к участию женщин в политической деятельности, женщины редко занимают ведущие роли в политике из-за сохраняющихся стереотипов политики как мужской профессии [6, с. 70].

В исследованиях недостаточно подробно освещены факторы, ограничивающие доступ женщин к активному участию в политической деятельности, а также роли общественных организаций в улучшении данной проблемы. Чаще всего проблема рассматривается только в контексте гендерных квот как инструмента преодоления структурных барьеров и повышения доли женщин в политике, однако подобный подход может обеспечить лишь количественный рост. Необходимо добиваться не только увеличения числа женщин в политике, но и повышения качества их участия для их влияния на процесс принятия политических решений.

Существующие исследования женского представительства в российской политике вносят значительный вклад в изучение данной темы, однако они ограничиваются анализом на один момент времени, что не дает возможности проследить динамику изменений, фокусирующей на структурных и на социокультурных барьерах, не уделяя достаточного внимания их взаимодействию в конкретных региональных условиях, что ограничивает полноту понимания факторов, влияющих на уровень женского участия в политике. Настоящее исследование направлено на преодоление данных ограничений, применяя комбинированную методологию. Количественный анализ динамики представленности женщин в 24 региональных парламентах Сибири и Дальнего Востока позволяет выявить общие тенденции и региональные различия. Биографический анализ 179 женщин-депутатов позволяет нам рассмотреть профессиональные и социальные пути, посредством которых женщины в регионах преодолевают барьеры и приходят в политику. Такой подход позволит оценить относительную важность и взаимодействие институциональных, социокультурных и индивидуальных факторов.

Целью исследования является оценка динамики женского представительства в региональных парламентах Сибири и Дальнего Востока за период 2014–2024 гг. в контексте достижения показателя ЦУР 5.5.1 (а) для выявления ключевых социокультурных, институциональных и демографических факторов, ограничивающих женское представительство, а также разработка рекомендаций для повышения роли женщин с учетом региональной специфики. Помимо применения показателя ЦУР 5, представляется возможным рассмотреть социально-психологический портрет женщины-депутата регионального парламента за Уралом.

Новизна исследования: исследование осуществляет комплексный анализ динамики женского представительства в региональных парламентах Сибири и Дальнего

Востока в контексте достижения показателя ЦУР 5.5.1 (а) за десятилетний период, используя сочетание методов количественного и биографического анализа для выявления структурных и индивидуальных факторов гендерного дисбаланса. В исследовании сделан акцент на рассмотрении региональной специфики в контексте Сибири и Дальнего Востока, где сочетание демографических, социально-экономических и культурных особенностей формирует ряд барьеров для женского участия в политике. Вводятся новые данные о роли образовательного сектора и общественных организаций как механизмов рекрутирования женщин в политику.

Исследование расширяет теоретические рамки изучения женского представительства в парламентах, внедряя цели устойчивого развития, находящиеся на глобальном уровне, в контекст российской региональной специфики. В рамках работы предпринята попытка проанализировать доминирующие роли институциональных и социокультурных факторов как причин низкого уровня женского участия в политике. Кроме того, предложена переоценка роли гендерных квот, используя иные механизмы повышения женского представительства. Результаты исследования могут быть использованы для разработки программ, нацеленных на достижение ЦУР 5.5.1 (а) и повышение женского представительства в федеральной и региональной политике России.

Для изучения динамики женского представительства в исследовании будут рассмотрены списки депутатов законодательных органов власти двадцати четырех регионов Сибири и Дальнего Востока в период с 2014 по 2024 г. В рамках комплексного подхода предполагается изучение биографических данных депутатов текущих созывов посредством составления биографических карточек, в которых будут рассматриваться четыре параметра: возраст, образование, семья, профессиональная деятельность. В качестве источника данных послужат официальные сайты законодательных органов власти двадцати четырех регионов Сибири и Дальнего Востока.

## Методология и материалы

На территории Сибири и Дальнего Востока действуют 24 региональных органа власти, общее количество депутатов составляет 1079 человек. Временная выборка с 2014 по 2024 г. не является случайной, так как в этот период в каждом из рассматриваемых регионов действовали три созыва законодательных органов власти (табл. 1).

Таблица 1

### Список созывов органов власти регионов Сибири и Дальнего Востока, действовавших в период с 2014 по 2024 г.

Table 1. List of legislative bodies of the subjects of Russian Siberia and the Far East that were in operation from 2014 to 2024

№ п/п	Регион, наименование органа	Созывы и срок их полномочий
1	Республика Алтай, Государственное собрание	6-й (2014–2019), 7-й (2019–2024), 8-й (с 2024)
2	Бурятия, Народный Хурал	5-й (2013–2018), 6-й (2018–2023), 7-й (с 2023)
3	Саха (Якутия), Государственный Совет	5-й (2013–2018), 6-й (2018–2023), 7-й (с 2023)
4	Тыва, Верховный Хурал	2-й (2010–2014), 3-й (2019–2024), 4-й (с 2024)

№ п/п	Регион, наименование органа	Созывы и срок их полномочий
5	Хакасия, Верховный совет	6-й (2013–2018), 7-й (2018–2023), 8-й (с 2023)
6	Алтайский край, Законодательное собрание	6-й (2011–2016), 7-й (2016–2021), 8-й (с 2021)
7	Забайкальский край, Законодательное собрание	2-й (2013–2018), 3-й (2018–2023), 4-й (с 2023)
8	Камчатский край, Законодательное собрание	2-й (2011–2016), 3-й (2016–2021), 4-й (с 2021)
9	Красноярский край, Законодательное собрание	2-й (2011–2016), 3-й (2016–2021), 4-й (с 2021)
10	Приморский край, Законодательное собрание	5-й (2011–2016), 6-й (2016–2021), 7-й (с 2021)
11	Хабаровский край, Законодательное собрание	6-й (2014–2019), 7-й (2019–2024), 8-й (с 2024)
12	Амурская область, Законодательное собрание	6-й (2011–2016), 7-й (2016–2021), 8-й (с 2021)
13	Иркутская область, Законодательное собрание	2-й (2013–2018), 3-й (2018–2023), 4-й (с 2023)
14	Кемеровская область, Парламент (до 2019 — Совет народных депутатов)	4-й (2013–2018), 5-й (2018–2023), 6-й (с 2023)
15	Магаданская область, Областная дума	4-й (2010–2015), 5-й (2015–2020), 6-й (с 2020)
16	Новосибирская область, Законодательное собрание	5-й (2010–2015), 6-й (2015–2020), 7-й (с 2020)
17	Омская область, Законодательное собрание	5-й (2011–2016), 6-й (2016–2021), 7-й (с 2021)
18	Сахалинская область, Областная дума	6-й (2012–2017) 7-й (2017–2022), 8-й (с 2022)
19	Томская область, Законодательная дума	4-й (2011–2016), 5-й (2016–2021), 6-й (с 2021)
20	Тюменская область, Областная дума	5-й (2011–2016), 6-й (2016–2021), 7-й (с 2021)
21	Ханты-Мансийский АО, Дума	5-й (2011–2016), 6-й (2016–2021), 7-й (с 2021)
22	Чукотский АО, Дума	4-й (2011–2016), 5-й (2016–2021), 6-й (с 2021)
23	Ямало-Ненецкий АО, Дума	5-й (2010–2015), 6-й (2015–2020), 7-й (с 2020)
24	Еврейская АО, Законодательное собрание	5-й (2011–2016), 6-й (2016–2021), 7-й (с 2021)

Источник: составлено автором.

Показатель ЦУР 5.5.1 (а) «Доля мест, занимаемых женщинами в национальных парламентах», нацелен на измерение процентной доли кресел национальных парламентах, занимаемых женщинами в одной или нижней палате. Он измеряется по следующей формуле:

$$\left(\frac{R}{N}\right) \times 100\%,$$

где  $R$  — количество женщин в парламенте, а  $N$  — общее количество членов парламента<sup>7</sup>. ООН рекомендует, чтобы показатель доли женщин в национальных парламентах составлял не ниже 30% [8, с. 6].

В ходе исследования будет рассчитано количество женщин-депутатов по состоянию на 1 декабря 2014 г., 1 декабря 2019 г. и 1 декабря 2024 г. Данные показатели будут отмечены как «SDG5.5.1(a)-2014», «SDG5.5.1(a)-2019» и «SDG5.5.1(a)-2024» соответственно. Сравнение даст возможность рассмотреть динамику изменений в гендерном балансе среди депутатов как в отдельности, так и в общем количестве сибирских и дальневосточных депутатов.

## Результаты

По результатам проведенного исследования были получены следующие данные. В Кемеровской области, Чукотском АО и Еврейской автономной области доля женщин в парламенте удерживается на уровне 30% на протяжении двух созывов. В данных регионах женщины могут быть более активны в политике и общественной жизни, что поспособствовало их избранию в парламент.

Высокий уровень женского представительства на Чукотке и в Еврейской автономной области можно объяснить демографическими особенностями данных регионов. Численность населения в них относительно невелика, что может облегчить доступ женщин к политике, так как в небольших сообществах женщины могут иметь больше возможностей для участия в политике.

В Кемеровской области столь высокие показатели можно объяснить историческим контекстом, поскольку промышленное развитие региона и активная социальная политика в советский период могли способствовать формированию более равноправного общества, где женщины имеют больше возможностей для участия в политике и общественной жизни. Более того, несколько женщин в Парламенте Кузбасса являются представителями крупных игроков бизнеса в регионе — группы СУЭК и ЕВРАЗ.

Более подробно информацию можно рассмотреть в табл. 2 и в Приложениях.

Анализ биографий женщин-депутатов в указанных трех регионах свидетельствует о том, что значительная часть из них занимает руководящие должности в образовательных учреждениях различного уровня, расположенных в их избирательных округах. Такие женщины более известны жителям, и во время выборов избиратели больше могут отдавать свои предпочтения независимо от гендерных факторов. Вместе с этим, может играть роль фактор административного ресурса, когда родителей и студентов в школах, техникумах и университетах работники будут активно агитировать за своего руководителя, предлагая им за это улучшение условий обучения<sup>8</sup>. Например, в Парламенте Кузбасса пять из четырнадцати действующих

<sup>7</sup> Показатель 5.5.1 (а) «Доля мест, занимаемых женщинами в национальных парламентах» [Электронный ресурс] // Европейская экономическая комиссия ООН. URL: <https://w3.unesc.org/SDG/ru/Indicator?id=142> (дата обращения: 18.03.2025).

<sup>8</sup> В Томске дети агитируют за директора своей школы [Электронный ресурс] // Daily Moscow. 2015. 11 сентября. URL: <https://dailymoscow.ru/novosibirsk/35679-v-tomske-deti-agitiruyut-za-direktora-svoei-skoly> (дата обращения: 18.03.2025).

Таблица 2

**Показатель ЦУР 5.5.1 (а) в расчете региональных парламентов Сибири  
и Дальнего Востока**

Table 2. Indicator SDG 5.5.1 (a) in the calculation of regional parliaments  
of Siberia and the Far East

№ п/п	Регион	SDG5.5.1(a)-2014	SDG5.5.1(a)-2019	SDG5.5.1(a)-2024
		%		
1	Республика Алтай	9,76	19,51	21,95
2	Бурятия	12,12	13,64	15,15
3	Саха (Якутия)	18,57	18,57	11,43
4	Тыва	21,88	18,75	15,63
5	Хакасия	10	14	24
6	Алтайский край	13,24	14,71	22,06
7	Забайкальский край	10	20	20
8	Камчатский край	14,29	25	25
9	Красноярский край	9,62	17,31	17,31
10	Приморский край	15	15	15
11	Хабаровский край	25	19,44	8,33
12	Амурская область	11,11	25	18,52
13	Иркутская область	13,33	11,11	13,33
14	Кемеровская область	16,67	45,65	30,43
15	Магаданская область	0	4,76	9,52
16	Новосибирская область	2,63	10,53	13,16
17	Омская область	6,82	4,55	11,36
18	Сахалинская область	21,43	17,86	14,29
19	Томская область	11,9	9,52	14,29
20	Тюменская область	10,42	10,42	18,75
21	Ханты-Мансийский АО	17,14	7,89	18,42
22	Чукотский АО	50	53,33	33,33
23	Ямало-Ненецкий АО	13,64	18,18	22,73
24	Еврейская АО	26,32	42,11	36,84

Источник: составлено автором.

женщин-депутатов находятся в руководстве школ, техникумов и университетов<sup>9</sup>. В Законодательном собрании Чукотки из пяти женщин-депутатов — одна, а в Законодательном собрании Еврейской АО из семи женщин-депутатов руководителями образовательных учреждений являются три<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Депутаты [Электронный ресурс] // Официальный сайт Парламента Кузбасса. URL: <https://www.zskuzbass.ru/deputaty-parlamenta/> (дата обращения: 18.03.2025).

<sup>10</sup> Депутаты Законодательного Собрания VII созыва [Электронный ресурс] // Законодательное собрание Еврейской автономной области. URL: <http://zseao.ru/deputaty-zakonodatelnogo-sobraniya-vii-sozyva/> (дата обращения: 18.03.2025).

Кроме образовательной сферы женщины активны в общественных и партийных организациях, где также могут накопить политический капитал, необходимый для участия в региональной политике. В Кузбассе три женщины являются представителями фонда «Защитники Отечества», общества инвалидов и «Движения первых». На Чукотке только одна женщина возглавляет социальный фонд.

Помимо этого, в ряде регионов женщины входят в руководство законодательного органа или его комитетов. Например, О. В. Козловская возглавляет Законодательную думу Томской области, а Е. Н. Касьянова — областную Думу Сахалинской области.

В Думе Чукотского округа две женщины возглавляют комиссии на постоянной основе, Ю. С. Бутакова возглавляет фракцию ЛДПР, а М. Ю. Лагунова является первым заместителем председателя. В Кузбассе Д. Я. Репина также является заместителем председателя<sup>11</sup>.

Согласно статистическим данным и другим исследованиям, посвященным проблематике представительства женщин в органах государственной власти, ситуация в Сибири и на Дальнем Востоке в целом соответствует общероссийским тенденциям, характеризующимся наличием выраженного гендерного дисбаланса в общественно-политической сфере, при котором женщины остаются в меньшинстве [4, с. 139]. Однако стоит отметить, что общий показатель на протяжении десяти лет хоть и незначительно, но показал рост (рис. 1).

Тревожная динамика существует на Дальнем Востоке, где доля женщин по региону достигла своего пика в 2019 г., но затем снизилась. Резкое снижение, наблюдаемое в Амурской области (с 25% до 18,52%), служит яркой иллюстрацией этой негативной тенденции. Это снижение может быть косвенно связано с общими проблемами региона: низкой плотностью населения и продолжающимся оттоком населения в другие регионы. По данным Росстата, в 2023 г. численность населения Дальнего Востока сократилась на 30,8 тыс. человек<sup>12</sup>, что в условиях гендерного

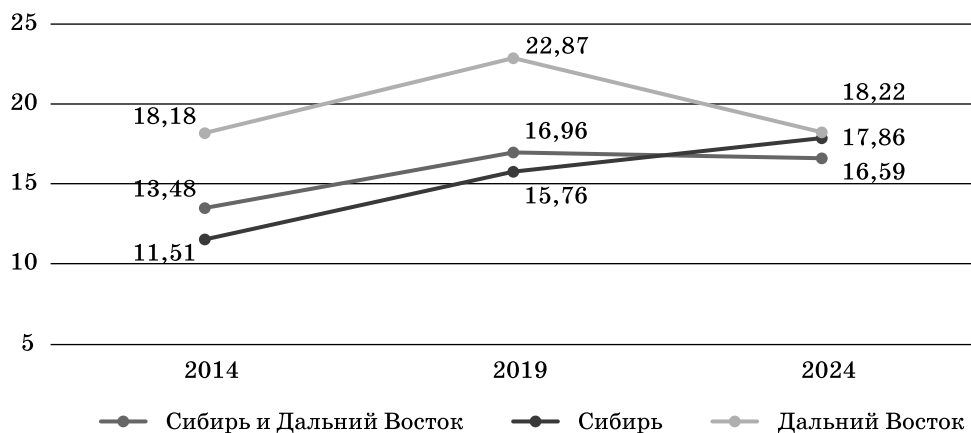


Рис. 1. Общие показатели SDG 5.5.1 (а)

Fig. 1. General indicators of SDG 5.5.1 (a)

Источник: составлено автором.

<sup>11</sup> Депутаты [Электронный ресурс] // Официальный сайт Парламента Кузбасса. URL: <https://www.zskuzbass.ru/deputaty-parlamenta/> (дата обращения: 18.03.2025).

<sup>12</sup> Журман О. Почему приоритеты развития ДФО не решили проблемы оттока жителей из макрорегиона [Электронный ресурс] // Российская газета. 2024. 25 апреля. URL: <https://rg.ru/2024/04/25/reg-dfo/naroda-nedonaselenie.html> (дата обращения: 18.03.2025).



дисбаланса и сокращающейся численности населения, оттока, особенно молодежи и активных граждан, может негативно сказываться на электоральных возможностях женщин, что наиболее заметно в относительно крупных субъектах ДФО.

На момент исследования действующих женщин-депутатов региональных парламентов Сибири и Дальнего Востока всего 179 человек, из них 29 — это женщины возрастом от 21 до 45 лет, 122 — от 45 до 65 лет, 28 — от 65 лет (рис. 2). Женщины в возрасте от 45 лет в основном имеют педагогическое или медицинское образование, имеют опыт работы в муниципальных и партийных структурах, заняты работой в бюджетном секторе или бизнесе. Женщины более младшего возраста имеют экономическое или юридическое образование и заняты в бизнесе (рис. 3).

В регионах Сибири и Дальнего Востока наблюдается преобладание женщин-депутатов в возрастной группе старше 45 лет, что в целом соответствует обще-

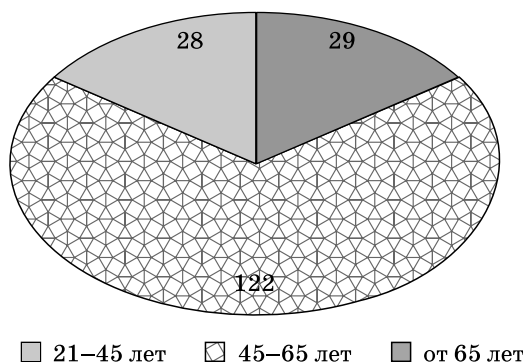


Рис. 2. Возраст женщин — депутатов региональных парламентов Сибири и Дальнего Востока (чел.)

Fig. 2. Age of women — deputies of regional parliaments of Siberia and the Far East (persons)

Источник: составлено автором.

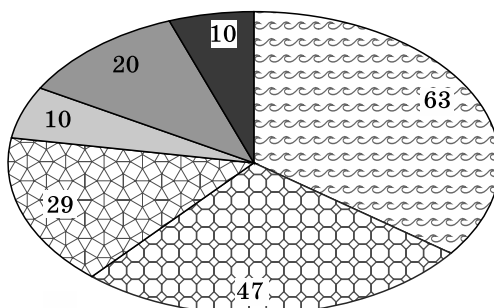


Рис. 3. Профессиональная занятость женщин — депутатов региональных парламентов Сибири и Дальнего Востока (чел.)

Fig. 3. Professional employment of women — deputies of regional parliaments of Siberia and the Far East (persons)

Источник: составлено автором.

российским тенденциям. Можно предположить, что низкий уровень представительности молодых женщин обусловлен воздействием социокультурных факторов, влияющих на их участие в политике. В России продолжают сохраняться традиционные установки, которые ограничивают доступ молодых женщин в политику, так как данные установки формируют негативные стереотипы о женщинах, что затрудняет их продвижение в политике, поскольку женщин-политиков чаще обсуждают в контексте внешности и личной жизни, а не профессиональных качеств.

## Обсуждение

Основной проблемой низкого представительства является двойная нагрузка, возлагающаяся на женщин ввиду необходимости работы, воспитания детей и ведения домашнего хозяйства (так называемый «резиновый пол»). У женщин порой нет дополнительных ресурсов для занятия общественной и политической деятельностью. Возможно, это является причиной, по которой женский депутатский корпус состоит из женщин среднего и старшего возраста. Они уже вырастили своих детей, поэтому у них появились ресурсы и возможности для участия в политике. Из 179 женщин-депутатов Сибири и Дальнего Востока только 11 женщин не имеют детей, и большая часть их приходится на возраст до 45 лет.

Развитие и содержание инфраструктуры, облегчающей совмещение семейных обязанностей с работой и общественной жизнью на должном уровне, могло бы поспособствовать привлечению женщин к активному участию в политике. Высвободившись от части домашних обязанностей, женщины могут участвовать в местном самоуправлении, что может стать первым шагом на их пути в региональный парламент, а политические партии совместно с государственными организациями могут поощрять и поддерживать женщин в этом направлении.

Опросы показывают, что большинство россиян считают мужчин более подходящими для ведения политической деятельности. Сопутствующий данному исследованию качественный анализ общего состава региональных парламентов показал, что имеет место концентрация власти в руках старших поколений, что также вносит свой вклад в проблему низкой репрезентативности не только молодых женщин, но и молодежи в целом. Это приводит к тому, что молодые женщины не могут в полной мере участвовать в политике и процессе принятия политических решений, касающихся их будущего.

Согласно данным ВЦИОМ, 78% респондентов положительно относятся к участию женщин в политике. Женщины более положительно относятся к женскому участию в политике, по сравнению с мужчинами — 84 и 70% соответственно. Негативное отношение к женскому участию в политике, как отмечает ВЦИОМ, наблюдается в Северо-Кавказском федеральном округе, там доля противников рассматриваемого феномена выше, чем по стране (30 против 13% среди всех опрошенных)<sup>13</sup>.

Однако 38% опрошенных считают, что женщины должны участвовать в политической деятельности наравне с мужчинами. 29% считают, что женское представительство в политике должно быть больше, что, по отметкам исследователей, является минимумом за весь период наблюдений.

Общественное восприятие женщин-политиков в России включает ряд положительных характеристик, таких как ориентация на семейные ценности, эмоциональная устойчивость и наличие альтернативных подходов к политическим процессам. В то же время среди недостатков опрошенные выделяют чрезмерную эмоциональность,

<sup>13</sup> Женщины в политике: мониторинг [Электронный ресурс] // ВЦИОМ. 2024. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/zhenshchiny-v-politike-monitoring> (дата обращения: 18.03.2025).

недалековидность и неспособность сосредоточиться на политической деятельности в связи с необходимостью ведения домашнего хозяйства и воспитания детей<sup>14</sup>.

Еще одним препятствием является неравный доступ к партийным ресурсам, поскольку в партийных списках женщины занимают низкие позиции, что существенно снижает их шансы на избрание. Например, в 2021 г. только 24,7% женщин в общенациональном списке «Единой России» были выдвинуты<sup>15</sup>, а 8,4% получили мандаты<sup>16</sup>.

Возможно, создание внутри партий программ обучения и наставничества для женщин, имеющих желание участвовать в политике, могло бы способствовать получению ими навыков, полезных для политической деятельности. Например, курсы по лидерству, ораторскому искусству, политической практике и работе с избирателями, как это делается в скандинавских странах, Мексике и Индии [10, с. 60].

Представляется возможным также создавать женские группы внутри политических партий, которые бы занимались вопросами гендерного равенства, а также привлечением и поддержкой женщин-кандидатов. Такие группы поддержки могли бы стать площадками, на которых женщины будут обмениваться опытом и получать полезные советы от своих коллег.

Однако следует отметить, что подавляющее большинство женщин (около 70%) заняты в государственном аппарате различных уровней и, в определенной степени, обладают доступом к власти<sup>17</sup>. Однако в целях объективного анализа необходимо подчеркнуть, что большинство из них занимают преимущественно рядовые и низкооплачиваемые должности специалистов в структурах отделов и секторов.

Интерес представляет опыт северных стран (Швеция, Норвегия, Дания, Исландия, Финляндия) в области повышения женского представительства в политике. Эти государства изначально применяли стратегические подходы, ориентированные на привлечение внимания к проблеме низкого уровня женского участия с помощью статистики, а также принятия конкретных мер по изменению ситуации. Был реализован системный подход, включающий в себя законодательные механизмы, целевые программы, исследования и социальную поддержку. Созданы институты, ответственные за женское равноправие в целом (например, уполномоченный по вопросам равноправия в Финляндии и Норвегии) [5, с. 360].

Помимо квотирования государства привлекают ведущие женские ассоциации к участию в политических партиях. Это создает возможность для формирования программ по повышению женского представительства и политического лидерства женщин, что усиливает их влияние и способствует более активному участию женщин [2, с. 24].

Женские секции в Швеции и Финляндии способствовали увеличению доли женщин в законодательных и исполнительных органах власти, став таким образом школой политического лидерства для женщин. Например, в финской Партии Центра в конце XX в. в женской секции состояло до 60 тыс. членов [9, с. 75].

<sup>14</sup> Женщины в политике: мониторинг [Электронный ресурс] // ВЦИОМ. 2024. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/zhenshchiny-v-politike-monitoring> (дата обращения: 18.03.2025).

<sup>15</sup> Федеральный список кандидатов в депутаты Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации восьмого созыва, выдвинутый Всероссийской политической партией «Единая Россия» [Электронный ресурс] // Всероссийская политическая партия «Единая Россия». URL: <https://er.ru/media/documents/June2021/BpcVu4P3gQVCdunzAdVm.pdf> (дата обращения: 18.03.2025).

<sup>16</sup> Список депутатов фракции «Единая Россия» в Госдуме VIII созыва [Электронный ресурс] // Сайт Государственной Думы Федерального Собрания РФ. URL: <https://er-gosduma.ru/party/list/> (дата обращения: 18.03.2025).

<sup>17</sup> Статистическое приложение к ежегоднику, 2024 [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. 2024. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/RUS\\_SDG\\_in\\_Russia\\_2024.xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/RUS_SDG_in_Russia_2024.xlsx) (дата обращения: 18.03.2025).

Образовательные и социальные меры, такие как обучение чиновников аспектам равноправия и финансирование проектов, нацеленных на изменение ситуации с женским равноправием, также играют важную роль. Мероприятия на местном, национальном и региональном уровнях позволяют интегрировать гендерное равенство в социальную политику, что повышает женское представительство в политике.

В итоге в Северном совете доля женщин в национальных парламентах варьируется от 44 до 45%<sup>18</sup>. Успех этих стран в области женского политического представительства объясняется системным подходом, который создает условия для реального равенства мужчин и женщин в политике.

Низкая доля женщин в профессиональных секторах и высокооплачиваемых профессиях также ограничивает их политические ресурсы. Женщины редко входят в закрытые круги бизнеса и власти, что существенно снижает их возможности для привлечения финансирования избирательных кампаний.

Следует отметить ограниченность ресурсов и низкий уровень влияния женских общественно-политических организаций, а также недостаточную государственную поддержку, обусловленную ассоциацией идей гендерного равенства с западными ценностями и потенциальными угрозами для традиционных культурных норм. В связи с этим необходимо налаживать эффективное взаимодействие между государственными структурами, политическими партиями и общественными организациями с женскими движениями, так как они могут внести большой вклад в повышение представительства женщин в парламенте.

Опыт Аргентины в разрешении вопроса гендерного неравенства может быть интересным для России. В Аргентине активную роль играют женские организации, лоббирующие интересы женщин в политике. Работает государственный институт женщин (Instituto Nacional de las Mujeres), отвечающий за разработку и реализацию политики гендерного равенства через образовательные программы и поддержку женских организаций. Действует Объединение женщин-политиков Аргентины, которое занимается поддержкой женщин-политиков, а также женщин-кандидатов через проведение тренингов, оказание поддержки и обмен опытом между политиками [3, с. 38]. Они и другие организации проводят кампании, направленные на защиту прав женщин, а также мониторинг соблюдения гендерных квот, что привело к тому, что в парламенте страны более 40% женщин<sup>19</sup>.

## Выводы

Проведенное исследование динамики женского парламентского представительства в Сибири и на Дальнем Востоке показывает полную картину гендерного неравенства, сложившуюся в российской политике:

1. Новизна исследования заключается в внедрении целей устойчивого развития, находящихся на глобальном уровне, в контекст российской региональной специфики, а также в сочетании количественного и биографического методов, позволивших выявить как структурные, так и индивидуальные факторы гендерного дисбаланса. Работа переосмысливает роль гендерных квот, предлагая на примере практики стран Европы и Латинской Америки альтернативные механизмы повышения женского представительства через трансформацию политической культуры.

<sup>18</sup> Показатель 5.5.1 (а) «Доля мест, занимаемых женщинами в национальных парламентах» [Электронный ресурс] // Европейская экономическая комиссия ООН. URL: <https://w3.unepce.org/SDG/ru/Indicator?id=142> (дата обращения: 18.03.2025).

<sup>19</sup> Показатель 5.5.1 (а) «Доля мест, занимаемых женщинами в национальных парламентах» [Электронный ресурс] // Европейская экономическая комиссия ООН. URL: <https://w3.unepce.org/SDG/ru/Indicator?id=142> (дата обращения: 18.03.2025).

2. Только три региона (Кемеровская область, Чукотский и Еврейский АО) достигли рекомендованного ООН уровня в 30% женщин-депутатов. Незначительный рост женского представительства в региональных парламентах Сибири и Дальнего Востока за 10 лет составил 3–5%, что свидетельствует о медленной динамике. На Дальнем Востоке наблюдается регресс: пик 2019 г. (25% в Камчатском крае) сменился снижением к 2024 г.
3. Среди ключевых барьеров можно выделить социокультурные стереотипы (политика как «мужская сфера», дискурс о внешности и личной жизни женщин-политиков). Двойная нагрузка («резиновый пол»), ограничивающая участие молодых женщин. Неравный доступ к партийным ресурсам: низкие позиции в списках, отсутствие наставничества.
4. Подавляющее большинство (83,8%) женщин-депутатов старше 45 лет, что отражает ограничения для молодых поколений и сохранение патриархальных установок. Проведенный анализ биографий женщин-депутатов демонстрирует, что доступ к политике для женщин в российских регионах часто связан с их профессиональной деятельностью в образовании и некоммерческих организациях, считающихся традиционно женскими.

Необходимо отметить в качестве факторов успеха роль образовательных учреждений и НКО как «социальных лифтов» для женщин (пример Кузбасса, Чукотки). Административный ресурс: узнаваемость женщин — руководителей школ и вузов повышает их электоральные шансы.

Результаты исследования в дальнейшем могут быть использованы в разработке региональных программ поддержки женщин-политиков (наставничество, тренинги лидерства, юридическая помощь), внедрении мер по балансу семьи и карьеры (доступный детский сад, гибкий график), сотрудничестве партий с образовательными учреждениями и НКО для рекрутирования женщин, а также в мониторинге эффективности гендерных квот и их возможной адаптации к местным условиям.

Несмотря на растущий интерес к проблеме гендерного равенства в политике, региональные аспекты требуют дальнейшего изучения концепций женского политического представительства и разработки эффективных стратегий для преодоления барьеров, с которыми сталкиваются женщины-политики в своей деятельности. В дальнейшем необходимо анализировать роль молодых женщин в региональной политике на предмет барьеров их вхождения во власть, а также изучать влияние цифровых технологий на их политическую активность. Результаты исследования раскрывают проблему доминирования социокультурных и институциональных барьеров над структурными факторами, что может дополнить дискуссии о причинах гендерного дисбаланса в политике в постсоветских странах.

## Литература

1. Алмонд Г., Верба С. Гражданская культура : политические установки и демократия в пяти странах. М. : Мысль, 2014.
2. Жителев Я. А., Успенская В. И. Скандинавская модель гендерного равенства (опыт Финляндии) // Социально-политические процессы в меняющемся мире : межвузовский сборник научных трудов. Тверь : Тверской государственный университет, 2021. С. 20–24. EDN BVOMXJ
3. Киселева О. К., Черкесова А. Д. Роль женщин в политике латиноамериканских стран // Экономика, культура, политика Иberoамериканских стран : сборник материалов по итогам межвузовской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 01 декабря 2019 года — 31 декабря 2020 года. СПб. : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. С. 35–39. EDN QBFHYG
4. Козлова Н. Н., Монахова Ю. А. Сравнительный анализ политических биографий женщин-депутатов региональных парламентов РФ: поколенческий аспект // Вестник Пермского

- университета. Политология. 2021. Т. 15. № 4. С. 131–145. DOI 10.17072/2218-1067-2021-4-131-145. EDN FDZZBO
5. Кыдырмышева Б. Т. Механизмы увеличения политического представительства женщин: зарубежный опыт // Вестник Ошского государственного университета. 2020. № 1-3. С. 357–362. EDN QQELXC
  6. Михайлова А. В., Попова Л. Н., Максимова М. А. Гендерные аспекты политической активности в регионах Российской Федерации // Теория и практика общественного развития. 2023. № 7. С. 65–72. DOI 10.24158/tipor.2023.7.8.
  7. Мухаметов Р. С. Представленность женщин в региональных парламентах: тестирование модели традиционных гендерных ролей // Общественные науки и современность. 2023. № 3. С. 131–145. DOI: 10.31857/S0869049923030097. EDN GIQWFE
  8. Повышение роли и расширение участия женщин в политических процессах: аналитический обзор и рекомендации для стран Центральной и Восточной Европы и Содружества Независимых Государств. Братислава : Изд-во Братиславского регионального центра ПРООН, 2009.
  9. Погодин С. Н., Саблина М. А. Особенности развития современного финского феминистического движения // Управленческое консультирование. 2021. № 9 (153). С. 69–78. DOI 10.22394/1726-1139-2021-9-69-78.
  10. Поддержка участия женщин в деятельности политических партий. Руководство ОБСЕ. Варшава : Homework, 2015.
  11. Fraile M., Marinova D. Closing the Gender Gap in Internal Political Efficacy? Gender Roles and the Masculine Ethos of Politics in Spain // Political Behavior. 2024. Vol. 46. P. 2287–2311. DOI 10.1007/s11109-024-09918-w.

#### Об авторе:

**Кулеш Семён Алексеевич**, аспирант Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления) (Санкт-Петербург, Российская Федерация); sem.kulesh@mail.ru

#### References

1. Almond G., Verba S. Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Countries. Moscow: Mysl', 2014. (In Russ.).
2. Zhitelev Ya. A., Uspenskaya V. I. Scandinavian model of gender equality (Finnish experience) // Socio-political processes in a changing world : Interuniversity collection of scientific papers. Tver: Tver State University, 2021. P. 20–24. EDN BVOMXJ. (In Russ.).
3. Kiseleva O. K., Cherkasova A. D. The Role of Women in the Politics of Latin American Countries // Economy, Culture, Politics of the Ibero-American Countries: Collection of materials based on the results of the interuniversity scientific and practical conference. St. Petersburg, December 1, 2019 — December 31, 2020. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics, 2021. P. 35–39. EDN QBFHYG. (In Russ.).
4. Kozlova N. N., Monakhova Yu. A. Comparative analysis of political biographies of women deputies of regional parliaments of the Russian Federation: generational aspect // Bulletin of Perm University. Political Science [Vestnik Permskogo universiteta. Politologiya]. 2021. Vol. 15. N 4. P. 131–145. DOI 10.17072/2218-1067-2021-4-131-145. EDN FDZZBO. (In Russ.).
5. Kydyrmysheva B. T. Mechanisms for increasing women's political representation: foreign experience // Bulletin of Osh State University [Vestnik Oshskogo gosudarstvennogo universiteta]. 2020. N 1-3. P. 357–362. EDN QQELXC. (In Russ.).
6. Mikhailova A. V., Popova L. N., Maksimova M. A. Gender aspects of political activity in the regions of the Russian Federation // Theory and practice of social development [Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya]. 2023. N 7. P. 65–72. DOI 10.24158/tipor.2023.7.8. (In Russ.).
7. Mukhametov R. S. Representation of Women in Regional Parliaments: Testing the Model of Traditional Gender Roles // Social Sciences and Modernity [Obshchestvennyye nauki i sovremennost']. 2023. N 3. P. 131–145. DOI 10.31857/S0869049923030097. EDN GIQWFE. (In Russ.).
8. Strengthening the Role and Participation of Women in Political Processes: An Analytical Review and Recommendations for Countries of Central and Eastern Europe and the Commonwealth of Independent States. Bratislava: UNDP Bratislava Regional Centre, 2009. (In Russ.).
9. Pogodin S. N., Sablina M. A. Features of the development of the modern Finnish feminist movement // Administrative Consulting [Upravlencheskoye konsultirovaniye]. 2021. N 9 (153). P. 69–78. DOI 10.22394/1726-1139-2021-9-69-78. (In Russ.).

10. Supporting Women's Participation in Political Parties. OSCE Handbook. Warsaw: Homework, 2015. (In Russ.).
11. Fraile M., Marinova D. Closing the Gender Gap in Internal Political Efficacy? Gender Roles and the Masculine Ethos of Politics in Spain // Political Behavior. 2024. Vol. 46. P. 2287–2311. DOI 10.1007/s11109-024-09918-w.

**About the author:**

**Semyon A. Kulesh**, Postgraduate Student of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management) (St. Petersburg, Russian Federation); sem.kulesh@mail.ru

*Приложение 1*

**Данные для расчета показателя ЦУР 5.5.1 (а) по региональным законодательным органам власти Сибири и Дальнего Востока**

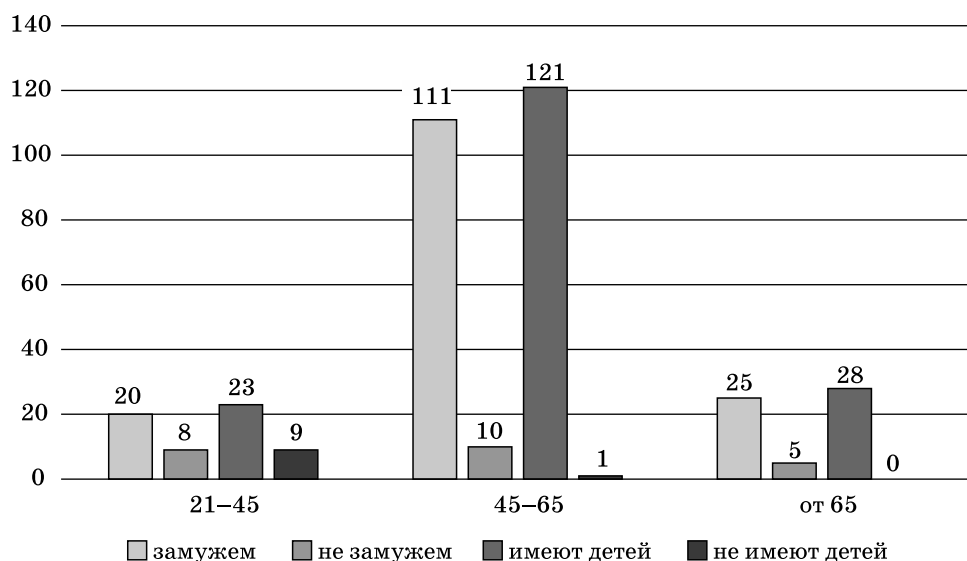
Appendix 1. Data for calculating SDG indicator 5.5.1 (a) for regional legislative bodies of Siberia and the Far East

№ п/п	Регион	Данные на 1 декабря 2014 г. (чел.)		Данные на 1 декабря 2019 г. (чел.)		Данные на 1 декабря 2024 г. (чел.)	
		Жен.	Общие	Жен.	Общие	Жен.	Общие
1	Республика Алтай	4	41	8	41	9	41
2	Бурятия	8	66	9	66	10	66
3	Саха (Якутия)	13	70	13	70	8	70
4	Тыва	7	32	6	32	5	32
5	Хакасия	5	50	7	50	12	50
6	Алтайский край	9	68	10	68	15	68
7	Забайкальский край	5	50	10	50	10	50
8	Камчатский край	4	28	7	28	7	28
9	Красноярский край	5	52	9	52	9	52
10	Приморский край	6	40	6	40	6	40
11	Хабаровский край	9	36	7	36	3	36
12	Амурская область	4	36	9	36	5	27
13	Иркутская область	6	45	5	45	6	45
14	Кемеровская область	6	36	21	46	14	46
15	Магаданская область	0	21	1	21	2	21
16	Новосибирская область	2	76	8	76	10	76
17	Омская область	3	44	2	44	5	44
18	Сахалинская область	6	28	5	28	4	28
19	Томская область	5	42	4	42	6	42
20	Тюменская область	5	48	5	48	9	48
21	Ханты-Мансийский АО	6	35	3	38	7	38
22	Чукотский АО	6	12	8	15	5	15
23	Ямало-Ненецкий АО	3	22	4	22	5	22
24	Еврейская АО	5	19	8	19	7	19

Источник: составлено автором.

**Семейное положение женщин — депутатов законодательных органов  
Сибири и Дальнего Востока (чел.)**

Appendix 2. Marital status of women — deputies of legislative bodies of Siberia  
and the Far East (persons)



Источник: составлено автором.

Поступила в редакцию: 23.03.2025  
Поступила после рецензирования: 19.06.2025  
Принята к публикации: 10.07.2025

The article was submitted: 23.03.2025  
Approved after reviewing: 19.06.2025  
Accepted for publication: 10.07.2025



EDN JZYFKB

# Партийное доминирование как новая конфигурация политического лидерства в условиях общества постмодерна

Ярошенко А. С.

Независимый эксперт, Москва, Российская Федерация; alexeyaro46@gmail.com

## РЕФЕРАТ

Статья посвящена исследованию трансформации политических партий в наступившей эпохе постмодерна, которая характеризуется отказом от жестких идеологических принципов и переосмыслением институтов модерна. В подобных условиях партийное доминирование приобретает особую значимость как форма политического лидерства, способная ответить на фрагментированность социального пространства и переосмысление самого характера власти, все более опирающегося на медиатизацию и символическую коммуникацию.

**Цель.** Исследование направлено на выявление факторов, обуславливающих появление феномена партийного доминирования в постмодерне, а также на анализ эволюции идеологических и организационных моделей политических партий, продиктованных изменившимися условиями.

**Методы.** Исследование основывается на теоретическом анализе научных трудов, посвященных постмодернистским трансформациям общества. Автор использует сравнительный метод для анализа партийного доминирования в западных и модернизирующихся странах.

**Научная новизна исследования.** Автор предлагает комплексный взгляд на доминирующую партию как на институционализированную стратегию политического лидерства, предполагающую гибкость идеологических рамок и использование медиаресурсов. Новизна состоит в том, что феномен доминирования интерпретируется сквозь призму постмодернистских ценностей: отказа от жестких идеологических рамок, глобальной медиатизации и ситуативной идентичности избирателей.

**Результаты.** Показано, что именно постмодерн — с его децентрализованными дискурсивными практиками и смещенными социальными границами — создал уникальную среду для укоренения доминирования как устойчивой формы партийного влияния.

**Выводы.** Доминирование партий выполняет интегрирующую функцию в условиях постмодернистской фрагментации, обеспечивая социальную стабильность, воспроизводство ценностного консенсуса и минимизацию конфликтов.

**Ключевые слова:** партийное доминирование, доминирующие партии, партийные системы, политические партии, постмодерн, всеохватные (catch-all) партии, деидеологизация.

**Для цитирования:** Ярошенко А. С. Партийное доминирование как новая конфигурация политического лидерства в условиях общества постмодерна // Управленческое консультирование. 2025. № 4. С. 41–49. EDN JZYFKB

## Party Dominance as a New Configuration of Political Leadership in a Postmodern Society

Alexey S. Yaroshenko

Independent Expert, Moscow, Russian Federation; alexeyaro46@gmail.com

## ABSTRACT

This article examines the transformation of political parties in the emerging postmodern era, characterized by a rejection of rigid ideological principles and a rethinking of modern-era institutions. Under these conditions, party dominance acquires particular significance as a form of political

leadership capable of responding to the fragmentation of the social sphere and the redefinition of the very nature of power, which increasingly relies on mediatization and symbolic communication.

**Purpose.** The study aims to identify the factors that account for the emergence of party dominance in the postmodern context and to analyze the evolution of the ideological and organizational models of political parties dictated by the changed circumstances.

**Methods.** The research is based on a theoretical analysis of scholarly works devoted to post-modern transformations of society. The author employs a comparative method to analyze party dominance in Western and modernizing countries.

**Scientific Novelty.** The author offers a comprehensive view of the dominant party as an institutionalized strategy of political leadership, implying flexible ideological frameworks and the use of media resources. The novelty lies in interpreting the phenomenon of dominance through the prism of postmodern values: the rejection of rigid ideological boundaries, global mediatization, and the situational identity of voters.

**Results.** It is shown that it is precisely postmodernity, with its decentralized discursive practices and shifting social boundaries, that has created a unique environment for entrenching dominance as a stable form of party influence.

**Conclusions.** Party dominance performs an integrative function in conditions of postmodern fragmentation, ensuring social stability, reproducing value consensus, and minimizing conflicts.

*Keywords:* party dominance, dominant parties, party systems, political parties, postmodern, catch-all parties, de-ideologization.

**For citation:** Yaroshenko A. S. Party dominance as a new configuration of political leadership in a postmodern society // Administrative consulting. 2025. N 4. P. 41–49. EDN JZYFKB

## Введение

Современное партийное лидерство претерпевает радикальные изменения, связанные с переходом от модерна к постмодерну. Исследование этих изменений становится особенно актуальным в условиях глобальной фрагментации, деидеологизации и трансформации институтов власти. Отправной точкой анализа новой конфигурации партийного лидерства является осмысление процессов, происходящих в постмодернистском обществе, где традиционные структуры утрачивают устойчивость, а власть приобретает символический и медиатизированный характер.

Постмодерн не отказался от элементов модерна — он их деконструировал и эклектично реконфигурировал [13, с. 29–30]. Этим постмодерн отличается от модерна, который разрушал элементы традиционного общества [4, с. 154]. В результате такие институты модерна, как национальные государства, политические партии, профессиональные сообщества и другие, в постмодерне трансформируются в собственные симулякры [7, с. 43].

В эпоху модерна государственные институты характеризовались централизацией и иерархией [3, с. 220]. Основой власти служила рационально-правовая система, устойчивое разделение социальных ролей и иерархические управленческие структуры. Экономика модерна базировалась на индустриальном капитализме, крупных производствах и материальных активах. Поэтому ключевыми элементами общества модерна были социальные классы [10, с. 93].

Основой социальной интеграции являлись такие метанарративы, как идеи прогресса, рациональности, классовой борьбы, национальной идентичности и общественного договора [7, с. 18]. К. Мангейм указывает на классовую природу всех идеологий, которые исторически формировались как выражение интересов социальных групп. Поэтому лидерство партии могло принимать форму только однопартийной диктатуры и узурпации власти без прозрачных выборов, при которой идеология одного класса или одной социальной группы навязывается всему обществу [8, с. 437].

В условиях постмодерна происходит размывание классовых границ, ослабление идеологических структур и переход к сетевым формам власти и коммуникации. Ранее устойчивые механизмы политической мобилизации, основанные на классовой солидарности, утрачивают свою эффективность. Политические партии как институциональные посредники между обществом и государством оказываются перед необходимостью адаптации к новым условиям — нестабильности идентичностей, доминированию символических ресурсов и усилению роли медиапространства.

В ответ на эти вызовы формируется новая модель партийного лидерства — модель доминирования. В постмодернистской реальности именно доминирующая партия оказывается наиболее устойчивой и способной к интеграции общества в условиях фрагментации и неопределенности. Данный феномен проявляется как в западных демократиях, так и в модернизирующихся странах, где доминирующие партии становятся фундаментом сохранения государственности, стабильности и национальной идентичности.

Цель данного теоретического исследования — выявить закономерности формирования и устойчивости доминирующих партий в условиях постмодерна. Задачи работы включают: описание социокультурного контекста постмодерна; анализ трансформации политических партий; интерпретацию феномена деидеологизации; рассмотрение теории «catch-all» партий; а также исследование роли доминирующих партий в переходных обществах.

## Теоретические основы

Настоящее исследование выполнено в теоретико-аналитической парадигме и носит междисциплинарный характер, опираясь на политическую философию, социологию власти, теории постмодерна и компаративистику. Основным методом является качественный сравнительно-теоретический анализ, направленный на выявление устойчивых характеристик партийного лидерства в условиях постмодерна. Исследование базируется на критической интерпретации философских и политологических концепций, а также на содержательном анализе научных трудов, посвященных трансформации партийных систем.

Методологическую основу составляют постструктуралистские и постмодернистские подходы, в частности концепция симулякра Ж. Бодрийяра, теория власти как дискурсивной практики М. Фуко, идея «жидкой современности» З. Баумана. Эти подходы позволили рассмотреть трансформации власти, идентичности и партийных структур в контексте постмодернистской культуры.

Анализ изменений в партийной системе осуществляется с опорой на концепцию деидеологизации политического пространства, сформулированную Р. Далтоном, а также на подходы к пониманию постматериальных ценностей в рамках «новой политики». Для объяснения эволюции партий от классовых к всеохватным (catch-all) используются положения теории О. Киркхаймера. Эти концепты применяются для выявления причин и механизмов отказа партий от жестких идеологических рамок в пользу технологических и коммуникативных стратегий.

Важную роль в методологической конструкции исследования играют сравнительно-политические подходы, использованные для анализа доминирующих партий в модернизирующихся и западных демократиях. В качестве эмпирико-теоретического материала рассматриваются работы Т. Пемпеля [28], О. Ройтера [30], Х.-Й. Пухле [29], Р.-Ж. Шварценберга [14], К. Темплмана [33] и др., в которых раскрываются механизмы кооптации, функции доминирующих партий и особенности их политической устойчивости в условиях фрагментированного общества.

Таким образом, сочетание постмодернистской методологии и сравнительно-политического анализа позволяет комплексно подойти к изучению феномена доминирующей партии в постмодернистском контексте, рассматривая ее как устойчивую форму политического лидерства в эпоху символического господства и сетевой власти.

## Результаты

В результате проведенного теоретического исследования была выстроена обобщающая концептуальная модель, объясняющая устойчивость доминирующего партийного лидерства в постмодернистском контексте. Исследование показало, что переход от модерна к постмодерну сопровождается фундаментальными изменениями в устройстве власти, формах политической мобилизации и способах функционирования партийных систем. Эти изменения затрагивают как институциональную основу партий, так и социокультурную среду, в которой они действуют.

В сфере экономики в постмодерне осуществляется переход к цифровому капитализму и размывание трудовых отношений модерна, что проявляется в распространении гиг-экономики и нестабильности занятости [5, с. 185]. В результате этих изменений роль государства как регулятора экономических процессов заметно снижается [16, с. 41]. Высокие темпы экономического роста и масштабные социальные реформы существенно меняют общественную структуру [24, с. 68]. Происходит переход от «твердой» идентичности «гражданина» к «жидкой» идентичности «потребителя», основанной на индивидуальном самоопределении и отказе от коллективных ролей [16, с. 34]. В результате ослабевают экономические и социальные противоречия модерна, ранее бывшие основой для политической мобилизации [29, с. 60]. Масса демонстрирует гиперконформизм и сопротивляется любой реальной мобилизации [10, с. 142].

В условиях постмодернистского общества культура переходит от модернистской парадигмы объективной реальности к системе симулякров. Привычные нормы и ценности уступают место игре знаков и образов [2, с. 67]. Медиа утрачивают прежнюю роль нейтральных трансляторов объективных фактов [5, с. 713], превращаясь в механизм воспроизводства гиперреальности, в которой различие между реальным и симулированным стирается [10, с. 49]. Этот процесс сопровождается девальвацией знания, критерием которого становится рыночная привлекательность [7, с. 18]. В результате моральные ориентиры и социальные нормы определяются не их содержательной значимостью, а степенью их популярности [10, с. 47].

В политической сфере наблюдаются процессы размывания классов и развития информационного общества, приводящие к эрозии классических идеологий модерна [7, с. 12]. Политика постмодерна становится упрощенной и медиатизированной [1, с. 116]. Восприятие политики определяется не содержательной повесткой, а умением эффективно использовать медийные и культурные ресурсы [5, с. 685]. В результате политическая коммуникация и культура претерпевают фундаментальную трансформацию, выражающуюся в их фрагментации и потере универсальных ориентиров.

Политические партии адаптируются к новым условиям. Р. Далтон выделяет две тенденции: идеологическую переориентацию и деидеологизацию [19, с. 140]. Первая получила обозначение «новая политика» и связана с переходом к постматериальным проблемам [19, с. 134]. Уже к концу 1980-х гг. прошлого века постматериальные измерения были выявлены в 36 демократических партийных системах [24, с. 70].

Альтернативным направлением эволюции политических партий в постмодерне стала деидеологизация, означающая отказ от жестких идеологических рамок и про-

грамм в целом. Политические лидеры и партии в изменившихся социальных и коммуникативных условиях больше не могли опираться на содержание программ и концептуальные позиции. Стремление к расширению электоральной базы потребовало гибкости, поскольку строгая идеологическая привязка ограничивает политический маневр. В этом контексте деидеологизация выступила как рациональный ответ на кризис политической вовлеченности в постмодернистском обществе [20, с. 7].

Современные политические процессы приобрели технологический и информационный характер. Партии превращаются в бренды, а партийная пропаганда становится аналогом коммерческой рекламы [2, с. 121]. Используются стратегии сегментации аудитории, персонализированные подходы, алгоритмы прогнозирования электорального поведения. Основной упор делается на символические образы, визуальные и эмоциональные эффекты [12, с. 80].

Наиболее значимая теоретическая интерпретация деидеологизации — концепция «всеохватных» партий О. Киркхаймера. Массовые партии модерна с четкой классовой базой уступили место партиям, минимизирующим идеологические постулаты [23, с. 185; 26, с. 397]. К концу 1970-х гг. они стали повсеместным явлением [27, с. 2]. Киркхаймер выделил пять основных характеристик всеохватных партий. Во-первых, минимизация идеологических положений в риторике и программах. Во-вторых, структурное усиление руководства по отношению ко всем остальным звеньям партии. В-третьих, снижение востребованности рядовых членов партии в силу неактуальности их роли как агитаторов. В-четвертых, девальвация классовых и социокультурных признаков партии. В-пятых, коммуникация с разнообразными влиятельными группами для формирования широкой поддержки [23, с. 190].

Утрата социальной базы привела к поиску новых форм организационной и финансовой поддержки. Партийная деятельность переориентировалась на прагматизм и способность быстро адаптироваться к меняющимся ожиданиям [6, с. 117].

Фрагментация общества, размывание классов, индивидуализация и ситуативные идентичности способствовали упадку коллективной солидарности. Это обусловило переход политических партий к гибридным и универсальным формам политической интеграции, что, в свою очередь, повлияло на изменение их функций. Если в модерне партии выступали в роли посредников и «адвокатов» определенных социальных групп, то в постмодерне они стали выполнять роль интеграторов [23, с. 186]. Партии начали представлять интересы общества в целом, беря на себя ответственность за формирование и реализацию общенациональных приоритетов [35, с. 121]. Именно это во многом объясняет появление доминирующих партий в западных странах с развитой демократией.

Доминирующие партии возникают и в западных, и в модернизирующихся странах. В первых — в результате прогресса, во вторых — как ответ на катаклизмы [28, с. 341]. Несмотря на различия, они способствуют преодолению фрагментации и восстановлению целостности. В модернизирующихся обществах они предотвращают распад институтов [17, с. 30], координируют действия на всех уровнях [28, с. 343], формируют политическую систему и национальную идентичность [18, с. 12].

Доминирующие партии служат фундаментом нового порядка: обеспечивают преемственность, подавляют оппозицию, формируют коалиции элит [32, с. 1479]. Часто они централизуют экономику, используют патронаж, монополизируют ресурсы. При либерализации происходит рост региональных партий, как в Индии в 1990-х [31, с. 463]. Шварценберг выделяет три функции: национальная интеграция, модернизация, социальная гомогенность [14, с. 153–155].

Они координируют интересы, предотвращают частую смену власти, интегрируют элиты [22, с. 819–821; 30, с. 213]. Баланс между элитами и лидером поддерживается за счет кооптации — включения элит через распределение ресурсов и влияния [25, с. 196; 30, с. 118–120].

Эффективное информационное управление формирует единый дискурс, исключает дезинформацию, укрепляет доверие. Прозрачные выборы снижают конфликты [25, с. 124–127]. Политическое доминирование требует постоянной адаптации и модернизации [15, с. 597].

## Обсуждение

Полученные результаты демонстрируют, что постмодерн трансформирует политическое пространство на уровне структуры власти, форм политической мобилизации и роли партий. Как подчеркивал М. Фуко, власть переходит от вертикальной структуры к сети дискурсивных практик, где управление осуществляется посредством производства знания [21, с. 132, 145]. Она утрачивает материальность и становится симулякр, существующим через знаки и представления [2, с. 55].

Эти сдвиги в устройстве власти сопровождаются изменениями в экономике: цифровой капитализм, гиг-экономика, нестабильность труда [5, с. 185] ведут к снижению регулирующей роли государства [16, с. 41]. Постиндустриальные преобразования разрушают классовые структуры и порождают индивидуализированные модели идентичности [16, с. 34; 24, с. 68]. Это ведет к деполитизации масс [10, с. 142] и размыванию социальной мобилизационной базы модерна.

Переход к симулякрам в культуре, по Ж. Бодрийяру, означает, что знание, мораль и политика подчиняются рыночной логике [7, с. 18; 10, с. 47]. Политика утрачивает содержательность, превращается в визуальный и эмоциональный продукт, создаваемый медиа [1, с. 116; 5, с. 685; 12, с. 80].

Таким образом, идеологии модерна теряют актуальность. Концепция «новой политики» и деидеологизация становятся адаптивными стратегиями в условиях фрагментированного общества [19, с. 134; 20, с. 7]. Киркхаймер правомерно трактует всеохватные партии как ответ на разрушение старой классовой базы [26, с. 397].

Доминирующие партии становятся институциональной реакцией на вызовы постмодерна. В модернизирующихся обществах они одновременно являются механизмами мобилизации и удержания государственности [17, с. 30; 28, с. 343]. Их миссия — компенсировать разрыв между фрагментированным обществом и необходимостью стабильности. Отсюда важность кооптации: распределение ресурсов и власти позволяет включить элиты и снизить уровень противостояния [25, с. 196; 30, с. 118].

Эти процессы подтверждают, что политическое доминирование — не архаичная форма, а современный механизм сохранения единства. Легитимность доминирующих партий основана не только на прошлом, но и на способности решать актуальные задачи [11, с. 107; 15, с. 597; 34, с. 102–103]. Исторические заслуги могут терять значимость, но партия, способная актуализировать ценности, сохраняет доминирующее положение даже в условиях конкуренции [17, с. 28, 36, 41].

Таким образом, феномен доминирующих партий следует трактовать не как исключение из демократии, а как функциональный элемент постмодернистской политической системы, отвечающий на вызовы фрагментации, нестабильности и кризиса коллективных идентичностей.

## Заключение

Постмодернистское общество обусловило формирование новой модели партийного лидерства — доминирования, обусловленного отказом от жестких идеологических рамок и необходимостью постоянной адаптации к изменчивым социальным условиям. В результате трансформации институтов модерна, таких как национальные государства и политические партии, произошел переход от жесткой централизо-

ванной иерархии к сетевым и дискурсивным структурам. Власть при этом приобретает символический и медиатизированный характер, опираясь на управление образами и информационными потоками, а не на непосредственное принуждение.

Возникновение доминирующих партий как в западных демократиях, так и в модернизирующихся государствах является ответом на социальную фрагментацию и утрату коллективной солидарности. Такие партии выполняют интегрирующую роль, обеспечивая национальную консолидацию, экономическую и социальную модернизацию, а также воспроизводя социальную гомогенность.

Особое значение доминирующие партии приобретают в переходных обществах, где они становятся ключевыми институтами, ответственными за сохранение государственности и политической стабильности. В этих условиях партии обеспечивают необходимую политическую мобилизацию и консолидацию элит через механизмы кооптации, минимизируя внутренние конфликты и предотвращая политическую дестабилизацию.

## Литература

1. *Андерсон П.* Истоки постмодерна / пер. с англ. А. Апполонова; Под ред. М. Маяцкого. М. : Территория будущего, 2011.
2. *Бодрийяр Ж.* Симулякры и симуляции / пер. с фр. А. Качалова. М. : Изд. дом «ПОСТУМ», 2015.
3. *Вебер М.* Избранные произведения / пер. с нем.; сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова. М. : Прогресс, 1990.
4. *Гидденс Э.* Последствия современности / пер. с англ. Г. К. Ольховикова, Д. А. Кибальчича; вступ. ст. Т. А. Дмитриева. М. : Изд. и консалт. группа «Праксис», 2011.
5. *Джеймисон Ф.* Постмодернизм, или Культурная логика позднего капитализма / пер. с англ. Д. Кралечкина; под науч. ред. А. Олейникова. М. : Изд-во Ин-та Гайдара, 2019.
6. *Дюверже М.* Политические партии / пер. с фр. М. : Акад. проект, 2000.
7. *Лиотар Ж.-Ф.* Состояние постмодерна / пер. с фр. Н. А. Шматко. М. : Ин-т эксперим. социологии; СПб. : Алетейя, 1998.
8. *Манхейм К.* Диагноз нашего времени. М. : Юрист, 1994.
9. *Островерхов А. А.* В поисках теории однопартийного господства: мировой опыт изучения систем с доминантной партией (II) // Полития. Анализ. Хроника. Прогноз. 2017. № 4 (87). С. 133–149. EDN UURBSS
10. *Павлов А. В.* Постпостмодернизм: как социальная и культурная теории объясняют наше время. М. : Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2019. EDN ZTKKNU
11. *Стрельцов Д. В.* Системы доминантных партий: некоторые подходы к методологии исследования // Полис. Политические исследования. 2017. № 3. С. 105–118. DOI: <https://doi.org/10.17976/jpps/2017.03.07>. EDN YPDLWJ
12. *Тимофеева Л. Н.* Политическая коммуникативистика: мировая и российская проекции // Политическая наука. 2016. № 2. С. 74–100. EDN WCJRHR
13. *Хабермас Ю.* Политические работы / Сост. А. В. Денежкина; Пер. с нем. Б. М. Скуратова. М. : Праксис, 2005.
14. *Шварценберг Р.-Ж.* Политическая социология. Ч. 2 / пер. с фр. М., 1992.
15. *Arian A., Barnes S.* The dominant party system: a neglected model of democratic stability // The Journal of Politics. 1974. Vol. 36. N 3. P. 592–614. DOI 10.2307/2129246.
16. *Bauman Z.* Liquid modernity. Cambridge: Polity Press, 2000.
17. *Bogaards M., Boucek F.* Dominant political parties and democracy: concepts, measures, cases and comparisons. London: Routledge, 2010. DOI 10.4324/9780203850114.
18. *Carty R. K.* The government party: political dominance in democracy (Comparative Politics). Oxford: Oxford Univ. Press, 2022. DOI 10.1093/oso/9780192858481.001.0001.
19. *Dalton R. J.* Citizen politics: public opinion and political parties in advanced industrial democracies. New York : Chatham House, 2002.
20. *Downs A.* An economic theory of democracy. New York : Harper, 1957.
21. *Foucault M.* Discipline and punish: the birth of the prison. New York : Vintage Books, 1995.
22. *Greene F.* The political economy of authoritarian single-party dominance // Comparative Political Studies. 2010. Vol. 43, no. 7. P. 807–834. DOI 10.1177/0010414009332462.

23. *Kirchheimer O.* The transformation of the West European party system // Political parties and political development / eds. J. LaPalombara, M. Weiner. New Jersey : Princeton Univ. Press, 1966. P. 177–201. DOI 10.1515/9781400875337-007.
24. *Lijphart A.* Electoral systems and party systems: a study of twenty-seven democracies, 1945–1990. Oxford : Oxford Univ. Press, 1994. 209 p. DOI 10.1093/acprof:oso/9780198273479.001.0001.
25. *Magaloni B.* Voting for autocracy: hegemonic party survival and its demise in Mexico. Cambridge : Cambridge Univ. Press, 2008. DOI 10.1017/CBO9780511510274.
26. *Neumann S.* Modern political parties: approaches to comparative politics. Chicago : Univ. of Chicago Press, 1956.
27. *Pedersen M. N.* The dynamic of European party systems: changing patterns of electoral volatility // European Journal of Political Research. 1979. Vol. 7. N 1. P. 1–26. DOI 10.1111/j.1475-6765.1979.tb01267.x.
28. *Pempel T. J.* Uncommon democracies: the one-party dominant regimes. Ithaca : Cornell Univ. Press, 1990. DOI 10.7591/9781501746161.
29. *Puhle H.-J.* Still the age of catch-allism? Volksparteien and parteienstaat in crisis and re-equilibration // Political parties: old concepts and new challenges / eds. R. Gunther, J. R. Montero, J. J. Linz. Oxford : Oxford Univ. Press, 2002. P. 58–83. DOI 10.1093/0199246742.003.0003.
30. *Reuter O. J.* The origins of dominant parties: building authoritarian institutions in post-Soviet Russia. Cambridge : Cambridge Univ. Press, 2017. DOI 10.1017/9781316761649.
31. *Sharma C. K., Swenden W.* Economic governance: does it make or break a dominant party equilibrium? The case of India // International Political Science Review. 2020. Vol. 41. N 3. P. 451–465. DOI 10.1177/0192512119866845.
32. *Smith N. R., Slater D.* The power of counterrevolution: contentious origins of dominant party durability in Asia and Africa // American Journal of Sociology. 2016. Vol. 121. N 5. P. 1472–1516. DOI 10.1086/684199.
33. *Templeman K. A.* The origins and decline of dominant party systems: Taiwan's transition in comparative perspective. Ann Arbor : Univ. of Michigan, 2012. (Unpublished Ph. D. dissertation).
34. The awkward embrace: one-party domination and democracy / eds. H. Giliomee, C. Simkins. Abingdon : Taylor & Francis, 1999. DOI 10.4324/9780203989647.
35. *Ware A.* Citizens, parties and the state: a reappraisal. Cambridge: Polity Press, 1987.

#### Об авторе:

**Ярошенко Алексей Сергеевич**, политолог, политический консультант, независимый эксперт; alexeyaro46@gmail.com

#### References

1. Anderson P. The Origins of Postmodernity / transl. from Eng. by A. Appolonov; ed. by M. Mayatsky. Moscow: Territoriya budushchego, 2011. (In Russ.).
2. Baudrillard J. Simulacra and Simulation / transl. from Fr. by A. Kachalov. Moscow: POSTUM Publishing House, 2015. (In Russ.).
3. Weber M. Selected Works / transl. from Germ.; comp., ed. and afterword by Yu. N. Davydov. Moscow: Progress, 1990. (In Russ.).
4. Giddens A. The Consequences of Modernity / transl. from Eng. by G. K. Olkhovikov, D. A. Kibalchich; introd. article by T. A. Dmitriev. Moscow: Praxis Publishing and Consulting Group, 2011. (In Russ.).
5. Jameson F. Postmodernism, or The Cultural Logic of Late Capitalism / transl. from Eng. by D. Kralechkin; scientific ed. by A. Oleinikov. Moscow: Gaidar Institute Publishing House, 2019. (In Russ.).
6. Duverger M. Political Parties / transl. from Fr. Moscow: Akademicheskyy proyekt, 2000. (In Russ.).
7. Lyotard J.-F. The Postmodern Condition / transl. from Fr. by N. A. Shmatko. Moscow: Institute of Experimental Sociology; St. Petersburg: Aleteya, 1998. (In Russ.).
8. Mannheim K. Diagnosis of Our Time. Moscow: Yurist, 1994. (In Russ.).
9. Ostroverhov A. A. In Search of the Theory of One-Party Dominance: The Global Experience of Studying Dominant Party Systems (II) // Politeia. Analysis. Chronicle. Forecast [Politiya. Analiz. Khronika. Prognoz]. 2017. N 4 (87). P. 133–149. EDN UURBSS. (In Russ.).
10. Pavlov A. V. Post-Postmodernism: How Social and Cultural Theories Explain Our Time. Moscow: Delo Publishing House of RANEPa, 2019. EDN ZTKKNU. (In Russ.).



11. Streltsov D. V. Dominant Party Systems: Some Methodological Approaches to Research // Polis. Political Studies [Polis. Politicheskie issledovaniya]. 2017. N 3. P. 105–118. DOI: <https://doi.org/10.17976/jpps/2017.03.07>. EDN YPDLWJ. (In Russ.).
12. Timofeeva L. N. Political Communicativistics: Global and Russian Projections // Political Science [Politicheskaya nauka]. 2016. N 2. P. 74–100. EDN WCJRHR. (In Russ.).
13. Habermas J. Political Works / comp. by A. V. Denezhkina; transl. from Germ. by B. M. Skuratov. Moscow: Praxis, 2005. (In Russ.).
14. Schwarzenberg R.-J. Political Sociology. Part 2 / transl. from Fr. Moscow, 1992. (In Russ.).
15. Arian A., Barnes S. The dominant party system: a neglected model of democratic stability // The Journal of Politics. 1974. Vol. 36. N 3. P. 592–614. DOI 10.2307/2129246.
16. Bauman Z. Liquid modernity. Cambridge: Polity Press, 2000.
17. Bogaards M., Boucek F. Dominant political parties and democracy: concepts, measures, cases and comparisons. London: Routledge, 2010. DOI 10.4324/9780203850114.
18. Carty R. K. The government party: political dominance in democracy (Comparative Politics). Oxford: Oxford Univ. Press, 2022. DOI 10.1093/oso/9780192858481.001.0001.
19. Dalton R. J. Citizen politics: public opinion and political parties in advanced industrial democracies. New York: Chatham House, 2002.
20. Downs A. An economic theory of democracy. New York: Harper, 1957.
21. Foucault M. Discipline and punish: the birth of the prison. New York: Vintage Books, 1995.
22. Greene F. The political economy of authoritarian single-party dominance // Comparative Political Studies. 2010. Vol. 43. N 7. P. 807–834. DOI 10.1177/0010414009332462.
23. Kirchheimer O. The transformation of the West European party system // Political parties and political development / eds. J. LaPalombara, M. Weiner. New Jersey: Princeton Univ. Press, 1966. P. 177–201. DOI 10.1515/9781400875337-007.
24. Lijphart A. Electoral systems and party systems: a study of twenty-seven democracies, 1945–1990. Oxford: Oxford Univ. Press, 1994. DOI 10.1093/acprof:oso/9780198273479.001.0001.
25. Magaloni B. Voting for autocracy: hegemonic party survival and its demise in Mexico. Cambridge: Cambridge Univ. Press, 2008. DOI 10.1017/CBO9780511510274.
26. Neumann S. Modern political parties: approaches to comparative politics. Chicago: Univ. of Chicago Press, 1956.
27. Pedersen M. N. The dynamic of European party systems: changing patterns of electoral volatility // European Journal of Political Research. 1979. Vol. 7. N 1. P. 1–26. DOI 10.1111/j.1475-6765.1979.tb01267.x.
28. Pempel T. J. Uncommon democracies: the one-party dominant regimes. Ithaca: Cornell Univ. Press, 1990. DOI 10.7591/9781501746161.
29. Puhle H.-J. Still the age of catch-allism? Volksparteien and parteienstaat in crisis and re-equilibration // Political parties: old concepts and new challenges / eds. R. Gunther, J. R. Montero, J. J. Linz. Oxford: Oxford Univ. Press, 2002. P. 58–83. DOI 10.1093/0199246742.003.0003.
30. Reuter O. J. The origins of dominant parties: building authoritarian institutions in post-Soviet Russia. Cambridge: Cambridge Univ. Press, 2017. DOI 10.1017/9781316761649.
31. Sharma C. K., Swenden W. Economic governance: does it make or break a dominant party equilibrium? The case of India // International Political Science Review. 2020. Vol. 41. N 3. P. 451–465. DOI 10.1177/0192512119866845.
32. Smith N. R., Slater D. The power of counterrevolution: contentious origins of dominant party durability in Asia and Africa // American Journal of Sociology. 2016. Vol. 121. N 5. P. 1472–1516. DOI 10.1086/684199.
33. Templeman K. A. The origins and decline of dominant party systems: Taiwan's transition in comparative perspective. Ann Arbor: Univ. of Michigan, 2012. (Unpublished Ph. D. dissertation).
34. The awkward embrace: one-party domination and democracy / eds. H. Giliomee, C. Simkins. Abingdon: Taylor & Francis, 1999. DOI 10.4324/9780203989647.
35. Ware A. Citizens, parties and the state: a reappraisal. Cambridge: Polity Press, 1987.

#### About the author:

**Alexey S. Yaroshenko**, Political Scientist, Political Consultant, Independent Expert; [alexeyaro46@gmail.com](mailto:alexeyaro46@gmail.com)

Поступила в редакцию: 21.04.2025

Поступила после рецензирования: 14.07.2025

Принята к публикации: 21.07.2025

The article was submitted: 21.04.2025

Approved after reviewing: 14.07.2025

Accepted for publication: 21.07.2025

# Стратегическая оценка конкурентных преимуществ регионов России для создания открытых диффузных агломераций

*Середюк И. В.*

Администрация Правительства Кемеровской области — Кузбасса, Кемерово, Российская Федерация; Кемеровский государственный университет, Кемерово, Российская Федерация; [seriv009@mail.ru](mailto:seriv009@mail.ru)

## РЕФЕРАТ

В статье предлагается методический подход для оценки конкурентных преимуществ, определения степени готовности регионов к созданию нового типа агломераций — открытых диффузных агломераций. Потребность в развитии открытых диффузных агломераций обусловлена требованиями теории стратегии, методологии стратегирования использовать новые асимметричные подходы для получения прорывных результатов.

**Цель** — разработать и апробировать методический подход к комплексной оценке конкурентных преимуществ регионов России для создания открытых диффузных агломераций.

**Методы.** Исследование базируется на общей теории стратегии, методологии стратегирования академика В. Л. Квинта, теории конкурентных преимуществ М. Портера. Используются методы дескриптивной статистики, корреляционного анализа, рейтинговых оценок (с аддитивной и мультипликативной сверткой отдельных показателей), кластерный анализ.

**Результаты.** Конкурентные преимущества региона для создания и развития открытых диффузных агломераций целесообразно оценивать по показателям демографической и экономической плотности, урбанизации, пространственной концентрации населения и экономической деятельности, плотности и качеству дорог. По результатам рейтинговых оценок и кластерного анализа Кемеровская область — Кузбасс находится в числе лидирующих регионов России по готовности к созданию открытых диффузных агломераций. Наиболее выражены такие конкурентные преимущества, как высокий уровень урбанизации, невысокая степень пространственной концентрации населения и экономической активности, хорошее качество автомобильных дорог.

**Выводы.** Кемеровская область — Кузбасс имеет акцентированные конкурентные преимущества для формирования открытых диффузных агломераций, что позволяет успешно реализовать соответствующий стратегический приоритет развития региона.

**Ключевые слова:** теория стратегии, методология стратегирования, пространственная организация экономики, Кемеровская область — Кузбасс, кластерный анализ, рейтинги регионов, стратегические приоритеты.

**Для цитирования:** *Середюк И. В.* Стратегическая оценка конкурентных преимуществ регионов России для создания открытых диффузных агломераций // Управленческое консультирование. 2025. № 4. С. 50–63. EDN MBSHSQ

## Strategic Assessment of Competitive Advantages of Russian Regions for the Creation of Open Diffuse Agglomerations

*Ilya V. Seredyuk*

Administration of the Government of the Kemerovo Region — Kuzbass, Kemerovo, Russian Federation; Kemerovo State University, Kemerovo, Russian Federation; [seriv009@mail.ru](mailto:seriv009@mail.ru)

## ABSTRACT

The article proposes a methodical approach to assess competitive advantages, determine the degree of readiness of regions to create a new type of agglomerations — open diffuse agglomerations. The need to develop open diffuse agglomerations is due to the requirements of

strategy theory, strategizing methodology to use new asymmetric approaches to obtain breakthrough results.

**The aim** — to develop and test a methodological approach to a comprehensive assessment of the competitive advantages of Russian regions for the creation of open diffuse agglomerations.

**Methods.** The study is based on the general theory of strategy, the methodology of strategizing by academician V. L. Kvint, and the theory of competitive advantages by M. Porter. The methods of descriptive statistics, correlation analysis, rating assessments (with additive and multiplicative convolution of individual indicators), and cluster analysis were used.

**Results.** Competitive advantages of the region for the creation and development of open diffuse agglomerations should be assessed by indicators of demographic and economic density, urbanization, spatial concentration of population and economic activity, density and quality of roads. According to the results of rating assessments, cluster analysis, the Kemerovo Region — Kuzbass is among the leading regions of Russia in terms of readiness to create open diffuse agglomerations. The most pronounced competitive advantages are a high level of urbanization, a low degree of spatial concentration of population and economic activity, good quality of roads.

**Conclusions.** Kemerovo Region — Kuzbass has clear competitive advantages for the formation of open diffuse agglomerations, which allows for the successful implementation of the corresponding strategic priority for the development of the region.

**Keywords:** strategy theory, strategizing methodology, spatial organization of the economy, Kemerovo region — Kuzbass, cluster analysis, regional ratings, strategic priorities.

**For citation:** Seredyuk I. V. Strategic assessment of competitive advantages of Russian regions for the creation of open diffuse agglomerations // Administrative consulting. 2025. N 4. P. 50–63. EDN MBSHSQ

## Введение

В условиях геополитической напряженности, частичной деглобализации, фрагментации миропорядка Россия сформулировала и последовательно реализует ряд стратегических приоритетов, которые призваны обеспечить безопасность страны, благополучие граждан. В Стратегии пространственного развития РФ поставлена цель «формирование сбалансированной системы расселения и территориальной организации экономики», в том числе на основе «раскрытия экономического потенциала, обеспечения научно-технологического и инновационного развития городских агломераций... обеспечения приоритетной поддержки в городских агломерациях... проектов высокотехнологических и наукоемких отраслей..., а также творческих (креативных) индустрий...»<sup>1</sup>, ряда других мероприятий, связанных с поддержкой агломераций. Данные положения, с одной стороны, отражают стратегическую значимость агломераций, с другой стороны — коррелируют с рядом тезисов Стратегии научно-технологического развития РФ. Данный документ предполагает поддержку регионов-лидеров с высоким потенциалом, дальнейший трансферт технологий, разработку региональных программ развития науки и инноваций<sup>2</sup>.

В Кемеровской области — Кузбассе в рамках реализации Стратегии созданы Северо-Кузбасская, Южно-Кузбасская агломерации. Они являются ключевым инструментом

<sup>1</sup> Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года. Утв. распоряжением Правительства РФ от 28.12.2024 г. № 4146-р [Электронный ресурс]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/3b8e3a39329ce7949978d271195fdb6d/strategiya\\_prostranstvennogo\\_razvitiya\\_rf\\_na\\_period\\_do\\_2030\\_goda\\_s\\_prognozom\\_do\\_2036\\_goda.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/3b8e3a39329ce7949978d271195fdb6d/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rf_na_period_do_2030_goda_s_prognozom_do_2036_goda.pdf) (дата обращения: 10.07.2025).

<sup>2</sup> Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации. Утв. Указом Президента РФ от 28.02.2024 г. № 145 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358/page/1> (дата обращения: 10.07.2025).

выполнения стратегической цели региона «достижение целевых приоритетов по увеличению численности населения Кузбасса»<sup>3</sup>. Таким образом, региональные агломерации на уровне Российской Федерации и ее субъектов рассматриваются как важнейшие объекты стратегирования. Это обуславливает актуальность исследования научно-методических основ стратегирования агломераций.

Вопросы стратегирования рассматриваются в ряде работ российских и зарубежных ученых. Академик В. Л. Квинт, признанный в мире лидер стратегической научной школы на базе МГУ имени М. В. Ломоносова указывает, что пионерный системный труд по стратегии принадлежит перу генерала Г. Жомини. Он всесторонне раскрыл принцип концентрации — с перевесом сил нападать на важнейший пункт противника [2, с. 18]. Для этого требуются «предускорительное движение» [2, с. 19] (инициатива, скорость), обоснованный выбор места и времени атаки. Несколько иначе расставлял акценты К. Клаузевиц: «расчет времени и пространства, ... все же не является ни самым трудным, ни самым решающим моментом» [8, с. 56]. Он может быть успешно реализован только при наличии ряда условий: личные качества военного лидера; моральный дух армии, качества народа. К. Клаузевиц делает акцент на не формализуемых, субъективных факторах, которые ограничивают возможность реализовать выстроенную заранее стратегию. На первый план выйдет способность военачальника непреклонно действовать в условиях неопределенности. Тем самым К. Клаузевиц частично критиковал концепцию Г. Жомини, частично — обогащал ее новыми факторами.

Три важные школы бизнес-стратегии XX в. — дизайна, планирования, позиционирования — базировались, по сути, на рациональном подходе Г. Жомини. В их рамках следует отметить труды А. Чандлера по истории стратегии бизнеса [13], метод анализа сильных, слабых сторон, возможностей, рисков К. Эндрюса [12; 20], модель стратегического планирования по И. Ансоффу [1], подход к стратегическому позиционированию, модели конкурентного анализа М. Портера [9] и др. В 1980–1990-х гг. наметился пересмотр представлений данных школ. Показательно название монографии Г. Минцберга — «Взлет и падение стратегического планирования: переосмысление ролей планирования, планов, планировщиков» [21]. По Г. Минцбергу, формализованный стратегический анализ по жестким схемам с последующей реализацией выработанной стратегии невозможен и недостаточен. Стратегу необходимы интуиция, творческий подход, внимание к неколичественной информации, умение действовать в меняющейся обстановке. Г. Минцберг широко известен своей классификацией, где выделено 10 школ стратегии, которые можно объединить в две группы — рациональные (названные выше школы дизайна, планирования, позиционирования) и ограниченно рациональные (школы обучения, культуры, предпринимательства и др.) [22]. Но она была опубликована около 20 лет назад. За это время произошел серьезный пересмотр представлений об экономике, бизнесе, обществе, международной политике и др.

В обзоре П. Дрневича, Д. Махони, Д. Шенделя отмечается определенный кризис стратегических исследований в 2000-х гг., снижение их практической значимости. Происходит замыкание на публикацию статей, анализирующих причинно-следственные связи переменных, так или иначе связанных со стратегическим менеджментом, с помощью сложного экономико-математического моделирования. Но они имеют ограниченный интерес для практиков. Кроме того, результаты деятельности кон-

<sup>3</sup> Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области — Кузбасса на период до 2035 года. Утв. Законом Кемеровской области от 23.12.2020 № 161-03 (в ред. Закона Кемеровской области — Кузбасса от 04.10.2024 г. № 97-03) [Электронный ресурс]. URL: <https://ako.ru/upload/medialibrary/3ae/1xldtamvjuuy9o8de7dzs6z9x0d1wsly/Закон%20№%2097-03.pdf> (дата обращения: 15.07.2025).

салтинговых фирм закрыты, не могут быть научно осмыслены [17]. Все это усложняет развитие стратегических исследований.

Разумеется, в зарубежных журналах по стратегической тематике рассматривается влияние наиболее актуальных современных вызовов. Здесь можно отметить работы по воздействию ESG-повестки, роста международной напряженности, частичной деглобализации и других трендов на стратегии [11; 14; 19]. Авторы стратегических исследований изучают также использование цифровых технологий в стратегировании [16; 23]. Вместе с тем, эти работы не приводят к какому-либо фундаментальному сдвигу в основах стратегической науки. Например, М. Менц и др. рассматривают воздействие цифровых технологий на такие традиционные категории стратегии, как конкурентное преимущество, выбор сферы деятельности, построение структуры фирмы [15]. Согласно мнению Н. Фосса, П. Клейна, текущие вызовы, при всей их важности, не предполагают изменения сущностных основ стратегической науки [18].

Теория стратегии, методология стратегирования, созданные академиком В. Л. Квинтом, осуществляют синтез рационального и внерационального начал, что приводит к наиболее убедительным результатам [2; 3; 4; 5; 6]. Не ставя задачи целостного анализа фундаментальных трудов В. Л. Квинта, выделим наиболее важные теоретико-методические положения, лежащие в основе данного исследования. Во-первых, это определение основной цели любой стратегии. Как пишет В. Л. Квинт, «конечной целью стратегии является развитие социально-экономической системы, направленное в конечном итоге на повышение качества жизни людей» [6, с. 16]. Причем качество жизни должно пониматься широко — не просто уровень потребления, но и свобода выбора, наличие условий для творчества, самосовершенствования.

Во-вторых, следует отметить такой закон стратегии, как «Закон реализации только и исключительно стратегических приоритетов, обеспеченных конкурентными преимуществами» [5, с. 61–62]. В принципе, представления о конкурентных преимуществах разработаны в стратегической науке, но вне школы теории стратегии, методологии стратегирования понимаются достаточно узко. В трудах В. Л. Квинта конкурентные преимущества рассматриваются не сами по себе, а как определяющие факторы реализации стратегических приоритетов. Это положение крайне важно для разработки методики оценки конкурентных преимуществ объектов стратегирования.

В-третьих, теория стратегии, методология стратегирования ориентируют на использование стратегий новых горизонтов. Правила стратегического мышления В. Л. Квинта предполагают отказ от предсказуемых моделей и сценариев стратегии, разработку асимметричных подходов, поддержку и использование стратегически значимых инноваций [3, с. 34–36]. Следовательно, для стратегирования агломераций необходимо применять нетривиальные подходы, не повторяя то, что уже было сделано конкурентами. Причем в стратегии недопустимо отталкиваться от текущего состояния объекта стратегирования и обыденного здравого смысла, инерционного мышления большинства людей [3, с. 36–38].

Использование фундаментальной теоретико-методической базы теории стратегии, методологии стратегирования позволило предложить и обосновать идею о создании открытых диффузных агломераций как агломераций нового типа, не повторяющих традиционные, стандартные подходы. Это «новый тип агломерации, отличающийся объединением всей территории региона или нескольких его частей», что «обеспечивает подключение всех муниципальных образований к возможностям, положительным эффектам агломерации». Наряду с этим «пространственное неравенство, неоднородность диффузной агломерации используются для стимулирования полупериферии, периферии» [10, с. 434]. В дальнейшем было показано соответствие открытых диффузных агломераций глобальным, национальным, региональным трендам, различным «окнам возможностей» [7].

Однако теория стратегии, методология стратегирования академика В. Л. Квинта требует после анализа внешних трендов, прогнозов, проводить оценку внутренней среды объекта управления, где центральное место занимает выявление конкурентных преимуществ. Таким образом, **цель исследования** — разработать и апробировать методический подход к комплексной оценке конкурентных преимуществ регионов России для создания открытых диффузных агломераций.

## Материалы и методы

Работа базируется на теории стратегии, методологии стратегирования академика В. Л. Квинта, также учитывались теория конкурентных преимуществ М. Портера, требования системного подхода. В качестве конкретных методов эмпирического исследования использованы дескриптивная статистика, корреляционный анализ, рейтинговые оценки (основанные на аддитивной, мультипликативной свертке показателей), кластерный анализ. Эмпирические данные получены из материалов Росстата<sup>4</sup>.

Возможности формирования и развития открытых диффузных агломераций обусловлены такими конкурентными преимуществами региона, как: более высокая демографическая и экономическая плотность, насыщенная сеть населенных пунктов, урбанизация, уровень развития дорожной сети. Поэтому использованы следующие количественные показатели (переменные), отражающие наличие конкурентных преимуществ:

1. Плотность населения, чел. на 1 км<sup>2</sup> ( $X_1$ ) — отражает насыщенность территории региона людьми, населенными пунктами, что создает благоприятные условия для дальнейшего развития густой сети поселений различного типа, интенсификации связей.
2. Плотность экономической деятельности, тыс. руб. ВРП на 1 км<sup>2</sup> ( $X_2$ ) — показывает степень пространственной концентрации создания добавленной стоимости. Более высокая плотность способствует дальнейшему развитию межмуниципальных экономических связей в силу расширения объемов производства, сбыта, взаимной торговли в границах региона. Чем больший объем добавленной стоимости создается на каждом квадратном километре территории региона, тем выше вероятность налаживания связей между предприятиями разных муниципальных образований.
3. Уровень урбанизации (доля городского населения), процентов ( $X_3$ ) — более высокий удельный вес городского населения позитивно влияет на опережающее развитие крупных центров с последующей диффузией положительных эффектов на периферию. Также он создает больше возможностей для взаимодействия между разными населенными пунктами вследствие производства широкого спектра товаров и услуг именно в городах. Напротив, по преимуществу сельские территории с аграрной экономикой имеют ограниченный потенциал для развития межмуниципальных связей.
4. Пространственная деконцентрация населения ( $X_4$ ) — величина, равная 100% за вычетом удельного веса крупнейшего муниципального образования региона в общей численности населения, процентов.
5. Пространственная деконцентрация экономической деятельности ( $X_5$ ) — величина, равная 100% за вычетом удельного веса крупнейшего муниципального образования в общей выручке по региону, процентов.

Характерная для многих регионов России высокая концентрация жителей и экономической активности не способствует развитию открытых диффузных агломе-

<sup>4</sup> Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024. М. : Росстат, 2024.

раций вследствие жесткого доминирования единственного города, а также практически одностороннего действия центростремительных сил. Для того чтобы сохранить логику отражения в методике именно сильных сторон, переменные  $X_4$  и  $X_5$  разработаны не как показатели концентрации, а как показатели децентрации.

6. Плотность железнодорожных путей, км на 10 тыс. км<sup>2</sup> ( $X_6$ ).
7. Плотность автодорог, км путей на 1 тыс. км<sup>2</sup> ( $X_7$ ).
8. Удельный вес автодорог, соответствующих нормативным требованиям, процентов ( $X_8$ ).

Более высокая плотность транспортных сетей, их лучшее качество напрямую способствуют активизации внутренних связей между населенными пунктами открытой диффузной агломерации.

В исследовании не рассматривались Москва, Санкт-Петербург, Севастополь, так как они являются отдельными городами. Соответственно, Республика Крым, Ленинградская область, Московская область также не были включены в анализ. Донецкая Народная Республика, Луганская Народная Республика, Запорожская область, Херсонская область не анализировались вследствие отсутствия официальных статистических данных на момент выполнения исследования. Автономные округа учитывались в составе соответствующих субъектов РФ. Таким образом, в исследовании рассматриваются 76 регионов.

## Результаты и обсуждение

В табл. 1 представлена матрица парных коэффициентов корреляции, предназначенная для проверки мультиколлинеарности переменных, сокращения информационной избыточности. Коэффициенты корреляции, статистически значимые на уровне 5% и 1% отмечены знаками «\*» и «\*\*» соответственно.

Из представленных в табл. 1 данных видно, что наблюдается очень сильная связь между  $X_1$  и  $X_7$ . Автодорожная сеть непосредственно обслуживает потребности людей, следовательно, большая концентрация жителей в расчете на единицу площади обуславливает и более высокую плотность автодорог. Поэтому переменную  $X_7$  можно исключить из последующего анализа. Также она имеет довольно высокую корреляцию с плотностью экономической деятельности. Наряду с этим наблюда-

Таблица 1

### Матрица парных коэффициентов корреляции для переменных $X_1$ – $X_8$

Table 1. Matrix of pairwise correlation coefficients for variables  $X_1$ – $X_8$

	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	$X_7$	$X_8$
$X_1$	1,000	0,717*	–0,345	0,303	0,224	0,521	0,930**	–0,131
$X_2$		1,000	–0,031	0,232	0,233	0,701*	0,720*	0,136
$X_3$			1,000	–0,401	–0,115	0,033	–0,383	0,303
$X_4$				1,000	0,592	0,098	0,311	–0,150
$X_5$					1,000	0,131	0,273	0,013
$X_6$						1,000	0,629	0,240
$X_7$							1,000	–0,030
$X_8$								1,000

Источник: рассчитано автором по данным: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024. М.: Росстат, 2024.

ется сильная корреляционная связь между плотностью населения и плотностью экономической деятельности. Это соответствует известным представлениям об эффектах агломерации и концентрации производительных сил. Плотность экономической деятельности и насыщенность территории региона железнодорожными путями также сильно коррелируют. Данная взаимосвязь обусловлена потребностью в развитой транспортной сети при более значительном объеме ВРП на единицу площади для последующего вывоза готовой продукции.

Однако для получения более полной оценки все указанные переменные, кроме  $X_7$ , будут использоваться в дальнейшем анализе. Deskриптивная статистика переменных  $X_1$ – $X_6$ ,  $X_8$ , а также их значения по Кемеровской области — Кузбассу приведены в табл. 2. Первичная оценка конкурентной позиции и преимуществ региона должна учитывать разный тип распределения значений показателей. Как видно из данных табл. 2, переменные  $X_1$ ,  $X_2$  распределены не по нормальному закону. Об этом свидетельствуют высокие значения моментных коэффициентов асимметрии, наличие правосторонней асимметрии, существенные различия средней арифметической и медианы.

Показатели плотности населения и экономической деятельности имеют наибольшие различия. В частности, на большую неоднородность совокупности указывают значения коэффициентов вариации, близкие к 90–100%. Это обусловлено

Таблица 2

**Дескриптивная статистика показателей, используемых при оценке готовности и конкурентных преимуществ региона в развитии открытых диффузных агломераций**

Table 2. Descriptive statistics of indicators used in assessing the readiness and competitive advantages of a region in the development of open diffuse agglomerations

Показатель	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	$X_8$
Наблюдаемые значения для Кемеровской области — Кузбасса	26,62	22,87	86,5	78,62	61,20	175	79,93
Простая средняя арифметическая	27,72	15,08	69,73	62,29	36,69	143	54,78
Медиана	21,74	12,60	71,10	61,51	33,40	129	58,65
Максимум	170,1	61,64	96,5	80,69	79,48	442	98,58
Минимум	0,07	0,20	30,8	28,94	10,07	0,00	0,00
Среднее линейное отклонение	20,92	0,33	9,06	8,09	12,57	82,61	18,01
Дисперсия	819,4	183,6	141,6	103,20	226,4	9927,5	476,5
Среднее квадратическое отклонение	28,44	13,55	11,90	10,16	15,05	99,64	21,83
Коэффициент вариации, процентов	102,6	89,89	17,06	16,31	41,01	69,71	39,85
Моментный коэффициент асимметрии	2,02	1,36	–0,83	–0,45	0,56	0,51	–0,50
Эксцесс	6,55	1,84	1,10	0,45	–0,29	–0,17	–0,56

Источник: рассчитано автором по данным: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024. М. : Росстат, 2024.



исключительно высоким разбросом наблюдаемых значений по регионам (в десятки и даже сотни раз). При такой вариации показателей целесообразно для характеристики совокупности регионов и сравнений Кемеровской области — Кузбасса с другими субъектами РФ использовать медиану. Распределение остальных переменных в большинстве случаев близко к нормальному, имеет по преимуществу симметричный характер. Максимальные и минимальные значения отличаются, как правило, несколько меньше (кратно, но не на порядок). Вариация значений переменных  $X_3$ – $X_6$ ,  $X_8$  также существенно ниже, следовательно, релевантными для их сравнений являются и средняя арифметическая, и медиана.

Поэтому для первоначального определения стратегической позиции Кемеровской области — Кузбасса в развитии открытых диффузных агломераций целесообразно использовать для сравнения медианы показателей (рис. 1).

Данные рис. 1 свидетельствуют, что все показатели Кемеровской области — Кузбасса находятся выше медианных значений совокупности регионов России. Это указывает на наличие сильных сторон и конкурентных преимуществ для развития открытых диффузных агломераций. Кемеровская область — Кузбасс имеет такие преимущества, как высокая урбанизация, низкая пространственная концентрация населения и экономической активности в единственном центре, хорошее качество автомобильных дорог. Эти условия благоприятствуют развитию полицентричного пространства, насыщенного центрами и осями роста, что обеспечивает диффузию инноваций, спроса, предпринимательской активности. Вместе с тем по плотности экономической деятельности Кемеровская область — Кузбасс занимает более скромное место. По плотности населения и железнодорожных путей позиция Кемеровской области — Кузбасса ближе к середине ряда распределения. Однако



Рис. 1. Сравнение показателей, используемых при оценке готовности и конкурентных преимуществ региона для развития открытых диффузных агломераций

Fig. 1. Comparison of indicators used in assessing the readiness and competitive advantages of a region for the development of open diffuse agglomerations

Источник: составлено автором.

важнее, что регион уже имеет опорный каркас для диффузных открытых агломераций — диверсифицированную в пространстве структуру расселения, экономической деятельности, плотную сеть населенных пунктов, связанных автодорогами высокого качества.

Это серьезное конкурентное преимущество по сравнению с большинством регионов России, где доминирует единственный город с удельным весом в населении и выручке предприятий около 40–50% и более. Такая концентрация экономической активности, поляризация каркаса расселения ведут к одностороннему характеру взаимодействий не в пользу остальных муниципальных образований. Опорный каркас открытых диффузных агломераций на основе интенсивного развития можно затем «догружать» выпуском дополнительных объемов ВРП на единицу площади и, при определенных условиях, увеличивать плотность и численность жителей. В большинстве других субъектов РФ в пространстве доминирует единственный центр, что указывает на недостаток у них конкурентных преимуществ для создания открытых диффузных агломераций.

Поскольку развитие открытых диффузных агломераций возможно далеко не во всех субъектах РФ вследствие ограниченности конкурентных преимуществ, иных неблагоприятных факторов, для принятия обоснованных решений необходима также их стратегическая классификация по готовности к формированию открытых диффузных агломераций. Методической основой классификации регионов являются в первую очередь рейтинги. Для получения рейтинговых оценок использовались аддитивная и мультипликативная свертки показателей  $X_1$ – $X_6$ ,  $X_8$ . В полном объеме результаты рейтинговых оценок не приводятся вследствие ограниченного объема статьи. В табл. 3 представлены фрагменты рейтингов, отражающие итоговые баллы 10 лидеров и аутсайдеров.

Таблица 3

**Фрагменты рейтингов регионов по готовности и конкурентным преимуществам для развития открытых диффузных агломераций**

Table 3. Fragments of regional ratings by readiness and competitive advantages for the development of open diffuse agglomerations

Рейтинг по методу аддитивной свертки			Рейтинг по методу мультипликативной свертки		
Место	Регион	Балл	Место	Регион	Балл
1	Республика Татарстан	4,608	1	Белгородская область	0,03735
2	Белгородская область	4,597	2	Тульская область	0,03269
3	Тульская область	4,422	3	Республика Татарстан	0,03058
4	Владимирская область	4,344	4	Владимирская область	0,02268
5	Краснодарский край	4,280	5	Краснодарский край	0,01931
6	Кемеровская область — Кузбасс	4,277	6	Калининградская область	0,01620
7	Калининградская область	4,212	7	Кемеровская область — Кузбасс	0,01110
8	Калужская область	3,956	8	Калужская область	0,01087
9	Республика Ингушетия	3,875	9	Самарская область	0,01075

Рейтинг по методу аддитивной свертки			Рейтинг по методу мультипликативной свертки		
Место	Регион	Балл	Место	Регион	Балл
10	Самарская область	3,828	10	Челябинская область	0,00855
67	Чукотский автономный округ	1,961	61–71	Республика Бурятия	0,00000...
68	Республика Алтай	1,953	61–71	Республика Калмыкия	0,00000...
69	Еврейская автономная область	1,835	61–71	Астраханская область	0,00000...
70	Астраханская область	1,758	61–71	Хабаровский край	0,00000...
71	Республика Тыва	1,732	61–71	Республика Саха (Якутия)	0,00000...
72	Томская область	1,694	72–76	Республика Алтай	0,00000
73	Хабаровский край	1,676	72–76	Республика Тыва	0,00000
74	Республика Бурятия	1,527	72–76	Камчатский край	0,00000
75	Республика Калмыкия	1,396	72–76	Магаданская область	0,00000
76	Магаданская область	1,114	72–76	Чукотский автономный округ	0,00000

Источник: составлено автором.

Данные табл. 3 показывают достаточно высокое соответствие результатов рейтингов. В группе лидеров совпадают 9 из 10 регионов. Группа аутсайдеров также близка по составу. При этом в рейтинге, рассчитанном на базе аддитивной свертки, Кемеровская область — Кузбасс занимает шестое место, а на базе мультипликативной свертки — седьмое место. Лишь несколько субъектов РФ обладают лучшими условиями, более выраженными конкурентными преимуществами для развития открытых диффузных агломераций. Причем все они расположены в европейской части страны.

Наряду с рейтинговыми оценками с целью многомерной классификации регионов по конкурентным преимуществам для развития открытых диффузных агломераций был использован кластерный анализ. Его достоинством является возможность более глубокого, менее формализованного анализа сходств и различий групп объектов. В связи с наличием большого количества объектов наблюдения использовался метод *k*-средних. Рассматривались варианты с выделением трех, четырех, пяти, шести и семи кластеров. В соответствии со значениями статистики ANOVA и конечных расстояний между центрами кластеров наиболее удачным является вариант с выделением четырех групп. Соответствующее ему распределение регионов по кластерам показано в табл. 4.

Значения конечных центров кластеров представлены на рис. 2. Их нельзя интерпретировать как средние или типичные показатели для входящих в кластеры объектов. Однако по данным рис. 2 можно провести сравнение кластеров. Как видно из данных рис. 2, ни один из кластеров не превосходит другие по всему кругу показателей. По четырем показателям из восьми лидирует первый кластер, в который входят только 10 субъектов РФ, большинство из которых занимает верхние позиции

**Распределение регионов России по кластерам, отражающее наличие конкурентных преимуществ для развития открытых диффузных агломераций**

Table 4. Distribution of Russian regions by clusters, reflecting the presence of competitive advantages for the development of open diffuse agglomerations

Кластер	Регионы
Первый	Калининградская область, Тульская область, Курская область, Владимирская область, Липецкая область, Брянская область, Краснодарский край, Калужская область, Белгородская область, Самарская область
Второй	Орловская область, Рязанская область, Чувашская Республика, Воронежская область, Саратовская область, Смоленская область, Тверская область, Тамбовская область, Новгородская область, Республика Мордовия, Республика Адыгея, Челябинская область, Псковская область, Пензенская область, Ростовская область, Ульяновская область, Удмуртская Республика, Свердловская область, Ярославская область, Кемеровская область — Кузбасс
Третий	Чеченская Республика, Республика Северная Осетия — Алания, Ивановская область, Нижегородская область, Волгоградская область, Еврейская автономная область, Ставропольский край, Республика Татарстан, Астраханская область, Республика Ингушетия, Оренбургская область, Кабардино-Балкарская Республика, Республика Дагестан
Четвертый	Республика Карелия, Республика Хакасия, Костромская область, Курганская область, Республика Башкортостан, Пермский край, Сахалинская область, Приморский край, Алтайский край, Кировская область, Новосибирская область, Амурская область, Республика Марий Эл, Мурманская область, Забайкальский край, Вологодская область, Омская область, Республика Коми, Карачаево-Черкесская Республика, Республика Бурятия, Иркутская область, Архангельская область, Хабаровский край, Республика Калмыкия, Тюменская область, Томская область, Красноярский край, Республика Саха (Якутия), Республика Алтай, Камчатский край, Магаданская область, Республика Тыва, Чукотский автономный округ

Источник: составлено автором.

в рассмотренных выше рейтингах. Это регионы европейской части страны, в большинстве своем находящиеся в центре России, они давно и плотно заселены, имеют сравнительно диверсифицированную экономику. Ни один из них не относится к регионам ресурсного типа, зависящим от добычи и экспорта сырья.

Кемеровская область — Кузбасс находится во втором кластере, где также доминируют несырьевые регионы европейской части страны. Данный кластер лидирует по урбанизации, качеству автомобильных дорог, что коррелирует с выделенными выше преимуществами Кемеровской области — Кузбасса. По пространственной деконцентрации населения, экономической деятельности второй кластер в целом сопоставим с другими. К слабым сторонам можно отнести меньшую плотность железнодорожных путей и населения. Таким образом, результаты оценки конкурентных преимуществ разными методами дают близкие результаты и подтверждают целесообразность создания открытых диффузных агломераций в Кемеровской области — Кузбассе в силу ее конкурентных преимуществ.

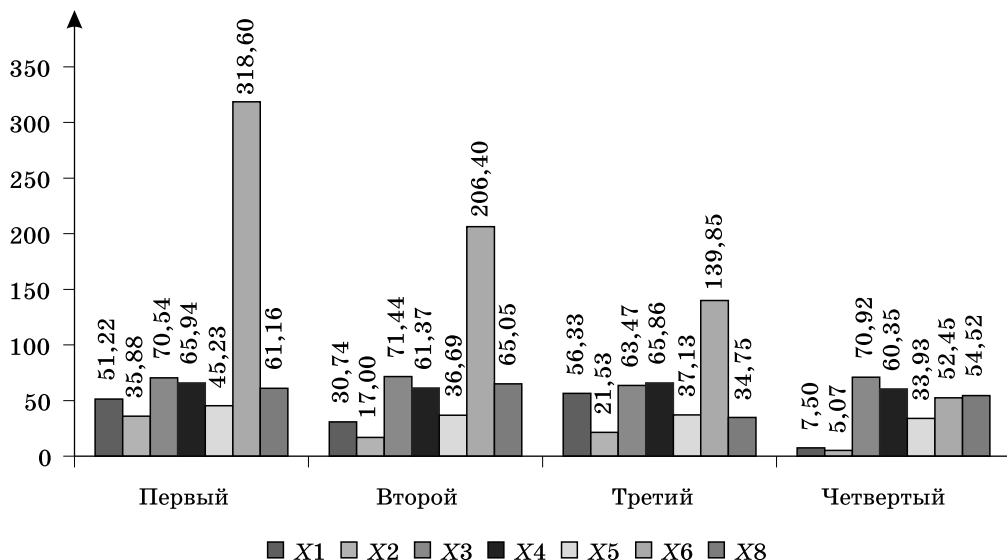


Рис. 2. Значения итоговых центров кластеров  
Fig. 2. Values of the final cluster centers

Источник: составлено автором.

## Заключение

В работе представлен и апробирован методический подход к оценке готовности региона к развитию открытых диффузных агломераций. Он включает подбор релевантных показателей, отражающих конкурентные преимущества, сравнительный межрегиональный анализ, построение рейтингов, кластерный анализ. По всему кругу показателей конкурентных преимуществ значения Кемеровской области — Кузбасса выше медианных для совокупности регионов России. По урбанизации, пространственной деконцентрации населения, экономической активности, состоянию автодорог Кемеровская область — Кузбасс занимает лидирующие позиции в общероссийском масштабе. Хотя по плотности населения, экономической деятельности регион не входит в число лидеров, уже существует опорный каркас для развития открытых диффузных агломераций — полицентричная насыщенная сеть населенных пунктов с высокой транспортной связностью.

Рейтинговые оценки показали, что по наличию конкурентных преимуществ для создания открытых диффузных агломераций Кемеровская область — Кузбасс занимает 6–7 место в стране в целом. Кластерный анализ методом *k*-средних дал сходные результаты, подтвердив наличие серьезных конкурентных преимуществ, связанных с урбанизацией, качеством автомобильных дорог. Кроме того, регион имеет значительный опыт использования прогрессивных форм пространственной организации экономики. Это позволяет утверждать, что стратегический приоритет развития открытых диффузных агломераций в Кемеровской области — Кузбассе в достаточной степени обеспечен конкурентными преимуществами и может быть успешно реализован.

## Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989.
2. Квинт В. Л. К истокам теории стратегии. 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини. СПб. : ИПЦ СЗИУ — фил. РАНХиГС, 2017.

3. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. В 2 т. Т. 1. СПб. : СЗИУ РАНХиГС, 2019.
4. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. В 2 т. Т. 2. СПб. : СЗИУ РАНХиГС, 2020.
5. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2022. DOI 10.21603/978-5-8353-2562-7.
6. Квинт В. Л. Стратегирование в России и в мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. № 11. С. 15–17.
7. Квинт В. Л., Середюк И. В. Стратегическая оценка соответствия открытых диффузных агломераций глобальным, национальным и региональным трендам (на примере агломераций Кемеровской области — Кузбасса) // Экономика промышленности. 2025. Т. 18, № 1. С. 7–23. DOI 10.17073/2072-1633-2025-1-1435.
8. Клаузевиц К. Принципы ведения войны. М. : ЗАО «Центрполиграф», 2009.
9. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.
10. Середюк И. В. Стратегический потенциал создания открытых диффузных агломераций региона и особенности их стратегирования // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4, № 4. С. 420–437. DOI 10.21603/2782-2435-2024-4-4-420–437.
11. Adarkwah G. K., Dorobantu S., Sabel C. A., Zijl F. Geopolitical volatility and subsidiary investments // Strategic Management Journal. 2024. Vol. 45, N 11. P. 2275–2306. DOI 10.1002/smj.3631.
12. Andrews K. R. Can the best corporations be made moral? // Harvard Business Review. 1971. Vol. 51, N 3. P. 57–64.
13. Chandler A. D. Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1969.
14. Choudhury A., Jandhyala S., Nandkumar A. Economic nationalism and the home court advantage // Strategic Management Journal. 2025. Vol. 46, N 1. P. 242–272. DOI 10.1002/smj.3658.
15. Corporate strategy and the theory of the firm in the digital age / M. Menz et al. // Journal of Management Studies. 2021. Vol. 58, N 7. P. 1695–1720. DOI 10.1111/joms.12760.
16. Doshi A. R., Bell J. J., Mirzayev E., Vanneste B. S. Generative artificial intelligence and evaluating strategic decisions // Strategic Management Journal. 2025. Vol. 46, N 3. P. 583–610. DOI 10.1002/smj.3677.
17. Drnevich P. L., Mahoney J. T., Schendel D. Has strategic management research lost its way? // Strategic Management Review. 2020. Vol. 1, N 1. P. 37–55. DOI 10.1561/111.000000004.
18. Foss N. J., Klein P. G. Do we need a “New Strategy Paradigm”? // Journal of Management Studies. 2025. Vol. 62, N 2. P. 986–1002. DOI 10.1111/joms.13081.
19. Kim J. H., Kwak J., Park H.-K. ESG as a nonmarket strategy to cope with geopolitical tension: Empirical evidence from multinationals’ ESG performance // Strategic Management Journal. 2025. Vol. 46, N 3. P. 693–722. DOI 10.1002/smj.3671.
20. Learned E. P., Christensen C. R., Andrews K. R., Guth W. D. Business Policy: Text and Cases. Homewood: Richard D. Irwin Inc., 1965.
21. Mintzberg H. The Rise and fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. New York: The Free Press, 1994.
22. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: a Guide Tour through the Wilds of Strategic Management. New York: Simon & Schuster, Inc., 2005.
23. Rathje J., Katila R., Reineke P. Making the most of AI and machine learning in organizations and strategy research: Supervised machine learning, causal inference, and matching models // Strategic Management Journal. 2024. Vol. 45, N 10. P. 1926–1953. DOI 10.1002/smj.3604.

#### Об авторе:

**Середюк Илья Владимирович**, губернатор Кемеровской области — Кузбасса, преподаватель кафедры стратегии отраслевого и регионального развития Кемеровского государственного университета (Кемерово, Российская Федерация); [seriv009@mail.ru](mailto:seriv009@mail.ru)

#### References

1. Ansoff I. Strategic Management. Moscow: Economica, 1989. (In Russ.).
2. Kvint V. L. To the Origins of the Theory of Strategy. 200th Anniversary of the Publication of the Theoretical Work of General Jomini. St. Petersburg: NWIM — branch of RANEPa, 2017. (In Russ.).
3. Kvint V. L. The Concept of Strategizing. In 2 vol. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM of RANEPa, 2019. (In Russ.).

4. Kvint V.L. The Concept of Strategizing. In 2 vol. Vol. 2. St. Petersburg: NWIM of RANEPa, 2020. (In Russ.).
5. Kvint V.L. The Concept of Strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University, 2022. DOI 10.21603/978-5-8353-2562-7. (In Russ.).
6. Kvint V.L. Strategic Planning in Russia and the World: Importance of Human Interactions // Economics and Management [Ekonomika i upravleniye]. 2014. N 11. P. 15–17. (In Russ.).
7. Kvint V.L., Seredyuk I.V. Strategic assessment of the compliance of open diffuse agglomerations with global, national and regional trends (Kemerovo region — Kuzbass agglomerations case study) // Russian Journal of Industrial Economics [Ekonomika promyshlennosti]. 2025. Vol. 18. N 1. P. 7–23. DOI 10.17073/2072-1633-2025-1-1435. (In Russ.).
8. Clausewitz K. Principles of Warfare. Moscow: Tsentrpoligraf, 2009. (In Russ.).
9. Porter M. Competitive Strategy. Methodology of Analysis of Industries and Competitors. Moscow: Alpina Business Books, 2007. (In Russ.).
10. Seredyuk I.V. Open Diffuse Regional Agglomerations: Strategic Potential and Strategizing // Strategizing: Theory and Practice [Strategirovanie: teoriya i praktika]. 2024. Vol. 4. N 4. P. 420–437. DOI 10.21603/2782-2435-2024-4-4-420-437. (In Russ.).
11. Adarkwah G. K., Dorobantu S., Sabel C. A., Zilja F. Geopolitical volatility and subsidiary investments // Strategic Management Journal. 2024. Vol. 45. N 11. P. 2275–2306. DOI 10.1002/smj.3631.
12. Andrews K. R. Can the best corporations be made moral? // Harvard Business Review. 1971. Vol. 51. N 3. P. 57–64.
13. Chandler A. D. Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1969.
14. Choudhury A., Jandhyala S., Nandkumar A. Economic nationalism and the home court advantage // Strategic Management Journal. 2025. Vol. 46. N 1. P. 242–272. DOI 10.1002/smj.3658.
15. Corporate strategy and the theory of the firm in the digital age / M. Menz et al. // Journal of Management Studies. 2021. Vol. 58, N 7. P. 1695–1720. DOI 10.1111/joms.12760.
16. Doshi A. R., Bell J. J., Mirzayev E., Vanneste B. S. Generative artificial intelligence and evaluating strategic decisions // Strategic Management Journal. 2025. Vol. 46. N 3. P. 583–610. DOI 10.1002/smj.3677.
17. Drnevich P. L., Mahoney J. T., Schendel D. Has strategic management research lost its way? // Strategic Management Review. 2020. Vol. 1. N 1. P. 37–55. DOI 10.1561/111.000000004.
18. Foss N. J., Klein P. G. Do we need a “New Strategy Paradigm”? // Journal of Management Studies. 2025. Vol. 62. N 2. P. 986–1002. DOI 10.1111/joms.13081.
19. Kim J. H., Kwak J., Park H.-K. ESG as a nonmarket strategy to cope with geopolitical tension: Empirical evidence from multinationals’ ESG performance // Strategic Management Journal. 2025. Vol. 46. N 3. P. 693–722. DOI 10.1002/smj.3671.
20. Learned E. P., Christensen C. R., Andrews K. R., Guth W. D. Business Policy: Text and Cases. Homewood: Richard D. Irwin Inc., 1965.
21. Mintzberg H. The Rise and fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. New York: The Free Press, 1994.
22. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: a Guide Tour through the Wilds of Strategic Management. New York: Simon & Schuster, Inc., 2005.
23. Rathje J., Katila R., Reineke P. Making the most of AI and machine learning in organizations and strategy research: Supervised machine learning, causal inference, and matching models // Strategic Management Journal. 2024. Vol. 45. N 10. P. 1926–1953. DOI 10.1002/smj.3604.

#### About the author:

**Ilya V. Seredyuk**, Governor of the Kemerovo Region — Kuzbass, Lecturer of the Department of Industrial and Regional Development Strategy, Kemerovo State University (Kemerovo, Russian Federation); [seriv009@mail.ru](mailto:seriv009@mail.ru)

Поступила в редакцию: 09.07.2025

Поступила после рецензирования: 20.07.2025

Принята к публикации: 30.07.2025

The article was submitted: 09.07.2025

Approved after reviewing: 20.07.2025

Accepted for publication: 30.07.2025

## Региональная экономическая безопасность: некоторые вопросы теории и специфика внешних угроз для российского Северо-Запада\*

Хлутков А. Д.<sup>1</sup>, Межевич Н. М.<sup>2,\*</sup>

<sup>1</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация

<sup>2</sup> Институт Европы Российской академии наук, Москва, Российская Федерация; \*mez13@mail.ru

### РЕФЕРАТ

В настоящее время ключевым элементом европейской политики становится организация экономической войны против России. Балтийский регион балансирует на грани открытого конфликта, а действия Запада направлены на подрыв российского суверенитета в регионе без прямого военного столкновения.

**Цель** исследования в данной статье — анализ природы рисков конфронтации в невоенных, т. е. неклассических форматах экономической безопасности. Объект исследования в географическом плане частично относится к восточной части Балтийского моря, частично к тяготеющей к Балтике части СЗФО — Санкт-Петербург, Ленинградская и Калининградская области, Республика Карелия.

**Методология** исследования базируется на научных подходах комплексного регионаловедения в сочетании с подходами исследователей в сфере региональной экономики.

Авторы рассматривают Балтийский регион как зону повышенной конфронтации между Россией и коллективным Западом (НАТО — ЕС) в контексте концепций «серой зоны» — пространства, где традиционные военные угрозы сочетаются с гибридными методами ведения войны.

Проанализированы ключевые факторы эскалации напряженности в регионе, уделено ключевое внимание не милитаризации в узком смысле, а экономическим аспектам региональной безопасности. Рассмотрены как некоторые теоретические вопросы, так и характер угроз в регионе Балтийского моря.

Авторы на основании сделанного анализа указывают на то, что для восточной части Балтики сохраняются существенные риски, роль которых тем не менее будет сокращаться в пользу как изученных, так и новых рисков экономической безопасности.

**Ключевые слова:** Балтийский регион, экономическая безопасность, региональная экономическая безопасность, междисциплинарный подход, Северо-Западный федеральный округ (СЗФО), внешняя торговля, безопасность торговли на Балтике, прокси-война.

**Для цитирования:** Хлутков А. Д., Межевич Н. М. Региональная экономическая безопасность: некоторые вопросы теории и специфика внешних угроз для российского Северо-Запада // Управленческое консультирование. 2025. № 4. С. 64–72. EDN MLFCXS

## Regional Economic Security: Some Theoretical Issues and Specifics of External Threats for the Russian Northwest

Andrey D. Khlutkov<sup>1</sup>, Nikolay M. Mezhevich<sup>2,\*</sup>

<sup>1</sup>Russian Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management, Branch of RANEP), St. Petersburg, Russian Federation

<sup>2</sup> Institute of Europe of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russian Federation; \*mez13@mail.ru

\* Работа выполнена в рамках государственного задания Министерства науки и высшего образования Российской Федерации (тема НИР № FMZS-2024-0013 «Системный анализ хозяйственно-политических рисков и возможностей Балтийско-Скандинавского макрорегиона»).



**ABSTRACT**

Currently, the organization of an economic war against Russia is becoming a key element of European policy. The Baltic region is teetering on the brink of open conflict, and the West's actions are aimed at undermining Russian sovereignty in the region without a direct military clash.

**The purpose** of the research in this article is to analyze the nature of the risks of confrontation in non-military, i. e. non-classical economic security formats. Geographically, the object of research partly belongs to the eastern part of the Baltic Sea, partly to the Baltic — tending part of the Northwestern Federal District — St. Petersburg, Leningrad and Kaliningrad regions, the Republic of Karelia.

The research **methodology** is based on the scientific approaches of integrated regional studies combined with the approaches of researchers in the field of regional economics.

The authors consider the Baltic region as a zone of increased confrontation between Russia and the collective West (NATO — EU) in the context of the concepts of the “gray zone” — a space where traditional military threats are combined with hybrid methods of warfare.

The key factors of the escalation of tension in the region are analyzed, and key attention is paid not to militarization in the narrow sense, but to the economic aspects of regional security. Some theoretical issues and the nature of threats in the Baltic Sea region are considered.

Based on the analysis, the authors point out that significant risks remain for the eastern part of the Baltic Sea, the role of which will nevertheless decrease in favor of both studied and new economic security risks.

**Keywords:** Baltic region, economic security, regional economic security, interdisciplinary approach, North-Western Federal District (NWFD), foreign trade, security of trade in the Baltic, proxy war.

**For citation:** Khlutkov A. D., Mezhevich N. M. Regional economic security: some theoretical issues and specifics of external threats for the Russian Northwest // Administrative consulting. 2025. N 4. P. 64–72. EDN MLFCXS

Существует целый ряд проблем обществоведения, имеющих очевидный междисциплинарный характер. Более того, некоторые актуальные вопросы современности в принципе не разрешимы без учета методологических и методических подходов нескольких наук одновременно. Попытка избежать этого приводит к тому, что ученые восклицают: «Не могут же теоретические построения бесконечно противоречить действительности!» [6, с. 3]. Одной из таких проблем является комплекс задач экономической безопасности, взятый в страновом и региональном измерениях.

Однако прежде чем разбираться с региональной безопасностью, следует еще раз уточнить общее определение экономической безопасности. По мнению российского академика Л. И. Абалкина, экономическая безопасность — это «состояние экономической системы, которое позволяет ей динамично развиваться, эффективно решать социальные задачи и в котором государство имеет возможность производить и внедрять в жизнь независимую экономическую политику» [1, с. 4]. Можно ли это определение экстраполировать на региональный уровень? Безусловно. В этом случае мы будем говорить не о состоянии всей экономической системы государства, а о региональной экономике. Кроме того, сегодня, в 2025 г., в определение можно добавить не только упоминание экономической системы, но и указание на политический суверенитет.

Важная часть любого академического анализа — это рассмотрение степени изученности вопроса. В этом контексте следует отметить, что вопросы экономической безопасности, в том числе вопросы региональной экономической безопасности, принципиально новыми не являются. Вспомним особо важную работу С. Ю. Глазьева, написанную еще в 1997 г. [5], а также работы этого автора, написанные позже.

В России и за ее пределами указанные вопросы изучаются с разной степенью подробности многие десятилетия. Однако, как это часто бывает в экономических

и общественных науках, длительный период изучения той или иной проблематики не всегда конвертируется в адекватный уровень ее изученности. Более того, для этого есть вполне объективное основание, точнее, даже несколько оснований.

Во-первых, вопросы региональной безопасности изначально имели междисциплинарное прочтение. Покажем это на примере географического подхода. Как только мы вводим категорию «региональная» в рассмотрение вопросов экономической безопасности, сразу появляется географический, точнее, экономико-географический аспект проблемы. Мы сразу же вынуждены обратиться к карте как к уникальному и, по сути, ключевому инструменту анализа. «Карта была необходимым орудием власти средством отдавать приказы на расстоянии, она, кроме того, обладала огромной актуальной значимостью» [7, с. 100]. Обратим внимание на то, что это цитата самого Тьерри Де Монбриаля, специалиста в сфере международных отношений, вероятно, а цитирует он наиболее известного французского географа новейшего времени Ива Лакоста.

Об этом же говорит и регионовед Роберт Каплан, формулируя тезис о геополитике как научной дисциплине с сильным экономическим привкусом [29]. Географический подход к безопасности обязателен при достижении управленческих и экономических целей. Российский экономист А. Чупров, анализируя риски транспортной безопасности, писал еще в середине XIX в.: «Россия, вследствие обширности ее территории и отдаленности мест производства важнейших продуктов от мест их потребления и вывоза, едва ли не более нуждалась в улучшенных путях, нежели остальные европейские страны» [27, с. 10]. Нетрудно заметить то, что именно на Балтике нас этих путей хотят лишиться.

Следующий момент. Проблематика экономической безопасности относится и к внутренним, и к внешним аспектам безопасности. Укажем на то, что внутреннее, национальные аспекты безопасности в данной статье не рассматриваются, при том что ранние работы авторов были посвящены и этим сюжетам [24, с. 28–30]. Традиционно в России основное внимание уделялось внутренним аспектам экономической безопасности отдельных регионов, однако в настоящее время акцент смещается на внешние аспекты. В РАНХиГС это направление исследований развивается и в столице, и в регионах. Приведем примеры достойных работ, вышедших как раз в Северо-Западном федеральном округе (СЗФО) [см.: 24; 25].

Вопросы региональной безопасности стали важной частью российских исследований в сфере теории международных отношений (ТМО). Вслед за А. Д. Воскресенским отметим, что «мировое комплексное регионоведение базируется на положении о том, что “между” глобальным подходом, реальной мировой политикой и международными отношениями конкретных государств есть региональный уровень, возникший на этапе перехода системы от биполярности/однполярности к полицентричности, которая находится в стадии постоянной трансформации» [3, с. 10].

Но если это так, то и на региональном уровне может существовать своеобразная «точка опоры», центр, вокруг которого выстраивается система безопасности. «Региональный комплекс безопасности — совокупность государств со значительным и особенным комплексом отношений по вопросам безопасности, который обеспечивает участникам высокий уровень взаимозависимости» [28]. С точки зрения авторов данной статьи, это абсолютно верное определение, однако помимо национального уровня для крупных и даже средних государств вопросы безопасности неизбежно приобретают региональный аспект. Для Польши военная и экономическая безопасность Силезии увязывается с Германией и Чехией, в отличие от Люблинского воеводства, пограничного с Беларусью и Украиной. Такой подход справедлив и для России, и для части России — СЗФО. При этом благо-

даря географической специфике [см.: 18; 25] и наличию уникальной транспортной инфраструктуры (Мурманская железная дорога, Беломорско-Балтийский канал, Волго-Балтийский канал) формально «внутренние» аспекты приобретают очевидное внешнее прочтение.

Четвертое. Вопросы региональной экономической безопасности применительно к России неизбежно несут в себе отпечаток территориального масштаба нашего государства. Отметим, что речь даже не идет о всей территории государства. Даже Северо-Западный федеральный округ, взятый сам по себе, это 1,7 млн квадратных километров (примерно три Франции), включающих в себя как сверхурбанизированный Калининградский эксклав, так и леса Республики Коми, расположенные фактически у Уральских гор.

Территория СЗФО на севере включает в себя не просто Арктические зоны, но и острова Земля Франца Иосифа, на юге вполне климатически благоприятный Псковской области граничит со Смоленской областью, относящейся к Центральному федеральному округу. Если же брать численность населения СЗФО, то, не являясь самым населенным, он по этому показателю примерно равен Финляндии, Швеции, Эстонии, Латвии, Литве вместе взятым. Главным же является не величина территории и не численность населения, а социально-экономическая, политическая и военная значимость региона. Оставляя в стороне абсолютно известные факты о значении Санкт-Петербурга как промышленного центра, укажем на сакральную роль наших «исторических столиц» Пскова и Новгорода. При этом, в отличие от Старой Ладogi, эти областные города являются и экономическими центрами. Юг СЗФО — это пахотные земли, север — нефть и газ. Запад СЗФО лишен качественных природных ресурсов, если не считать таковым его географическое положение.

При этом наши оппоненты, признавая в определенной степени свои слабости [17], абсолютно открыты и публично позиционируют Балтику как театр военных и парамилитарных действий против России. Компетентные органы неоднократно писали об этой угрозе [22]. Отметим при этом, что в последнее время говорится именно не о прямой военной экспансии, но о военной угрозе экономическим интересам. На северо-западном фланге НАТО, примыкающем к СЗФО, наши противники публично ставят вопрос о достижении стратегической победы через нанесение ущерба экономической безопасности [12; 16]. Особое внимание противник уделяет анализу проблемных точек безопасности Калининградской области. Так формируется региональный «балтийский комплекс безопасности».

\* \* \*

Балтийский регион долгое время не считался стратегической угрозой для России. В этом контексте следует вспомнить высказывание экс-посла России в Финляндии, выдающегося советского и российского дипломата Ю. Дерябина: «Регион Северной Европы в общеевропейских рамках является по критериям безопасности, пожалуй, наименее проблемным и наиболее стабильным, во всяком случае, по сравнению со многими другими частями континента. Опасность возникновения открытых конфликтов, а тем более военной конфронтации, пока представляется мало реальной» [8; с. 68]. Обратим внимание на выверенность формулировок и ключевое слово «пока».

По мнению Д. Миршаймера, Запад постарается сделать «токсичными» отношения сторон в конфликте России с Украиной и выступающей на ее стороне западной коалиции, чтобы не допустить возможностей для окончания вооруженного противостояния. Кроме того, по его мнению, в Восточной Европе существуют

потенциальные точки напряженности — Балтика, Белоруссия, Калининград, Молдавия и Черное море, которые могут «взорваться на наших глазах» [29]. Укажем на то, что три из выделенных Дж. Миршаймером потенциальных точек напряженности находятся в Балтийском регионе: Балтика, Калининград и Беларусь.

Вопросы экономической безопасности в регионе «Балтийское море» имеет не только глубокий торговый, ганзейский и пост-ганзейский смысл. Впрочем, именно в ганзейский период наши оппоненты провели первый и, что важно отметить, неудачный эксперимент экономической блокады Новгородской республики (соль / сельдь соленая).

На протяжении двадцатого века политики, возглавляющие страны региона Балтийского моря, достаточно долго полностью жертвовали торгово-экономической функцией в пользу военно-политической. С 1914 г. и по 1922–1923 гг. эта дорога дважды перекрывалась рядами минных заграждений. С 1939 г. и по 1945–1946 гг. эта ситуация повторилась. С одной стороны, это были европейские военные конфликты, с другой стороны, и они сопровождались экономической блокадой с разной степенью успешности.

Военные приготовления Польши, Литвы, Латвии и Эстонии, Финляндии наших дней при всей их публичности и расчете на PR-эффект, являются классической формой прокси-войны, ориентированной на экономическое поражение противника. Нет оснований предполагать, что наши оппоненты не учитывают исторический опыт. Сделать это надо и нам.

Понимание как современных политических процессов в восточной части Балтийского моря, так и событий 1914–1920 гг. предполагает учет исторической специфики государственного строительства в Европе в целом и в регионе в частности. Политическая карта Балтийского моря выглядела чуть более ста лет назад иначе. 29 октября 1907 г., «желая укрепить и поддерживать впредь установившееся положение, Россия и Германия подписали секретный протокол по балтийскому вопросу, создав тем самым свой германо-русский кондоминиум на Балтике. <...> Оба императорские правительства России и Германии, сознавая наличие полной общности интересов в их политике в области Балтийского моря, и желая укрепить соответствующим соглашением многовековые узы традиционной дружбы и добрососедских отношений, соединяющих их государства, — заявляют в настоящем протоколе, что их общая политика в этих местах имеет целью сохранение ныне существующего территориального status quo» [20, с. 395]. В это понятие помимо двух империй входили Датское и Шведское королевства. Иными словами, если бы кто-нибудь решил создать Совет государств Балтийского моря в 1912 г., а не в 1992 г., то в него входило бы всего четыре участника.

Территория Балтийского региона всегда вызывала особый интерес России. История и география предопределили его. В силу этого рассматриваемая проблема имеет очевидный исторический аспект. В современных условиях чисто географические аспекты российского присутствия на Балтике (размер выхода к морю) вновь становятся весьма значимыми. При формировании и функционировании системы международных отношений в регионе ранее действительно имели большее значение практики сотрудничества и взаимодействия Северо-Запада России и Северных стран, в меньшей степени — России и государств Прибалтики [10]. Сегодня очевидно то, что общие разговоры о сотрудничестве закончились и начался период конфронтации — фактически прокси-войны на Балтийском море.

На Балтике географическая специфика обеспечила высокую степень вовлеченности региона во внешнеэкономические связи во всех географических направлениях. Уже в 1724 г. находящиеся в более выгодном географическом положении

прибалтийские порты обогнали по количеству пришедших купеческих судов Петербург. За 1724 г. Ригу посетили 303 корабля, Ревель — 62, Нарву — 115, Петербург — 140 [22, с. 211]. В Таллин за 1899–1913 гг. ввозились товары из 83 зарубежных портов, а вывозились в 47. Характерно, что особенно интенсивным был товарный обмен с Англией и Германией. Удельный вес этих стран в импорте через Таллинский порт составлял соответственно 45 и 38%, а в экспорте — 44 и 11% [13, с. 29].

По статистическим данным начала XX в., английские фирмы поставляли через Таллинский порт в Россию каменный уголь и хлопок, а из Таллина вывозили российский хлеб, масло и другие продовольственные товары. В начале XX в. через один Ревельский порт шло 5% экспорта России, через все балтийские порты перемещалось 20% экспорта России по Европейской границе [15, с. 496]. С исторической точки зрения, потеря Санкт-Петербургским портом своего значения выглядит парадоксально, но с точки зрения географии, в том числе физической, — все логично. Петербургский порт замерзает полностью, Ревельский частично, Рижский не замерзает вообще. Однако все порты Российской империи на Балтике легко изолируются датскими проливами [11, с. 74–81]. В качестве пути в Германию в мирные годы балтийские порты работают, но, напомним, с Германией у Российской империи есть огромная сухопутная граница. Никакой необходимости для дополнительных затрат и перегрузки «вагон — судно — вагон» не было. Иными словами, ограниченность российских возможностей на Балтике была известна еще с допетровских времен.

Именно поэтому перекрытие Балтики в формате «без войны» является стратегической целью НАТО при полной поддержке и финансировании со стороны Европейского союза, фактически ставшего экономической базой НАТО.

Подведем итоги. Вторая половина 2025 г. показала, что ситуация в Прибалтике, Германии, Польше, Северных странах в ключевых позициях — отношении к России — стала необратимой. Предполагать переход этих стран на позиции политического реализма нет никаких оснований.

Внешняя, как, впрочем, и внутренняя политика стран Балтийского региона перестала зависеть от политических партий, формально пришедших к власти. Сформулируем иначе: от Берлина до Хельсинки к власти теперь могут прийти только те партии, которые до выборов изначально будут поддерживать агрессию против России, и это не просто ключевой, это практически единственный квалификационный вопрос для политика, идущего или находящегося во власти стран Балтийского региона.

Географическое положение и комплекс исторических нарративов заставляют нас вслед за нашими противниками рассматривать восточную часть Балтийского моря как потенциальный театр военных действий, возможно в классическом, возможно в «сером», т. е. прокси-формате. Однако именно военный сценарий нашими оппонентами в настоящий момент не рассматривается как основной. Балансирование на грани? Безусловно. Но в основе этого балансирования — выявление ключевых проблемных зон в экономической безопасности Северо-Западного федерального округа и «работа» по этим проблемам, углубление их. Текущие переговорные процессы или прекращение их не меняет ситуацию.

При всей разбалансированности системы международного права прямые военные действия не являются публичной нормой. С другой стороны, нанесение экономического ущерба, т. е. нанесение ущерба экономической безопасности России, будет стратегической задачей нашего противника. Эта деятельность будет конкретизироваться, совершенствоваться и представлять для нас системную угрозу, в том числе для сферы государственного управления.

## Литература

1. Абалкин Л. И. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение // Вопросы экономики. 1994. № 12. С. 4–16. EDN SJOVDJ
2. Волошенко К. Ю. Экономическая безопасность приграничного региона. Калининград : Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта, 2021.
3. Воскресенский А. Д. Логика новой мироустроительной архитектуры: практика и теория переосмысления многомерного мира и поиск Китая своего места // Сравнительная политика. 2020. Т. 11. № 4. С. 5–26. DOI 10.24411/2221-3279-2020-10045
4. Глазьев С. Ю. О неотложных мерах по укреплению экономической безопасности России и выводу российской экономики на траекторию опережающего развития : доклад. М. : Институт экономических стратегий, Русский биографический институт, 2015.
5. Глазьев С. Ю. Основы обеспечения экономической безопасности страны — альтернативный реформационный курс // Российский экономический журнал. 1997. № 1. С. 3–16.
6. Де Ла Невиль Тома Флиши. Признаки геокультурного обновления в Европе // Валдайские записки. 2016. № 52. Июль.
7. Де Монбриаль Т. Действие и система мира. М., 2005.
8. Дерябин Ю. С. Современная Европа: все ли так спокойно на севере Европы? // Некоторые проблемы военно-политической безопасности в регионе. 2003. № 4. С. 68–79. EDN KVOAJF
9. Доллинигер Ф. Ганзейский союз. Торговая империя Средневековья от Лондона и Брюгге до Пскова и Новгорода. М., 2025.
10. Жук В. А., Ложко В. В., Межевич Н. М. [и др.]. Европейское сотрудничество — фактор стратегического развития Северо-Запада России. СПб. : Изд-во С.-Петербур. гос. ун-та, 2006.
11. Евстафьев Д. Г., Межевич Н. М. Русское общество пароходства и торговли — инструмент реагирования на гибридные угрозы в «серых зонах» // Международная жизнь. 2025. № 5. С. 74–81.
12. Зверев Ю. М., Стрюковатый В. В. Россия и НАТО: противостояние на Балтике : Информационно-аналитический доклад. Калининград : Балтийский федеральный университет им. И. Канта, 2025.
13. История Таллинна / Под ред. Р. Пуллат. Таллинн, 1976.
14. Кузнецов С. В., Межевич Н. М. Новые императивы развития российской экономики в условиях взаимных торговых и финансовых ограничений // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 11. С. 53–57. EDN SYPAVB
15. Лященко П. И. История народного хозяйства СССР. М., 1948.
16. Макаров Е. Б., Межевич Н. М. Британская внешняя политика в Восточной части Балтийского региона как угроза для России: некоторые исторические предпосылки и современное состояние // Метаморфозы истории. 2024. № 34. DOI 10.37490/S241436770033043-7
17. Макаров Е. Б., Межевич Н. М., Шамахов В. А., Хлутков А. Д. Европейская экономика в условиях перехода от глобального к региональному управлению // Управленческое консультирование. 2025. № 3. С. 131–137. EDN YCZMXO
18. Межевич Н. М. «Ловушка географии»: некоторые теоретические замечания применительно к Балтийскому региону как объекту исследования // Псковский регионологический журнал. 2024. Т. 20, № 4. С. 3–14. DOI 10.37490/S221979310032255-3
19. Обеспечение экономической безопасности Волгоградской области : коллективная монография / Под ред. И. С. Землянской, Д. В. Семикина ; Волгоградский институт управления — филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы». Волгоград, 2019.
20. Сборник договоров России с другими государствами 1856–1917 гг. М., 1952.
21. СВР: украинские спецслужбы могут взорвать иностранное судно на Балтике и обвинить РФ. [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/politika/23109333> (дата обращения: 11.02.2025).
22. Тихомиров М. Н., Дмитриев С. С. История СССР. М., 1948.
23. Хлутков А. Д. Долгосрочная стратегия обеспечения экономической безопасности России // Вестник Российской академии естественных наук. 2011. № 2. С. 28–30. EDN OAKPGT
24. Хлутков А. Д. Политика обеспечения экономической безопасности России в условиях глобализации. СПб. : Изд-во Санкт-Петербургского гос. ун-та экономики и финансов, 2007.
25. Хлутков А. Д., Межевич Н. М. «Новая география» российского Северо-Запада: внешние вызовы для управленческих практик // Управленческое консультирование. 2024. № 6. С. 9–17. DOI 10.22394/1726-1139-2024-6-9-17

26. Чупров А. Железнодорожное хозяйство, его экономические особенности и его отношение к интересам страны. М., 1875.
27. Lipschute R. (ed.) On Security. N.Y. : Columbia University Press, 1995.
28. Mearsheimer J. No Hope for Ukraine Peace Deal? // Glenn Greenwald. January 25. 2025. [Электронный ресурс] URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ICeGZ5ORnyc> (дата обращения: 12.07.2025).
29. Kaplan Robert D. The Revenge of Geography: What the Map Tells Us About Coming Conflicts and the Battle Against Fate. New York: Random House, 2012.

#### Об авторах:

**Хлутков Андрей Драгомирович**, директор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления) (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; khlutkov-ad@ranepa.ru

**Межевич Николай Маратович**, главный научный сотрудник, руководитель Ценетра белорусских исследований Института Европы РАН, профессор, доктор экономических наук; mez13@mail.ru

#### References

1. Abalkin L. I. Economic security of Russia: threats and their reflection // Economic Issues [Voprosy ekonomiki]. 1994. N 12. P. 4–16. EDN SJOVDJ. (In Russ.).
2. Voloshenko K.Y. Economic security of the border region. Kaliningrad : Immanuel Kant Baltic Federal University, 2021. (In Russ.).
3. Voskresensky A. D. Logic of New World-building Architectonics: practice and theory of rethinking the multidimensional World and China's search for its place // Comparative politics [Sravnitel'naya politika]. 2020. Vol. 11. N 4. P. 5–26. DOI 10.24411/2221-3279-2020-10045. (In Russ.).
4. Glazyev S. Y. On urgent measures to strengthen Russia's economic security and put the Russian economy on a trajectory of advanced development : report. Moscow : Institute of Economic Strategies, Russian Biographical Institute, 2015. (In Russ.).
5. Glazyev S. Y. Fundamentals of ensuring the country's economic security — an alternative reform course // Russian Economic Journal [Rossiyskiy ehkonomicheskiy zhurnal]. 1997. N 1. P. 3–16. (In Russ.).
6. De La Neuville by Tom Flishi. Signs of geocultural renewal in Europe // Valdai Notes [Valdayskie zapiski]. 2016. N 52. July. (In Russ.).
7. De Montbrial T. Action and the system of the world. Moscow, 2005. (In Russ.).
8. Deryabin Y. S. Modern Europe: is everything so calm in the north of Europe? // Some problems of military and political security in the region [Nekotorye problemy voenno-politicheskoy bezopasnosti v regione]. 2003. N 4. P. 68–79. EDN KVOAJF. (In Russ.).
9. Dolliniger F. The Hanseatic League. The trading Empire of the Middle Ages from London and Bruges to Pskov and Novgorod. M., 2025. (In Russ.).
10. Zhuk V. A., Lozhko V. V., Mezhevich N. M. [et al.]. European cooperation is a factor in the strategic development of the North—West of Russia. St. Petersburg : Publishing House of St. Petersburg State University, 2006. (In Russ.).
11. Evstafyev D. G., Mezhevich N. M. Russian Shipping Society and trade as a tool for responding to hybrid threats in the “gray zones” // International Life [Mezhdunarodnaya zhizn']. 2025. N 5. P. 74–81. (In Russ.).
12. Zverev Yu. M., Stryukovaty V. V. Russia and NATO: the confrontation in the Baltic : An information and analytical report. Kaliningrad : I. Kant Baltic Federal University, 2025. (In Russ.).
13. The history of Tallinn / Edited by R. Pullat. Tallinn, 1976. (In Russ.).
14. Kuznetsov S. V., Mezhevich N. M. New imperatives of the development of the Russian economy in conditions of mutual trade and financial constraints // Problems of theory and practice of management [Problemy teorii i praktiki upravleniya]. 2014. N 11. P. 53–57. EDN SYPAVB. (In Russ.).
15. Lyashenko P. I. History of the national economy of the USSR. M., 1948. (In Russ.).
16. Makarov E. B., Mezhevich N. M. British foreign policy in the Eastern part of the Baltic region as a threat to Russia: some historical background and current state // Metamorphoses of history [Metamorfozy istorii]. 2024. N 34. DOI 10.37490/S241436770033043-7. (In Russ.).

17. Makarov E. B., Mezhevich N. M., Shamakhov V. A., Khlutkov A. D. The European economy in the context of transition from global to regional management // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2025. N 3. P. 131–137. EDN YCZMXO. (In Russ.).
18. Mezhevich N. M. "The trap of geography": some theoretical remarks in relation to the Baltic region as an object of research // Pskov Regionological Journal [Pskovskiy regionologicheskiy zhurnal]. 2024. Vol. 20. N 4. P. 3–14. DOI 10.37490/S221979310032255-3. (In Russ.).
19. Ensuring the economic security of the Volgograd region : a collective monograph / Edited by I. S. Zemlyanskaya, D. V. Semikin; Volgograd Institute of Management, a branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration. Volgograd, 2019. (In Russ.).
20. Collection of treaties between Russia and other states 1856–1917. M., 1952. (In Russ.).
21. SVR: Ukrainian special services can blow up a foreign ship in the Baltic and accuse the Russian Federation. [electronic resource]. URL: <https://tass.ru/politika/23109333> (date of request: 02/11/2025).
22. Tikhomirov M. N., Dmitriev S. S. History of the USSR. M., 1948. (In Russ.).
23. Khlutkov A. D. Long-term strategy for ensuring Russia's economic security // Bulletin of the Russian Academy of Natural Sciences [Vestnik Rossiyskoy akademii estestvennykh nauk]. 2011. N 2. P. 28–30. EDN OKPGT. (In Russ.).
24. Khlutkov A. D. The policy of ensuring Russia's economic security in the context of globalization. St. Petersburg: Publishing House of the St. Petersburg State University of Economics and Finance, 2007. (In Russ.).
25. Khlutkov A. D., Mezhevich N. M. "New Geography" of the Russian Northwest: external challenges for management practices // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2024. N 6. P. 9–17. DOI 10.22394/1726-1139-2024-6-9-17. (In Russ.).
26. Chuprov A. Railway industry, its economic features and its relation to the interests of the country. Moscow, 1875. (In Russ.).
27. Lipshut R. (ed.) About security. New York : Columbia University Press, 1995.
28. Mearsheimer J. No Hope for Ukraine Peace Deal? // Glenn Greenwald. January 25. 2025. [Электронный ресурс] URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ICeGZ5ORnyc> (дата обращения: 12.07.2025).
29. Kaplan Robert D. The Revenge of Geography: What the Map Tells Us About Coming Conflicts and the Battle Against Fate. New York: Random House, 2012.

#### **About the authors:**

**Andrey D. Khlutkov**, Director of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management) (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), Professor; [khlutkov-ad@ranepa.ru](mailto:khlutkov-ad@ranepa.ru)

**Nikolay M. Mezhevich**, Chief Researcher, Head of the Center for Belarusian Studies at the Institute of Europe of the Russian Academy of Sciences, Professor, Doctor of Economics; [mez13@mail.ru](mailto:mez13@mail.ru)

Поступила в редакцию: 11.07.2025

Поступила после рецензирования: 28.07.2025

Принята к публикации: 31.07.2025

The article was submitted: 11.07.2025

Approved after reviewing: 28.07.2025

Accepted for publication: 31.07.2025



# Корпоративная экономическая безопасность: эволюция понятия

Казанцева А. Н., Плотников В. А.\*

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*plotnikov\_2000@mail.ru

## РЕФЕРАТ

Устойчивость социально-экономической системы во многом определяется уровнем обеспечения экономической безопасности на ее микроуровне. В этой связи высокую значимость имеет обеспечение корпоративной экономической безопасности. В статье анализируются этапы формирования и развития понятия корпоративной экономической безопасности, формирование современной ее парадигмы, а также ее трансформация в условиях новых вызовов. Особое внимание уделено ключевым факторам, определяющим динамику перемен в понимании корпоративной экономической безопасности, таким как глобализация рынков, возникновение новых типов угроз и увеличение значения информационного ресурса. Проведен критический разбор существующих теоретических подходов, выявлены недостатки классических моделей и обозначены перспективы дальнейших исследований. Сделан вывод о необходимости дальнейшей детализации механизмов обеспечения экономической безопасности предприятия в условиях меняющейся геополитической обстановки и растущего уровня неопределенности. Отдельно рассматривается специфика российской ситуации, отмечающая особое значение регуляторной составляющей и потребности разработки унифицированной модели корпоративной экономической безопасности, соответствующей особенностям отечественного бизнеса.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, корпоративная экономическая безопасность, менеджмент компании, цифровая безопасность, угрозы и риски безопасности.

**Для цитирования:** Казанцева А. Н., Плотников В. А. Корпоративная экономическая безопасность: эволюция понятия // Управленческое консультирование. 2025. № 4. С. 73–81. EDN KPWIPW

## Corporate Economic Security: Evolution of the Concept

Anna N. Kazantseva, Vladimir A. Plotnikov\*

Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russian Federation; \*plotnikov\_2000@mail.ru

## ABSTRACT

The sustainability of the socio-economic system is largely determined by the level of economic security at its micro level. In this regard, ensuring corporate economic security is of great importance. The article analyzes the stages of formation and development of the concept of corporate economic security, the formation of its modern paradigm, as well as its transformation in the face of new challenges. Particular attention is paid to the key factors that determine the dynamics of changes in the understanding of corporate economic security, such as the globalization of markets, the emergence of new types of threats and the increasing importance of the information resource. A critical analysis of existing theoretical approaches is carried out, shortcomings of classical models are identified and prospects for further research are outlined. A conclusion is made about the need for further detailing of mechanisms for ensuring the economic security of an enterprise in a changing geopolitical situation and a growing level of uncertainty. The specifics of the Russian situation are considered separately, noting the special importance of the regulatory component and the need to develop a unified model of corporate economic security that meets the characteristics of domestic business.

**Keywords:** economic security, corporate economic security, company management, digital security, security threats and risks.

**For citation:** Kazantseva A. N., Plotnikov V. A. Corporate economic security: evolution of the concept // Administrative consulting. 2025. N 4. P. 73–81. EDN KPWPW

## Введение

Понятие корпоративной экономической безопасности (КЭБ) имеет длительную историю формирования и развития. Изначально возникшее в контексте обеспечения устойчивости коммерческой деятельности предприятий, оно было направлено на защиту их от неблагоприятных воздействий как внутренней, так и внешней среды. Со временем представления о корпоративной экономической безопасности претерпели значительные изменения, приобретая более сложное и многокомпонентное содержание, что определяется развитием как самого объекта КЭБ — корпораций, так и методологии и теории экономической безопасности в целом.

Сегодня корпоративная экономическая безопасность означает не просто сохранение материальных ценностей и защиту финансовых потоков, но и эффективное функционирование всей системы взаимоотношений внутри компании и ее взаимодействие с окружающим миром [4; 9; 16; 19]. Оно охватывает широкий круг аспектов, таких как финансовая стабильность, надежность юридических конструкций, информационная безопасность, способность оперативно реагировать на возникающие вызовы, эффективная система принятия управленческих решений и забота о здоровье и благополучии сотрудников и мн. др. Именно этот широкий спектр аспектов определяет актуальность глубокого анализа исторических корней и путей развития самой концепции корпоративной экономической безопасности.

Цель настоящей статьи состоит именно в таком анализе. В статье рассматривается поэтапное формирование научного знания о корпоративной экономической безопасности, выявлены тенденции и актуальные проблемы, характерные для современных реалий, в частности, связанные с новой эрой цифровизации и цифровой трансформации экономики и глобальной экономической интеграции. Такой подход к анализу позволил выявить пробелы в существующей практике обеспечения КЭБ и предложить возможные направления для дальнейших исследований и практического улучшения систем корпоративной экономической безопасности.

## Материалы и методы

Рассмотрение вопроса о происхождении и эволюции концепции корпоративной экономической безопасности предполагает изучение процессов эволюции науки и практики управления предприятиями. Это связано с тем, что при всей значимости экономической безопасности и безопасности различных систем в целом, сущность её обеспечения состоит в том, чтобы создать нормальные условия для функционирования и развития той или иной системы. То есть с системных позиций обеспечение безопасности — это одна из функций управления указанных систем [12]. Поэтому именно взгляды на функционирование и развитие этих систем с позиций научного анализа являются первичными.

Корни современной концепции управления предприятиями уходят глубоко в прошлое, датируемое концом XIX — началом XX в., когда массовое производство и концентрация капитала породили крупнейшие промышленные предприятия. Впервые, по нашему мнению, данная проблема нашла свое выражение в рамках концепции классического менеджмента Ф.У. Тейлора, предложившего методы рационального распределения производственных ресурсов и контроля издержек производства. Именно тогда начинают выделяться первые элементы системы защиты активов пред-

приятия, главным образом ориентированные на борьбу с финансовыми потерями вследствие неэффективного управления производственными мощностями и материальными запасами [17].

Организация крупной индустрии и необходимость поддержания устойчивости функционирования предприятий вызвали запрос на понимание и идентификацию уязвимых сторон бизнеса, особенно в условиях жесткой конкуренции и давления внешних факторов различной природы. То есть именно в этот период, по нашему мнению, возник запрос на формирование КЭБ как целостной научной системы взглядов, хотя сам термин в тот период еще и не использовался.

Первый заметный сдвиг в подходе к корпоративной экономической безопасности произошел в первой половине XX в., когда ученые и менеджеры-практики начали серьезно изучать феномен стратегического планирования. Огромную роль в изменении парадигмы сыграло исследование профессора Гарвардского университета А. Чандлера-младшего, опубликованное в виде книги «Стратегия и структура: главы из истории промышленной организации» [20]. В своей книге Чандлер убедительно продемонстрировал, какую значимую роль играют сформированные на научной основе организационные структуры и быстрая реакция компании на изменение внешней среды для сохранения долгосрочной устойчивости бизнеса. Таким образом, по сути, Чандлер заложил основу современной методологии корпоративной экономической безопасности, делая акцент на важности согласованности организационных процедур и гибкости структуры управления.

В дальнейшем особое внимание в экономических исследованиях стало уделяться учету макроэкономических факторов и разработке эффективных инструментов минимизации финансовых рисков. Заслуга в этом принадлежит двум выдающимся экономистам: британцу Дж. М. Кейнсу и американцу М. Фридману. В своей известной работе «Общая теория занятости, процента и денег» [7] Кейнс продемонстрировал, как изменения в общей экономической обстановке влияют на прибыльность и устойчивость компаний. Позднее Фридман, хотя и не был приверженцем кейнсианских идей, продолжил развитие теоретических взглядов на устойчивость экономических систем [18], включив в свои уравнения политические факторы, выраженные в денежной политике государств, и показал, какое сильное влияние оказывает государственная политика на рыночную ситуацию. Итогом стало утверждение методов финансовой аналитики как одного из центральных инструментов систем корпоративной экономической безопасности.

Разработка Кейнсом и Фридманом основ макроэкономики и монетарной политики повлияла на осознание зависимости устойчивости предприятия от общей динамики деловой активности и состояния национальной экономики. Многие общеэкономические аналитические инструменты стали активно использоваться управленцами в бизнесе для защиты его от неожиданных макроэкономических изменений. Например, анализ эластичности спроса и предложения товаров стимулировал разработку методик оценки чувствительности доходности компании к колебаниям рынка. Эта эпоха ознаменовала переход от пассивной защиты бизнеса от неблагоприятных факторов (угроз и рисков экономической безопасности) к активной работе с факторами внешнего окружения.

Последний этап развития концепции КЭБ пришелся на конец XX в., когда распространение информационных технологий кардинально изменило природу деловых рисков. Ускоренный информационный обмен и автоматизация бизнес-процессов породили уникальные угрозы, такие как взлом баз данных, нарушение конфиденциальности, кибератаки и др. Для успешной защиты от этих новых угроз управленцы начали применять специализированные инструменты и создавать отдельные подразделения информационной безопасности в структуре компаний. Характерно, что в это время появилось большое количество специализированной литературы, посвященной защите корпоративных данных и предупреждению информационных угроз [1; 8; 10].

К концу XX в. формируется классическая парадигма корпоративной экономической безопасности, основанная на нескольких ключевых процессах:

1. Управление рисками, предусматривающее выявление потенциальных угроз и выработку механизмов противодействия негативным воздействиям.
2. Оптимизация внутреннего контроля и мониторинг эффективности всех подразделений компании.
3. Повышение конкурентоспособности посредством укрепления позиций на рынке и внедрения инновационных технологий.

Классическими представителями этого этапа являются такие авторы, как М. Портер и Р. Каплан, чьи труды значительно продвинули теорию корпоративной экономической безопасности. Так, известная работа Портера «Конкурентные преимущества» (Competitive advantages: creating and sustaining superior performance, 1985) предлагает детальную схему анализа конкурентной позиции предприятия, базирующуюся на пяти силах конкуренции, каждая из которых оказывает воздействие на доходы и прибыльность бизнеса [14]. Такой подход позволяет компаниям лучше оценивать свою конкурентоспособность и формировать стратегию снижения возможных потерь, т. е., по сути, — обеспечивать КЭБ в стратегической перспективе.

Также важную роль играет модель сбалансированных показателей Р. Каплана и Д. Нортон, представленная ими в книге «Сбалансированная система показателей» (The Balance Scorecard, 1996). Она позволяет интегрировать финансовые показатели с нефинансовыми критериями, такими как удовлетворенность клиентов, квалификация персонала и использование новейших технологий. Использование данной методики обеспечивает более глубокое понимание слабых мест компании и возможность целенаправленного устранения возникающих угроз, т. е. способствует защите экономических интересов на комплексной основе, с учетом как финансово-экономических, так и сущностных бизнес-факторов [6].

Таким образом, исторические этапы формирования концепции корпоративной экономической безопасности демонстрируют последовательное движение от локальных инициатив по контролю затрат и защите от частных рисков к сложной системе комплексного управления рисками и противодействия угрозам, необходимой для выживания и развития бизнеса в условиях быстрых изменений окружающей среды.

Современный период — начало XXI в. — знаменуется резким изменением характера экономических взаимодействий, вызванным процессом глобализации и повышением роли информационно-коммуникационных технологий, что нашло отражение в цифровизации и цифровой трансформации не только корпораций, но и социально-экономической системы в целом [2]. Новые условия предъявляют повышенные требования к уровню защищенности предприятия от различных рисков и угроз, заставляя переосмыслить традиционные подходы к обеспечению экономической безопасности.

Среди наиболее значимых современных изменений в первую очередь можно выделить следующие моменты:

1. Расширение диапазона угроз, исходящих извне. Помимо традиционных финансово-экономических рисков появляются риски, связанные с киберпреступностью, санкциями, международными конфликтами и др. Экономика приобретает новое свойство — турбулентность, что негативно сказывается на обеспечении КЭБ [11]. Современные наблюдения подтверждают наличие прямой связи между нарушениями информационной инфраструктуры и падением прибыли предприятия. Так, по данным отчетов Международного института электронной коммерции (E-Commerce Institute), убытки компаний от кибератак ежегодно достигают десятков миллиардов долларов (см.: <https://www.eci.org/reports/cyberthreatreport2023.pdf>).

2. Формируются международные нормативные акты и регламенты, направленные на регулирование корпоративной деятельности в сфере защиты персональных

данных и предотвращения злоупотреблений информацией. Примером служит европейская директива GDPR (General Data Protection Regulation), которая требует от компаний строгого соблюдения правил обработки личных данных пользователей (см.: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>). Нарушение этих норм влечет серьезные штрафы и потерю репутации, что делает соблюдение такого рода требований необходимым условием поддержания экономической безопасности.

3. Значительно возрастает роль социального аспекта корпоративной экономической безопасности. Современные компании вынуждены уделять больше внимания мотивации персонала, формированию позитивного имиджа среди общественности и внедрению принципов социальной ответственности. Исследования показали, что отсутствие должного уровня вовлеченности сотрудников негативно сказывается на продуктивности и снижает общий уровень безопасности предприятия. Такая тенденция подчеркивает изменение акцента с чисто финансовой сферы на междисциплинарный подход, учитывающий социальные, правовые и этические компоненты корпоративной культуры.

Этапы развития системы корпоративной экономической безопасности, в авторском видении, в хронологическом порядке представлены в табл. 1.

Особенностью отечественного опыта является тесная связь экономической безопасности предприятия с вопросами государственной экономической политики и макроструктуры экономики страны. Отечественная школа экономической мысли традиционно рассматривала проблему безопасности хозяйствующего субъекта в контексте взаимодействия государства и частного сектора. В постсоветской России особую популярность получили исследования таких известных специалистов, как А.Г. Гранберг [3] и В.К. Сенчагов [15], которые занимались проблемами стабилизации экономики и обеспечения безопасности предприятий в условиях радикального реформирования экономики страны. Их работы помогли создать грамотную систему оценки рисков и выработки рекомендаций по снижению вероятности ущерба для организаций.

Вместе с тем российские ученые обратили внимание на региональные особенности ведения бизнеса, разнообразие отраслевых структур и высокую степень

Таблица 1

### Эволюция концепции корпоративной экономической безопасности

Table 1. Evolution of the concept of corporate economic security

Этап	Период	Характерные представители	Основные достижения
Ранняя стадия	Конец XIX — начало XX в.	Фредерик Тейлор	Рационализация ресурсов и снижение издержек
Срединный этап	Первая половина XX в.	Альфред Чандлер	Организационная структура и стратегия
Макроэкономический этап	Вторая половина XX в.	Джон Кейнс, Милтон Фридман	Управление рисками и учет макроэкономических факторов
Цифровой этап	Начало XXI в.	Современные эксперты*	Информационная безопасность и киберзащита

Источник: составлено А. Н. Казанцевой.

\*Данный этап является современным, поэтому в силу исторического принципа «абберации близости», введенного в научный оборот Львом Гумилевым (см.: <https://ponjatija.ru/node/15836>), мы не стали в данном случае выделять каких-либо значимых специалистов персонально.

монополизма в некоторых сегментах экономики. Все это сформировало своеобразный взгляд на обеспечение экономической безопасности предприятий, отличный от западных подходов. Необходимо отметить стремление отечественной школы включить в структуру КЭБ национальные приоритеты социально-экономического развития и внешнеполитические интересы государства.

Современный российский опыт показывает высокий уровень заинтересованности властей в создании условий для эффективной реализации компаниями мер по повышению своей экономической безопасности. Наиболее ярко эта тенденция проявляется в принятии законов и подзаконных актов, направленных на поддержку малого и среднего предпринимательства, внедрение улучшенных систем налогового администрирования и контроля за деятельностью иностранных инвесторов. Подобные меры позволяют российским компаниям укреплять свою позицию на внутреннем и международном рынках, одновременно снижая вероятность негативного влияния внешних факторов [5].

## Результаты и обсуждение

Несмотря на значительное количество проведенных исследований, некоторые из которых нами были рассмотрены выше, сфера корпоративной экономической безопасности продолжает оставаться предметом активного обсуждения. Это определяется тем очевидным обстоятельством, что экономическая безопасность страны в целом и устойчивость национальной социально-экономической системы зависят от того, насколько успешно будет вестись хозяйственная деятельность на микроуровне экономики. В связи с этим деятельность на уровне КЭБ имеет приоритетное значение в общей системе мер по обеспечению экономической безопасности.

Несмотря на наличие значительного числа разработок в сфере КЭБ, развитие этой концепции еще далеко от завершения. Среди главных нерешенных вопросов, по нашему мнению, остаются следующие:

1. Необходимость дальнейшего совершенствования методов количественной оценки угроз экономической безопасности и прогнозирования сценариев развития кризисных ситуаций.
2. Совершенствование законодательства в части правовой защиты активов и конфиденциальности данных субъектов хозяйственной деятельности.
3. Создание универсальной комплексной модели корпоративной экономической безопасности, пригодной для использования компаниями различных отраслей, форм собственности и различающихся по иным признакам.

Для решения указанных проблемных вопросов требуется углубленное взаимодействие академического сообщества, органов власти и менеджмента самих предприятий. Это — одна из перспективных зон развития процессов интеграции науки, образования и производства. Важно развивать исследовательские центры, занимающиеся разработкой прикладных методик и алгоритмов выявления угроз, создавая научно обоснованные рекомендации по повышению экономической безопасности, базирующиеся как на результатах новейших исследований, так и на эмпирических наблюдениях и опыте устойчивого ведения бизнеса.

Кроме того, современные тенденции диктуют необходимость постоянного обновления и модернизации инструментария, используемого предприятиями для защиты своих активов и обеспечения устойчивости ведения бизнеса. Будущие исследования, по нашему мнению, должны сосредоточиться на изучении феноменов влияния цифрового пространства, угроз технологического процесса и необходимости формирования устойчивых связей между внутренними подразделениями компаний и государственными институтами поддержки предпринимательства в интересах обеспечения КЭБ.

## Заключение

Анализ исторического пути формирования концепции корпоративной экономической безопасности свидетельствует о постепенном усложнении представления о данном феномене. Если изначально речь шла исключительно о минимизации убытков и оптимизации расходов предприятий, то сегодня речь идет о построении целостной системы, интегрирующей финансовую устойчивость, технологическую безопасность, социальную ответственность и адекватную реакцию систем менеджмента корпораций на внешние шоки. Тенденции указывают на усиление межсекторального сотрудничества, взаимозависимость и интеграцию различных сфер жизнедеятельности общества и государства, что должно учитываться при развитии концепции корпоративной экономической безопасности и практики ее применения.

Развитие научной базы должно способствовать дальнейшему совершенствованию практических инструментов обеспечения экономической безопасности российских компаний, укреплению их позиций на внутреннем и мировом рынке и увеличению вклада в рост национального благосостояния, что приобретает особое значение в современных условиях перехода к этапу постнормального развития [13].

## Литература

1. Аникин И. В. Управление внутренними рисками информационной безопасности корпоративных информационных сетей // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Информатика. Телекоммуникации. Управление. 2009. № 3 (80). С. 35–40. EDN JVMYXQ
2. Вертакова Ю. В., Крыжановская О. А. Особенности развития организаций в условиях цифровой трансформации // Вестник университета. 2020. № 10. С. 33–39. DOI 10.26425/1816-4277-2020-10-33-39. EDN NMCXXZ
3. Гранберг А. Г. Национальная экономика России: теория и практика. М. : Высшая школа, 2001.
4. Казанцева А. Н. Зеленые информационные технологии безопасности в транснациональных корпорациях // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 6-1 (144). С. 120–124. EDN NCXCYG
5. Казанцева А. Н. Формирование и развитие национального рынка экологической продукции: политико-управленческий аспект. Курск : Университетская книга, 2024.
6. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. М. : Олимп-Бизнес, 2003.
7. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. М. : Эксмо, 2009.
8. Козлов А. Д., Нога Н. Л. Риски информационной безопасности корпоративных информационных систем при использовании облачных технологий // Управление риском. 2019. № 3 (91). С. 31–46. EDN UBGTFN
9. Мельник М. В. Обеспечение экономической безопасности корпоративных структур // Инновационное развитие экономики. 2020. № 6 (60). С. 310–318.
10. Муханова А., Ревнивых А. В., Федотов А. М. Классификация угроз и уязвимостей информационной безопасности в корпоративных системах // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Информационные технологии. 2013. Т. 11. № 2. С. 55–72.
11. Плотников А. В., Ягунова Н. А. Обеспечение конкурентоспособности как основа экономической безопасности в условиях современной политико-экономической турбулентности // Техничко-технологические проблемы сервиса. 2024. № 1 (67). С. 92–96.
12. Плотников В. А. Концептуальные основы экономического обеспечения военной безопасности государства : Дисс. ... д-ра экон. наук. СПб., 2005.
13. Плотников В. А. Перспективы экономического развития в условиях постнормальности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 6 (138). С. 15–21. EDN RWCNRH
14. Портер М. Э. Конкурентные преимущества. М. : Вильямс, 2005.
15. Сенчагов В. К. Экономическая безопасность России. М. : Финстатинформ, 2002.
16. Сигов В. И., Алпысбаев К. С. Политика экономической безопасности в корпоративном управлении // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. № 6 (114). С. 110–114. EDN YPUMPB

17. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. М. : ИНФРА-М, 2008.
18. Фридман М. Капитализм и свобода. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.
19. Харламов А. В., Тершуков Е. Д. Обеспечение экономической безопасности хозяйствующих субъектов на основе развития корпоративной предпринимательской среды // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 7 (189). С. 530–536. DOI 10.35854/1998-1627-2021-7-530-536. EDN FFPBKR
20. Чандлер А. Д. Стратегия и структура: главы из истории промышленной организации. М. : Дело, 1999.

#### Об авторах:

**Казанцева Анна Николаевна**, кандидат экономических наук, докторант кафедры общей экономической теории и истории экономической мысли Санкт-Петербургского государственного экономического университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация); anna.kazantseva87@mail.ru

**Плотников Владимир Александрович**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры общей экономической теории и истории экономической мысли Санкт-Петербургского государственного экономического университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация); plotnikov\_2000@mail.ru

#### References

1. Anikin I.V. Management of internal risks of information security of corporate information networks // Scientific and technical statements of the St. Petersburg State Polytechnical University. Computer science. Telecommunications. Management [Nauchno-tekhnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Informatika. Telekomunikatsii. Upravlenie]. 2009. N 3 (80). P. 35–40. (In Russ.). EDN JVMYXQ
2. Vertakova Yu. V., Kryzhanovskaya O. A. Features of the development of organizations in the context of digital transformation // Bulletin of the University [Vestnik universiteta]. 2020. N 10. P. 33–39. (In Russ.). DOI 10.26425/1816-4277-2020-10-33-39. EDN NMCXXZ
3. Granberg A. G. National economy of Russia: theory and practice. Moscow: Higher School, 2001. (In Russ.).
4. Kazantseva A. N. Green information security technologies in transnational corporations // Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2023. N 6-1 (144). P. 120–124. (In Russ.). EDN NCXCYG
5. Kazantseva A. N. Formation and development of the national market for ecological products: political and managerial aspect. Kursk: University book, 2024. (In Russ.).
6. Kaplan R. S., Norton D. P. Balanced scorecard. Moscow: Olimp-Business, 2003. (In Russ.).
7. Keynes J. M. General theory of employment, interest and money. Moscow: Eksmo, 2009. (In Russ.).
8. Kozlov A. D., Noga N. L. Information security risks of corporate information systems when using cloud technologies // Risk management [Upravlenie riskom]. 2019. N 3 (91). P. 31–46. (In Russ.). EDN: UBGTFN
9. Melnik M. V. Ensuring economic security of corporate structures // Innovative development of the economy [Innovatsionnoe razvitiye ekonomiki]. 2020. N 6 (60). P. 310–318. (In Russ.).
10. Mukhanova A., Revniviykh A. V., Fedotov A. M. Classification of threats and vulnerabilities of information security in corporate systems // Bulletin of the Novosibirsk State University. Series: Information Technologies [Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Informatsionnye tekhnologii]. 2013. Vol. 11. N 2. P. 55–72. (In Russ.).
11. Plotnikov A. V., Yagunova N. A. Ensuring competitiveness as a basis for economic security in the context of modern political and economic turbulence // Technical and technological problems of service [Tekhniko-tekhnologicheskie problemy servisa]. 2024. N 1 (67). P. 92–96. (In Russ.).
12. Plotnikov V. A. Conceptual foundations of economic support of military security of the state: Dissertation ... Doctor of Economics. St. Petersburg, 2005. (In Russ.).
13. Plotnikov V. A. Prospects for Economic Development in the Context of Postnormality // Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2022. N 6 (138). P. 15–21. (In Russ.). EDN RWCNRH



14. Porter M. E. Competitive advantages. Moscow: Williams, 2005. (In Russ.).
15. Senchagov V. K. Economic security of Russia. Moscow: Finstatinform, 2002. (In Russ.).
16. Sigov V. I., Alpysbaev K. S. Economic security policy in corporate governance // Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2018. N 6 (114). P. 110–114. (In Russ.). EDN YPUMPB
17. Taylor F. W. Principles of scientific management. Moscow: INFRA-M, 2008. (In Russ.).
18. Friedman M. Capitalism and Freedom. Moscow: Alpina Business Books, 2006. (In Russ.).
19. Kharlamov A. V., Tershukov E. D. Ensuring Economic Security of Business Entities Based on the Development of the Corporate Entrepreneurial Environment // Economics and Management [Ekonomika i upravlenie]. 2021. Vol. 27. N 7 (189). P. 530–536. (In Russ.). DOI 10.35854/1998-1627-2021-7-530-536. EDN FFPBKR
20. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters from the History of Industrial Organization. Moscow: Delo, 1999. (In Russ.).

#### **About the authors:**

**Anna N. Kazantseva**, Candidate of Economic Sciences, Doctoral Candidate Department of General Economic Theory and History of Economic Thought, Saint Petersburg State University of Economics (Saint Petersburg, Russian Federation); anna.kazantseva87@mail.ru

**Vladimir A. Plotnikov**, Doctor of Economics, Professor, Professor Department of General Economic Theory and History of Economic Thought, Saint Petersburg State University of Economics (Saint Petersburg, Russian Federation); plotnikov\_2000@mail.ru

Поступила в редакцию: 27.07.2025

Поступила после рецензирования: 04.08.2025

Принята к публикации: 06.08.2025

The article was submitted: 27.07.2025

Approved after reviewing: 04.08.2025

Accepted for publication: 06.08.2025

# О некоторых актуальных вопросах параллельного импорта как составляющей экономической безопасности в Российской Федерации

Максимов Ю. А.<sup>1,\*</sup>, Пулин А. О.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления), Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*maksimov-ya@ranepa.ru

<sup>2</sup> Российская таможенная академия, Москва, Российская Федерация

## РЕФЕРАТ

**Целью** статьи является рассмотрение проблем функционирования таможенной службы России и регулирования параллельного импорта в целях обеспечения экономической безопасности в условиях современного состояния внешней торговли. **Задачами**, которые решают авторы, являются раскрытие основных направлений развития таможенной деятельности как инструмента обеспечения экономической безопасности, рассмотрение вопроса таможенного регулирования параллельного импорта при условии реализации концепции «Интеллектуальной таможни» и формирования единого информационного пространства в рамках ЕАЭС.

В статье раскрываются основные проблемы, с которыми сталкивается Федеральная таможенная служба при реализации Стратегии 2030, такие как кадровая политика, внедрение новых программных продуктов, точность целеполагания и ограничение возможности стратегического управления. Для решения проблемы зависимости ФТС России от иностранного программного обеспечения предлагаются соответствующие направления развития информационно-технического обеспечения таможенных органов. Особое место в статье посвящено систематизации отдельных аспектов параллельного импорта, который обеспечивает отдельные отрасли народного хозяйства в Российской Федерации на сегодняшний день. Рассмотрены основные позиции причин легализации параллельного импорта, перспектив его развития, а также отмечены некоторые проблемные вопросы законодательного плана и соблюдения прав владельцев объектов интеллектуальной собственности. Основной акцент сделан на роли таможенных органов в параллельном импорте.

**В итоге** авторами упорядочены наиболее важные на сегодняшний день тенденции и проблемные вопросы параллельного импорта как одного из элементов экономической безопасности Российской Федерации, предложены пути решения указанных проблем.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, национальная безопасность, информационная безопасность, таможенные услуги, интеллектуальная собственность, правовое регулирование в таможенной сфере.

**Для цитирования:** Максимов Ю. А., Пулин А. О. О некоторых актуальных вопросах параллельного импорта как составляющей экономической безопасности в Российской Федерации // Управленческое консультирование. 2025. № 4. С. 82–90. EDN JPMTPZ

## On Some Topical Issues of Parallel Imports as a Component of Economic Security in the Russian Federation

Yuri A. Maksimov<sup>1,\*</sup>, Alexander O. Pulin<sup>2</sup>

<sup>1</sup> North-Western Institute Russian Academy of National Economy and Public Administration (Saint-Petersburg, Russian Federation); \*maksimov-ya@ranepa.ru

<sup>2</sup> the Russian Customs Academy (Moscow, Russian Federation); Moscow, Russian Federation

## ABSTRACT

**The purpose** of the article is to consider the problems of the functioning of the customs service of Russia and the regulation of parallel imports in order to ensure economic security in the

current state of foreign trade. The tasks that the authors solve are to reveal the main directions of development of customs activities as a tool for ensuring economic security, to consider the issue of customs regulation of parallel imports subject to the implementation of the concept of “Intelligent Customs” and the formation of a single information space within the EAEU.

As a result, the authors have organized the most important trends and problematic issues of parallel imports today, as one of the elements of the economic security of the Russian Federation, and proposed ways to solve these problems.

**Keywords:** economic security, national security, information security, customs services, intellectual property, legal regulation in the customs sphere.

**For citation:** Maksimov Yu. A., Pulin A. O. On some topical issues of parallel imports as a component of economic security in the Russian Federation // Administrative consulting. 2025. N 4. P. 82–90. EDN JPMTPZ

## Введение

Обеспечение экономической безопасности является регулирующим фактором и залогом процветания и благосостояния страны наряду с другими видами безопасности. Особенно влияние негативного воздействия со стороны недружественных государств сказалось на структуре внешней торговли, которая в настоящее время испытывает наибольшие изменения со времени создания таможенной службы России. Таможенная служба является передовым отрядом Российского государства на фронте противодействия угрозам экономической безопасности, защиты экономических интересов страны.

Актуальность исследования обусловлена, в первую очередь, фактором продолжающейся санкционной политики в отношении РФ, проведением специальной военной операции (далее — СВО), что привело к сокращению объемов товарооборота со многими странами<sup>1</sup> [1, с. 73–75] и, как следствие, легализации в 2022 г. параллельного импорта с целью насыщения отечественного рынка оригинальными товарами, вместо ушедших с него западных брендов. Соответственно, за три года, прошедшие с тех пор, как параллельный импорт был легализован, можно отметить определенные его тенденции и веяния, систематизации которых и посвящена данная статья.

## Материалы и методы

Методологическая основа исследования представлена диалектико-материалистическим методом познания, а также совокупностью основанных на нем общенаучных, частнонаучных, а также специальных экономических и правовых методов исследования, использование которых предопределили цель и задачи исследования. Изучая особенности защиты прав на объекты интеллектуальной собственности (далее — ОИС) как инструмента обеспечения экономической безопасности в отношении товаров, перемещаемых в порядке параллельного импорта, использовались: системно-структурный анализ, контент-анализ.

## Обсуждение

В рамках предметной области исследования следует отметить труды таких ученых, как О. В. Гречкина [2], Н. М. Кожуханов [6], А. Г. Гетман [3], Ю. А. Максимов [8], также

<sup>1</sup> Школяр Н. А. Структурные сдвиги во внешней торговле России [Электронный ресурс]. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/columns/sanctions/strukturnye-sdvigi-vo-vneshney-torgovle-rossii/> (дата обращения: 15.07.2025).

хотелось бы дополнительно отметить диссертации Н. В. Шайдуко [13], А. В. Сюсюси-на [11], В. П. Капыша [5], С. В. Максимова [8], Д. С. Власенко [1] и др.

## Результаты исследования

Начать следует с того, что на таможенные органы (далее — ТО) РФ возложены масштабные и ответственные задачи по обеспечению экономической безопасности и социальной стабильности государства, защите национальных интересов и конкурентоспособности отечественного производства, формированию доходной части федерального бюджета, созданию условий для развития внешнеэкономической деятельности и внешнеторговой деятельности с учетом баланса интересов государств и лиц, перемещающих товары через таможенную границу, соответственно, исследование параллельного импорта как одного из элементов экономической безопасности приобретает особое значение.

Говоря об обеспечении безопасности, в частности, экономической безопасности и роли таможенных органов в ее обеспечении, нужно подчеркнуть, что место таможенных органов в обеспечении безопасности государства определяется тем фактом, что они являются правоохранительными органами, что отражено в ст. 289-ФЗ<sup>2</sup>. Именно поэтому, с точки зрения Д. С. Власенко, «Важным стратегическим ориентиром таможенной деятельности является обеспечение безопасности государства» [1, с. 43], в частности — экономической безопасности.

Анализ действующей практики управления деятельностью ТО в РФ позволил выявить ряд актуальных проблемных вопросов, препятствующих достижению стратегических и тактических целей, обозначенных в Стратегии развития таможенной службы до 2030 года.

Первой проблемой, препятствующей эффективному управлению ТО в РФ, а также развитию российской таможенной службы, может выступать неоднозначный характер нормативно-правовой базы по развитию таможенной службы в РФ. Так, в ходе анализа стратегии и тактики управления ТО в РФ удалось выяснить, что в рамках Стратегии развития таможенной службы в РФ до 2030 года отсутствуют конкретные целевые индикаторы для каждого из направлений развития.

Это создает серьезные риски по завершении периода ее реализации, так как из-за субъективности восприятия качественных показателей могут возникать трудности с объективной оценкой достигнутых результатов. Вследствие этого появляется вероятность неоднозначной интерпретации итогов реализации стратегии — что именно было успешно выполнено, а какие задачи остались нерешенными, остается относительно непонятным.

Показательно и то, что при наличии 23 целевых ориентиров и 15 стратегических направлений в приложении к Стратегии развития таможенной службы до 2030 года установлено лишь 11 количественно измеряемых контрольных показателей<sup>3</sup>, что также усиливает риск потери прозрачности в итоговой оценке результатов реализации стратегии. Кроме того, в разделе II Стратегии-2030 нет четко сформулированных ключевых проблемных направлений, которые в настоящий момент объективно обуславливают необходимость развития системы таможенного администрирования.

<sup>2</sup> Федеральный закон от 03.08.2018 № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.alta.ru/tamdoc/18fz0289/> (дата обращения: 15.07.2025).

<sup>3</sup> Распоряжение Правительства РФ от 23.05.2020 № 1388-р «Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.alta.ru/tamdoc/20rs1388/> (дата обращения: 15.07.2025).

Хотя в данном разделе достаточно подробно описаны внешние факторы, влияющие на деятельность ФТС России, все это не тождественно тому, чтобы определить системные проблемы, факторы их возникновения, степень негативного воздействия на сферу ответственности ФТС России как федерального органа исполнительной власти, экономическую безопасность страны, безопасность участников ВЭД, а также оценить возможные последствия при отказе от решения данных проблем.

Такая поверхностная интерпретация проблемных направлений снижает точность целеполагания и ограничивает возможности стратегического управления ТО. Помимо этого, без ясного понимания первоочередных проблем невозможно объективно оценить, насколько предложенные направления и меры соответствуют реальным потребностям системы таможенного администрирования.

Говоря о провоцирующих факторах данной проблематики, необходимо отметить, что, прежде всего, ими выступают несколько факторов, обозначенных на рис. 1.

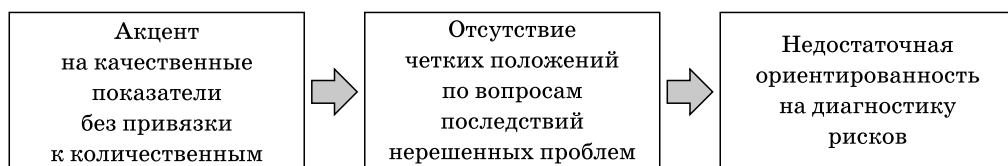


Рис. 1. Провоцирующие факторы проблематики в части неоднозначности  
Стратегии развития таможенной службы в РФ до 2030 года  
Fig. 1. Provoking factors of the problem in terms of ambiguity  
of the Strategy for the Development of the Customs Service  
in the Russian Federation until 2030

В качестве следующей проблемы, которая может оказывать негативное влияние на курс автоматизации деятельности ТО в РФ как одного из основных инструментов управления ТО, выступает эксплуатация зарубежных программных средств управления ТО. Так, в отличие от рассмотренных успешных примеров развития информационных технологий, в частности механизма «единого окна» в управлении ТО, в РФ основу программного обеспечения, используемого ТО в части осуществления своей деятельности, составляют иностранные технологии.

На текущий момент в инфраструктуре ФТС России функционируют такие иностранные программные продукты, как американские системы управления базами данных Oracle и аналитические модули Oracle BI [12, с. 11]. Несмотря на то, что ФТС России осуществляет плановый поэтапный перевод информационно-программных средств по управлению отечественной системой управления базами данных PostgresPro, ее подразделения по-прежнему используют американские информационные решения. Подобное положение дел не в полной мере обеспечивает информационную безопасность, особенно учитывая, что программные продукты являются ОИС, а значит их использование без согласия правообладателя является нарушением авторского права.

Кроме того, в ходе анализа отечественных программных средств на основе результатов исследовательской группы команды разработчиков (аналитиков) BI — экспертов по внедрению BI-систем в России, удалось выяснить, что PostgresPro не обеспечивает должного уровня отказоустойчивости и производительности, необходимого для обработки масштабных объемов данных, характерных для информационной инфраструктуры ФТС России.

Для решения проблемы зависимости ФТС России от иностранного программного обеспечения необходимо срочно ускорить переход на использование отечественных

технологий. В первую очередь, важно не просто планоно переводить базы данных таможенных органов на PostgresPro, а провести глубокую доработку и модернизацию платформы, чтобы она соответствовала требованиям ФТС России по обработке больших массивов информации. Для этого можно привлечь ведущие отечественные IT-компании и научно-исследовательские организации к совместной разработке улучшенных решений.

Кроме того, можно было бы запустить специальную государственную программу по поддержке IT-разработок для нужд ТО, где могли бы отдельно финансироваться разработка альтернатив Oracle BI, а также систем хранения и обработки данных. Это позволит не только повысить уровень независимости управления ТО в РФ от иностранного программного обеспечения, но даст стимул развитию отечественного рынка технологий для целей управления ТО в РФ.

Важно и то, что в таком случае переход на российские решения сопровождался бы обязательной независимой экспертизой качества и тестированием на отказоустойчивость до их внедрения в реальную работу, учитывая, что без тщательной проверки новые программные средства могут оказаться неспособными выдерживать нагрузку и создать дополнительные риски.

Также значительной проблемой, негативно влияющей на эффективное управление ТО в РФ, является несоответствие действующей кадровой политики современным требованиям развития таможенной службы. Отсутствие четкой системы подбора, оценки и продвижения кадров приводит к дефициту квалифицированных специалистов, снижению качества выполнения служебных обязанностей и росту случаев нарушений служебной дисциплины. На практике это выражается в высокой текучести кадров, недостаточной профессиональной подготовке сотрудников, снижении уровня их мотивации и неспособности эффективно адаптироваться к новым условиям цифровизации и реформирования таможенного администрирования согласно стратегической цели развития таможенной службы в РФ.

В числе рассматриваемых проблем нельзя не выделить также очень важную проблему, стоящую перед Федеральной таможенной службой: это осуществление таможенных процедур в рамках так называемого параллельного импорта. Ее важность обусловлена, прежде всего, тем, что, несмотря на политику импортозамещения, потребность некоторых отраслей народного хозяйства в товарах из недружественных государств носит всеобъемлющий характер и затрагивает проблему обеспечения экономической и национальной безопасности государства. Раскрытие вопроса влияния параллельного импорта на обеспечение экономической безопасности необходимо начать с определения понятия «параллельный импорт».

Отметим, что понятие «параллельный импорт» не установлено законодательно и получило свое развитие доктринально. В частности, например, Н. М. Кожуханов справедливо отмечает в своем исследовании, что «под параллельным импортом (включаемым рядом специалистов в понятие «серый» импорт) принято подразумевать ввоз в страну товара, который за рубежом был нелегально маркирован товарным знаком, без санкции правообладателя на такой ввоз (в ситуации, когда товарный знак пользуется правовой охраной как в стране приобретения, так и в стране ввоза товара)» [7, с. 91]. Мы склонны поддержать данную позицию.

Долгое время параллельный импорт на территории РФ был под запретом, то есть ввоз оригинальных товаров на территорию РФ из третьих стран мог осуществляться только самим правообладателем либо его представителем, велись дискуссии относительно снятия данного запрета.

В 2022 г. с отечественного рынка ушло довольно много западных брендов и, соответственно, вся их продукция. Как итог, в том же году было принято Постановле-

ние Правительства РФ № 506<sup>4</sup>, фактически легализовавшее параллельный импорт. Необходимо подчеркнуть, что, как было отмечено выше, это была вынужденная мера с целью насытить отечественный рынок оригинальными товарами для конечных потребителей и предприятий. То есть был установлен определенный перечень товаров, в отношении которых не применяются положения ГК РФ<sup>5</sup> о защите исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности, выраженные в таких товарах, и средства индивидуализации, которыми такие товары маркированы.

С того времени данный перечень постоянно дополняется и изменяется. Так, на сегодняшний день действует Приказ Минпромторга № 2701<sup>6</sup>, определяющий группы товаров, разрешенные для параллельного импорта.

Далее можно отметить еще определенные тенденции параллельного импорта по состоянию на 2025 г.:

1. Постепенное сокращение объема параллельного импорта. По мнению экспертов, в частности главы Минпромторга, это связано с развитием отечественного производства и активных поставок товаров из дружественных стран. К слову, в настоящее время поставки товаров по механизму параллельного импорта составляют порядка 2 млрд долларов США<sup>7</sup>.
2. Как следствие вышесказанного, происходит корректировка перечня товаров для параллельного импорта, а именно его сокращение, связанное с активным импортозамещением.
3. Совсем недавно, 11 июня 2025 г., Государственной думой были приняты поправки во втором чтении к ГК РФ, а именно к части 4, регламентирующие вопросы нарушения исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности и конкретно особенности взыскания компенсаций за данные правонарушения и ужесточение ответственности за данные нарушения<sup>8</sup>.

Далее перейдем к некоторым другим особенностям и проблемным аспектам.

Так, следует отметить, что среди товаров, перемещаемых через таможенную границу, различают товары, перемещаемые для коммерческих целей и для личного пользования [10, с. 137–138]. Соответственно, особенности есть именно в отношении оформления коммерческих партий товаров, содержащих ОИС, правообладателями которых являются западные бренды из так называемых недружественных стран, ушедшие с отечественного рынка.

<sup>4</sup> Постановление Правительства РФ от 29.03.2022 № 506 (ред. от 28.06.2023) «О товарах (группах товаров), в отношении которых не могут применяться отдельные положения Гражданского кодекса Российской Федерации о защите исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности, выраженные в таких товарах, и средства индивидуализации, которыми такие товары маркированы» // Собрание законодательства РФ. 2022. № 14. Ст. 2286.

<sup>5</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 № 230-ФЗ (ред. от 22.07.2024) // Собрание законодательства РФ. 2006. № 52. Ст. 5496.

<sup>6</sup> Приказ Минпромторга России от 21.07.2023 № 2701 (ред. от 01.04.2025) «Об утверждении перечня товаров (групп товаров), в отношении которых не применяются положения статей 1252, 1254, пункта 5 статьи 1286.1, статей 1301, 1311, 1406.1, подпункта 1 статьи 1446, статей 1472, 1515 и 1537 Гражданского кодекса Российской Федерации при условии введения указанных товаров (групп товаров) в оборот за пределами территории Российской Федерации правообладателями (патентообладателями), а также с их согласия» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 15.07.2025).

<sup>7</sup> Глава Минпромторга анонсировал изменения в перечне товаров параллельного импорта [Электронный ресурс]. URL: <https://finance.mail.ru/2025-06-17/v-rossii-mogut-otkorrektirovat-perechen-tovarov-parallelnogo-importa-v-avguste-66603454/> (дата обращения: 15.07.2025).

<sup>8</sup> Российские законодатели расширяют санкции параллельному импорту [Электронный ресурс]. URL: <https://overclockers.ru/blog/Pitfalls/show/229231/Rossiiskie-zakonodatel-rasshiryajut-sankcii-parallel-nomu-importu> (дата обращения: 15.07.2025).

Здесь нужно заметить, что перечень данных стран был установлен в том же году, когда был легализован параллельный импорт, о чем было сказано выше, а именно в рамках Распоряжения Правительства РФ № 430-р<sup>9</sup>.

Особенности и одновременно, с нашей точки зрения, проблемные вопросы проявляются в том, что ФТС России продолжает защищать интересы таких брендов и использовать информацию из таможенного реестра ОИС (далее — ТРОИС). Как итог, компании, которые занимаются параллельным импортом, жалуются, что ФТС России регулярно задерживает коммерческие партии товаров с товарными знаками, внесенными в ТРОИС, даже несмотря на то, что Минпромторг разрешил их ввозить по параллельному импорту, что также было отмечено выше.

Так, например, в начале 2023 г. в оперативную информацию по ИС были включены товарные знаки с именами культовых героев корпорации Disney: Mickey Mouse и Minnie Mouse, Goofy, Donald Duck и др. Американская компания Disney, их правообладатель, уже давно ушла с российского рынка, Минпромторг дал разрешение на оформление ввоза товаров с этими логотипами по упрощенной процедуре. А ФТС России лишь временно приостановила охрану этих товарных знаков. То есть, можно сказать, возникают ситуации, когда ФТС России не исполняет требования приказа Минпромторга.

Таким образом, исследование проблемы параллельного импорта приводит к ряду выводов:

1. Легализация параллельного импорта была вынужденной мерой, однако позволила насытить отечественный рынок необходимой оригинальной продукцией.
2. В течение трех лет объем параллельного импорта снижается, что может свидетельствовать о развитии отечественного производства и постепенном импортозамещении.

Тем не менее выделяется одна основная проблема, связанная с продолжением осуществления защиты ФТС России ОИС западных брендов, ушедших с отечественного рынка. Как итог, создаются сложности для компаний, которые занимаются параллельным импортом.

## Заключение

Таким образом, можно констатировать, что все указанные проблемы так или иначе имеют системный характер, усугубляются внешнеэкономическими вызовами и внутренними организационными трудностями, что требует принятия комплексных мер по их устранению, которые далее и будут рассмотрены.

С нашей точки зрения, решение данных проблем станет основой для достижения заявленных в статье стратегических и тактических целей, обозначенных в Стратегии развития таможенной службы до 2030 года, а также снимет многие барьеры для компаний, осуществляющих параллельный импорт, и в перспективе может послужить основой для более активного развития отечественного производства и таможенного законодательства.

## Литература

1. Власенко Д. С. Совершенствование административно-правового регулирования таможенного контроля как инструмента обеспечения экономической безопасности Российской Федерации: Дисс. ... канд. юрид. наук. Люберцы, 2020.

<sup>9</sup> Распоряжение Правительства РФ от 05.03.2022 № 430-р «Об утверждении перечня иностранных государств и территорий, совершающих недружественные действия в отношении Российской Федерации, российских юридических и физических лиц» // Собрание законодательства РФ. 14.03.2022 г. № 11. Ст. 1748.



2. *Гречкина О. В.* Административная юрисдикция таможенных органов Российской Федерации (теоретико-прикладное исследование): Дисс. ... д-ра юрид. наук. Челябинск, 2011.
3. *Гетман А. Г.* Таможенная логистика перемещения через таможенную границу ЕАЭС товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности. СПб., 2025.
4. *Егорова Л. В., Клунко Н. С.* Промышленная трансформация России на фоне специальной военной операции: санкции и параллельный импорт // Интерактивная наука. 2023. № 3 (79). С. 72–77.
5. *Капыш В. П.* Административно-правовое регулирование экономической безопасности (на примере государственной корпорации «Ростех»): Дисс. ... д-ра юрид. наук. М., 2017.
6. *Кожуханов Н. М.* Совершенствование деятельности таможенных органов по обеспечению защиты прав на объекты интеллектуальной собственности, пересылаемых в международных почтовых отправлениях // Вестник Российской таможенной академии. 2021. № 4 (57). С. 144–156.
7. *Кожуханов Н. М.* Защита прав на объекты интеллектуальной собственности в отношении товаров, пересылаемых в международных почтовых отправлениях: исследование понятийного аппарата // Вестник Российской таможенной академии. 2021. № 1 (54). С. 87–95.
8. *Максимов С. В.* Административно-правовое обеспечение экономической безопасности в Российской Федерации: концептуальные и методологические аспекты: Дисс. ... д-ра юрид. наук. М., 2014.
9. *Максимов Ю. А.* Обеспечение экономической безопасности внешней торговли и информационной защиты критической инфраструктуры таможенных органов // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № 1. <https://esj.today/PDF/30ECVN125.pdf>.
10. *Пулин А. О.* Административно-правовое регулирование деятельности таможенных органов по контролю за объектами интеллектуальной собственности, пересылаемыми в международных почтовых отправлениях: итоги исследования // Юридическая наука. 2025. № 3. С. 136–142.
11. *Сюсюкин А. В.* Административно-правовое регулирование экономической безопасности: Дисс. ... канд. юрид. наук. Ростов-на-Дону, 2004.
12. *Терещенко Д. В.* Импортозамещение в таможенных органах Российской Федерации // Вестник Российской таможенной академии. 2022. № 2 (59). С. 9–18.
13. *Шайдуко Н. В.* Административная деятельность таможенных органов в сфере обеспечения общественной безопасности Российской Федерации: Дисс. ... канд. юрид. наук. Люберцы, 2013.

#### Об авторах:

**Максимов Юрий Анатольевич**, кандидат юридических наук, кандидат технических наук, доцент кафедры таможенного администрирования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления) (Санкт-Петербург, Российская Федерация); [maksimov-ya@ranepa.ru](mailto:maksimov-ya@ranepa.ru)

**Пулин Александр Олегович**, преподаватель кафедры уголовно-правовых дисциплин Российской таможенной академии (Москва, Российская Федерация), соискатель Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления) (Санкт-Петербург, Российская Федерация); [a.pulin@customs-academy.ru](mailto:a.pulin@customs-academy.ru)

#### References

1. Vlasenko D.S. Improving the administrative and legal regulation of customs control as a tool for ensuring the economic security of the Russian Federation: Diss. ... Cand. of Law. Lyubertsy, 2020.
2. Grechkina O.V. Administrative jurisdiction of the customs authorities of the Russian Federation (theoretical and applied research): Diss. ... Doctor of Law. Chelyabinsk, 2011.
3. Getman A.G. Customs logistics for the movement of goods containing intellectual property across the customs border of the NWIM of RANEP. St. Petersburg, 2025.
4. Egorova L.V., Klunko N.S. Industrial transformation of Russia against the background of a special military operation: sanctions and parallel imports // Interactive Science. 2023. N 3 (79). P. 72–77.
5. Kapysh V.P. Administrative and legal regulation of economic security (on the example of the state corporation "Rostec"): Diss. ... Doctor of Law. Moscow, 2017.

6. Kozhukhanov N. M. Improving the activities of customs authorities to ensure the protection of intellectual property rights sent by international postal items // Bulletin of the Russian Customs Academy. 2021. N 4 (57). P. 144–156.
7. Kozhukhanov N. M. Protection of intellectual property rights in relation to goods sent by international postal items: a study of the conceptual apparatus // Bulletin of the Russian Customs Academy. 2021. N 1 (54). P. 87–95.
8. Maksimov S. V. Administrative and legal support of economic security in the Russian Federation: conceptual and methodological aspects: Diss. ... Doctor of Law. Moscow, 2014.
9. Maksimov Yu. A. Ensuring Economic Security of Foreign Trade and Information Protection of Critical Infrastructure of Customs Authorities // Bulletin of Eurasian Science. 2025. Vol. 17. N 1. <https://esj.today/PDF/30ECVN125.pdf>.
10. Pulin A. O. Administrative and legal regulation of the activities of customs authorities to control intellectual property objects sent in international postal items: research results // Legal Science. 2025. N 3. P. 136–142.
11. Syusyukin A. V. Administrative and legal regulation of economic security: Diss. ... Cand. Law. Rostov-on-Don, 2004.
12. Tereshchenko D. V. Import substitution in the customs authorities of the Russian Federation // Bulletin of the Russian Customs Academy. 2022. N 2 (59). P. 9–18.
13. Shaiduko N. V. Administrative activities of customs authorities in the sphere of ensuring public security of the Russian Federation: Diss. ... Cand. of Law. Sciences. Lyubertsy, 2013.

**About the authors:**

**Yuri A. Maximov**, Candidate of Technical Sciences, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Customs Administration of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management) (Saint Petersburg, Russian Federation); [maksimov-ya@ranepa.ru](mailto:maksimov-ya@ranepa.ru)

**Alexander O. Pulin**, Lecturer at the Department of Criminal Law Disciplines of the Russian Customs Academy (Moscow, Russian Federation). Candidate of the Department of Customs Administration of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management) (Saint Petersburg, Russian Federation); [a.pulin@customs-academy.ru](mailto:a.pulin@customs-academy.ru)

Поступила в редакцию: 29.06.2025  
 Поступила после рецензирования: 25.07.2025  
 Принята к публикации: 30.07.2025

The article was submitted: 29.06.2025  
 Approved after reviewing: 25.07.2025  
 Accepted for publication: 30.07.2025

# Методические подходы к оценке качества таможенных услуг, предоставляемых электронными таможами, в условиях цифровой трансформации

Аргатов М. А.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления), Санкт-Петербург, Российская Федерация; argatov-ma@ranepa.ru

## РЕФЕРАТ

**Актуальность** темы обусловлена необходимостью модернизации таможенного администрирования в условиях цифровизации и повышением требований к качеству предоставляемых таможенных услуг. Кроме того, вопросы оценки и улучшения качества услуг электронных таможен изучены недостаточно.

В статье применены **методы** анкетного опроса экспертного сообщества, статистической обработки результатов, а также интегральной оценки на основе системы показателей результативности и эффективности деятельности электронных таможен.

**Цель** исследования — разработать методический подход комплексной оценки качества таможенных услуг, предоставляемых электронными таможами, с учетом внедрения цифровых технологий. **Научная новизна** исследования заключается в адаптации метода экспертного анкетирования к специфике электронных таможен в условиях цифровой трансформации. В отличие от типовых исследований качества государственных услуг, фокус сделан на оценке перспектив внедрения конкретных цифровых инструментов, выявлении рисков и барьеров, а также их влиянии на скорость предоставления услуг, правомерность принимаемых решений и результативность работы таможенных органов.

Представлены **результаты** эмпирического исследования: выявлены приоритетные цифровые инструменты и потенциальные риски их внедрения, рассчитан интегральный индекс качества таможенных услуг до и после цифровизации. Показано, что внедрение перспективных цифровых решений обеспечивает существенное повышение скорости совершения таможенных операций, правомерности принимаемых решений в области таможенного дела и экономической эффективности. Разработанные методический подход и декомпозиция элементов методического подхода к повышению качества таможенных услуг, предоставляемых электронными таможами, в условиях цифровой трансформации могут быть использованы для мониторинга и управления качеством таможенных услуг в процессе цифровой трансформации таможенных органов. В отличие от существующих методических подходов, предложенный автором методический подход впервые интегрирует показатели результативности и эффективности деятельности электронных таможен в единый индекс, что обеспечивает более комплексную и объективную оценку качества таможенных услуг, предоставляемых электронными таможами.

**Ключевые слова:** качество таможенных услуг, электронные таможи, цифровая трансформация, анкетирование, цифровые технологии.

**Для цитирования:** Аргатов М. А. Методические подходы к оценке качества таможенных услуг, предоставляемых электронными таможами, в условиях цифровой трансформации // Управленческое консультирование. 2025. № 4. С. 91–106. EDN MGBWSN

## Methodological Approaches to Assessing the Quality of Customs Services Provided by Electronic Customs Offices in the Context of Digital Transformation

Mikhail A. Argatov

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management, Branch of RANEPa), Saint Petersburg, Russian Federation; argatov-ma@ranepa.ru

**ABSTRACT**

**The relevance** of the topic is due to the need to modernize customs administration in the context of digitalization and increasing requirements for the quality of customs services provided. In addition, the issues of assessing and improving the quality of e-customs services have not been sufficiently studied.

The article uses **the methods** of a questionnaire survey of the expert community, statistical processing of the results, as well as an integrated assessment based on a system of indicators of the effectiveness and efficiency of electronic customs.

**The purpose** of the study is to develop a methodological approach for a comprehensive assessment of the quality of customs services provided by electronic customs offices, taking into account the introduction of digital technologies. The scientific novelty of the research lies in the adaptation of the expert questionnaire method to the specifics of electronic customs in the context of digital transformation. Unlike typical studies of the quality of public services, the focus is on assessing the prospects for the introduction of specific digital tools, identifying risks and barriers, as well as their impact on the speed of service provision, the legality of decisions taken and the effectiveness of customs authorities.

**The results** of an empirical study are presented: priority digital tools and potential risks of their implementation are identified, an integral index of the quality of customs services before and after digitalization is calculated. It is shown that the introduction of promising digital solutions provides a significant increase in the speed of customs operations, the legality of decisions taken in the field of customs and economic efficiency. The developed methodological approach and the decomposition of the elements of the methodological approach to improving the quality of customs services provided by electronic customs in the context of digital transformation can be used to monitor and manage the quality of customs services in the process of digital transformation of customs authorities. Unlike the existing methodological approaches, the methodological approach proposed by the author for the first time integrates the performance and efficiency indicators of electronic customs into a single index, which provides a more comprehensive and objective assessment of the quality of customs services provided by electronic customs.

**Keywords:** customs service quality, electronic customs, digital transformation, survey, digital technologies.

**For citation:** Argatov M.A. Methodological approaches to assessing the quality of customs services provided by electronic customs offices in the context of digital transformation // Administrative consulting. 2025. N 4. P. 91–106. EDN MGBWSN

**Введение**

Современная цифровая трансформация государственного управления диктует необходимость внедрения передовых информационных технологий в деятельность таможенных органов, с целью повышения эффективности и качества предоставляемых ими услуг. Согласно Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года стратегической целью является формирование «умной» таможенной службы, насыщенной искусственным интеллектом, незаметной для законопослушного бизнеса и результативной для государства<sup>1</sup>. Это означает, что цифровизация таможенного администрирования рассматривается не только как инструмент повышения эффективности процессов, но и как фактор улучшения качества таможенных услуг для участников внешнеэкономической деятельности (далее — ВЭД) [8, с. 70; 9, с. 123].

Исследователи отмечают, что внедрение цифровых технологий позволяет бизнесу быстрее получать необходимые услуги и информацию. В сфере таможенного дела цифровизация способствует созданию комфортной среды для ведения

<sup>1</sup> Распоряжение Правительства РФ от 23.05.2020 № 1388-р «Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года».

внешнеэкономической деятельности, повышению прозрачности и ускорению процедур обслуживания участников ВЭД [3, с. 19; 4, с. 36].

Цифровизация таможенной службы напрямую связана с повышением эффективности ее деятельности и снижением издержек участников ВЭД [14, с. 155; 20, с. 100]. Одновременно цифровизация предполагает переход к клиентоориентированной модели таможенного администрирования, нацеленной на удовлетворение потребностей бизнеса и сокращение административных барьеров [1, с. 18].

Достижение этой цели невозможно без существенного повышения качества таможенных услуг, так как именно качество сервиса определяет степень удовлетворенности участников ВЭД взаимодействием с таможенными органами. Высокое качество услуг способствует улучшению делового климата и повышению конкурентоспособности страны на международном уровне.

Согласно международным стандартам менеджмента качества (например, ISO 9000), услуга считается качественной, если ее фактические характеристики полностью удовлетворяют предъявленным требованиям клиента. Соответственно, в таможенной сфере обеспечение высокого качества услуг предполагает ориентацию на запросы бизнеса и граждан, минимизацию бюрократических барьеров и своевременное оказание необходимых услуг. Вместе с тем цифровизация вносит новые возможности и вызовы в процесс предоставления таможенных услуг.

Ряд исследований подчеркивает, что использование цифровых технологий (автоматизированные системы, электронный документооборот, аналитические платформы) помогает создать среду, в которой все участники ВЭД могут быстро получить нужные им услуги [2, с. 76; 5, с. 18; 6, с. 96]. К.А. Обушева отмечает, что внедрение цифровых технологий в государственное управление повышает оперативность и качество предоставляемой информации и услуг гражданам [23, с. 490]. И.И. Смотрицкая и С.И. Черных указывают, что миссия цифровизации государственного управления заключается именно в повышении качества государственных услуг и эффективности управления национальными проектами (программами) для обеспечения экономического роста страны [25, с. 23].

Таким образом, существует общее понимание, что цифровая трансформация таможенной службы должна сопровождаться ростом качества оказываемых ею услуг.

## Материалы и методы

В качестве основного метода сбора первичной информации использовано эмпирическое исследование в форме анкетного опроса экспертов. Экспертный опрос проведен в один тур с использованием рейтинговой шкалы оценок. Объектом исследования выступила Северо-Западная электронная таможня, появившаяся в ходе масштабной реформы ФТС России, цель которой — концентрация таможенных операций, связанных с декларированием товаров, перемещаемых через таможенную границу Евразийского экономического союза. В опросе приняли участие 30 экспертов — должностные лица Северо-Западной электронной таможни, а также представители уполномоченного экономического оператора — юридического лица, работающего в сфере таможенного дела в Северо-Западном регионе. Такой состав экспертов позволил учесть взгляды как тех, кто оказывает таможенные услуги, так и тех, кто их получает.

Экспертам предлагалось оценить ряд перспективных цифровых инструментов, внедряемых в деятельность таможни, по нескольким критериям: вероятность реализации, ожидаемая эффективность (влияние на результативность работы таможенных органов) и уровень потенциального ущерба/рисков при внедрении. Оценка проводилась независимо каждым экспертом на основе опыта и экспертных знаний. В анкете также были открытые вопросы, позволившие собрать качественные мнения о препятствиях внедрения новых технологий, необходимых

изменениях в законодательстве и роли искусственного интеллекта в оптимизации процессов. Тем самым установлены и выделены значимые аспекты, которые могут позволить улучшить взаимодействие таможенных органов и участников ВЭД.

Для обработки результатов опроса использовались методы статистического анализа: вычислен коэффициент конкордации Кенделла для оценок экспертов, что позволило определить степень согласованности мнений. При расчете коэффициента учитывалось наличие связанных рангов, а его значимость проверялась по критерию  $\chi^2$ . Кроме того, на основе полученных экспертных оценок сформированы ранги перспектив цифровых инструментов и группы рисков. Результаты оценок систематизированы в таблицах и визуализированы с помощью карты рисков (графическое распределение событий по вероятности и ущербу).

Вторая часть методического подхода основана на количественном анализе показателей результативности и эффективности деятельности электронных таможен. Показатели отобраны таким образом, чтобы отражать качество предоставляемых услуг по четырем основным направлениям: Скорость предоставления услуг ( $K_1$ ), Правомерность ( $K_2$ ), Финансовые показатели ( $K_3$ ) и Управление рисками ( $K_4$ ). Для каждого показателя определено смоделировано нормативное значение и значение до и после внедрения комплекса цифровых решений.

Далее для интегральной оценки совокупного качества услуг вычислен средневзвешенный показатель отклонений по всем рассмотренным параметрам. Весовые коэффициенты показателей определены экспертным путем с учетом приоритетности направлений повышения качества. Такой подход позволяет получить интегральный индекс качества таможенных услуг до и после цифровизации.

Наконец, для визуализации предложенного методического подхода разработана декомпозиция элементов методического подхода к повышению качества таможенных услуг, предоставляемых электронными таможнями, в условиях цифровой трансформации. Декомпозиция отражает взаимосвязи между участниками процесса (электронные таможни и участники ВЭД), инструментарием (экспертные критерии оценки, показатели результативности и эффективности, цифровые сервисы), выявленными рисками и конечным результатом — повышением качества предоставляемых таможенных услуг электронными таможнями. Декомпозиция представлена в виде схемы и описана в разделе «Обсуждение».

В рамках исследования использовались общенаучные методы анализа и синтеза при разработке алгоритма улучшения качества, системный подход — при рассмотрении таможенных услуг как системы взаимосвязанных процессов, а также элементы экономико-статистического моделирования. Достоверность результатов обеспечивается репрезентативностью выборки экспертов, высокими значениями коэффициента конкордации, показавшими согласованность мнений и опорой на официальные данные ФТС России по показателям деятельности таможен.

## Теоретические основы

Разработке методов оценки качества таможенных услуг посвящены работы ряда российских исследователей. Ю. Е. Гупанова предлагает методологический подход к комплексной оценке качества услуг, основанный на разделении показателей по направлениям деятельности таможенных органов и расчете интегрального индекса на базе системы сбалансированных показателей [17, с. 101]. В ее подходе особое внимание уделяется удовлетворенности участников ВЭД и эффективности основных процессов.

М. В. Бойкова развивает сервисно-ориентированную парадигму таможенного администрирования, в рамках которой качество услуг рассматривается как ключевой целевой ориентир деятельности таможенных органов [7, с. 70]. В ее исследовании выделены актуальные тенденции развития таможенных услуг:

ориентация на лучшие международные практики, снижение коррупции, переход к интерактивному взаимодействию с бизнес-сообществом и клиентоориентированной концепции работы [7, с. 68].

Л. А. Коптева и Е. М. Борисова анализируют формирование института «цифровой таможни» и отмечают, что использование информационных технологий стало одним из ключевых факторов развития таможенных органов, от которого напрямую зависит качество их работы [18, с. 89].

В целом обзор научной литературы показывает, что качественные изменения в процессе предоставления таможенных услуг достигаются сочетанием внедрения новых технологий и совершенствования методов управления, оценки и контроля результатов деятельности электронной таможни. Исходя из рассмотренных теоретических положений, для оценки качества таможенных услуг целесообразно использовать многофакторный подход, учитывающий различные аспекты (время, эффективность, соответствие нормам, удовлетворенность участников ВЭД). В настоящем исследовании в качестве основы методического подхода выбрана комбинация экспертного и индикаторного подходов: экспертная оценка позволяет учесть сложноформализуемые факторы (риски, препятствия, инновационный потенциал), а индикаторный анализ — получить объективные количественные показатели изменений качества. Такой синтез, по мнению автора исследования, обеспечивает более целостную оценку и обоснование выводов.

## Результаты исследования

Результаты анкетирования экспертов показали, что все предложенные в анкете направления цифровизации таможенного администрирования признаны актуальными в той или иной степени. Эксперты высоко оценили вероятность внедрения современных цифровых инструментов в практику таможенных органов в ближайшей перспективе — средний балл по этому критерию составил 8 из 10. Схожие высокие оценки получены и по ожидаемой эффективности внедрения (потенциальному положительному влиянию на работу таможни). Оценки уровня возможного ущерба (рисков) распределились более вариативно, однако в среднем не превышали умеренного уровня.

Важно отметить, что мнения должностных лиц таможенных органов и представителей бизнеса по рассматриваемым вопросам в целом совпадают. Различия в отдельных оценках имели место, но в агрегированном виде участники ВЭД и должностные лица электронной таможни оценивают цифровые перспективы практически одинаково.

Этот вывод подтверждается расчетом коэффициента конкордации Кенделла, характеризующего степень согласованности ранжировок (см. табл. 1).

Для оценки вероятности внедрения цифровых решений коэффициент конкордации  $W = 0,84$ , что соответствует высокой согласованности мнений экспертов (при  $\alpha = 0,01$  критерий  $\chi^2_{\text{факт}} = 29,33$ , что значительно превышает критическое значение  $\chi^2 = 18,48$ ) — согласованность статистически значима.

Аналогичные результаты получены и по критерию величины возможного ущерба ( $W = 0,70$ ;  $\chi^2_{\text{факт}} = 4,64 > \chi^2_{\text{крит}}$ ) — мнения экспертов относительно рисков также в значительной мере совпадают.

Таким образом, эксперты демонстрируют единое видение: цифровая трансформация таможни представляется им крайне перспективной и способной принести ощутимую пользу, в том числе, обеспечить повышение качества предоставляемых таможенных услуг, при умеренном уровне сопровождающих рисков.

При анализе рисков цифровизации было выявлено, что наивысший уровень угроз эксперты усмотрели в категории «Препятствия и вызовы внедрения новых технологий». В открытом вопросе анкеты: «Какие препятствия и вызовы могут возникнуть при внедрении новых цифровых технологий в деятельность таможенных органов?» —

**Результаты расчета коэффициента конкордации Кенделла**  
 Table 1. Results of calculation of the Kendall concordance coefficient

Содержание мнения экспертов	Коэффициент конкордации	Критерий Пирсона	Вывод
Величина вероятности внедрения	0,84	$\chi^2_{\text{факт}} = 29,33$ $\chi^2 = 18,48$ при $\alpha = 0,01$	Высокая степень согласованности мнений экспертов. Коэффициент конкордации является значимым
Величина возможного ущерба	0,70	$\chi^2_{\text{факт}} = 24,64$ $\chi^2 = 18,48$ при $\alpha = 0,01$	Высокая степень согласованности мнений экспертов. Коэффициент конкордации является значимым

Источник: составлено автором.

эксперты дали развернутые ответы, которые были обобщены и классифицированы на пять основных групп (категорий):

1. Большие финансовые затраты.
2. Сокращение количества должностных лиц таможенных органов.
3. Информационная безопасность, технические сбои в работе, отсутствие необходимых мощностей, материально-технической базы.
4. Сложности адаптации к изменяющимся технологиям.
5. Взаимодействие с участниками ВЭД.

Следует подчеркнуть, что полученные группы рисков во многом совпадают с теми проблемами, которые обсуждаются в научных работах, посвященных цифровизации таможенного администрирования [12, с. 47; 15, с. 118; 16, с. 11; 22, с. 88]. Поэтому при внедрении цифровых решений важно учитывать потенциальные препятствия и разрабатывать меры по их преодолению (искать дополнительные ресурсы, проводить обучение кадров, обеспечивать информационную безопасность на должном уровне и т. д.).

В рамках анкеты эксперты также ответили на несколько дополнительных вопросов, раскрывающих их мнение о перспективах и необходимых мерах цифровой трансформации таможенных услуг.

Подводя итог анализу экспертных оценок, можно констатировать: цифровая трансформация воспринимается профессиональным сообществом как необходимое и неизбежное условие повышения качества таможенных услуг. Эксперты в целом оптимистично оценивают внедрение цифровых инструментов, указывая при этом на конкретные проблемные аспекты, требующие внимания. Полученные данные послужили основой для разработки дальнейших элементов методического подхода — в частности, для формирования структуры показателей и выбора направлений интегральной оценки.

Далее в рамках разработки методического подхода к оценке качества таможенных услуг, предоставляемых электронными таможенными, в условиях цифровой трансформации, автором исследования сгруппированы показатели результативности деятельности (далее — ПРД) и показатели эффективности деятельности (далее — ПЭД) электронных таможен по четырем направлениям<sup>2</sup>. Данная группировка представлена в табл. 2.

<sup>2</sup> Приказ ФТС России от 13.12.2024 № 1289 «Об утверждении методик расчета показателей результативности деятельности и показателей эффективности деятельности региональных таможенных управлений и таможен».



Таблица 2

**Группировка показателей по направлениям повышения качества таможенных услуг**  
 Table 2. Grouping of indicators by areas of improvement of the quality of customs services

Направление	Показатели
Скорость предоставления услуг ( $K_1$ )	ПРД № 3 «Предельное время совершения таможенными постами (центры электронного декларирования) таможенных операций при выпуске товаров, по которым не выявлены риски нарушения таможенного законодательства и которые не подлежат контролю со стороны иных федеральных органов исполнительной власти»; ПЭД № 5 «Доля деклараций на товары, выпущенных в течение 4 часов».
Правомерность ( $K_2$ )	ПРД № 5 «Результативность и правомерность решений, принятых в отношении таможенной стоимости товаров при совершении таможенных операций, связанных с декларированием товаров исключительно в электронной форме»; ПРД № 8 «Доля решений таможенных органов, отмененных в судебном и досудебном порядке, по отношению к общему объему декларационного массива и решений таможенных органов, принятых после выпуска товаров».
Финансовые показатели ( $K_3$ )	ПРД № 1 «Уровень выполнения контрольного задания, установленного таможенным органам в целях обеспечения исполнения доходов федерального бюджета»; ПЭД № 1 «Уровень взыскания таможенных платежей и пеней, дополнительно исчисленных по результатам таможенного контроля»; ПЭД № 2 «Эффективность исполнения постановлений, решений таможенных органов и судов».
Управление рисками ( $K_4$ )	ПРД № 7 «Результативность применения системы управления рисками»; ПЭД № 3 «Уровень результативности применения на таможенных постах (центры электронного декларирования) мер по минимизации рисков без профиля риска».

Источник: составлено автором.

Каждому показателю (например, ПРД № 1, ПРД № 3, ПРД № 5 и др.) сопоставляется значение  $Q_i$  в пределах от 0 до 1, где 1 соответствует полному выполнению норматива, а меньшие значения — степени отклонения. Значимость каждого показателя выражается весовым коэффициентом  $\alpha_i$ , который определяется экспертным способом или нормативно, при этом выполняется условие:

$$\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1.$$

Нормализация прямых показателей проводится по формуле:

$$Q_i = \frac{A_i}{N_i},$$

где  $A_i$  — фактическое значение,  $N_i$  — норматив.

Нормализация обратных показателей (например, времени) требует обратной формулы:

$$Q_i = \frac{N_i}{A_i},$$

так как снижение  $A_i$  в данном случае означает улучшение.

Например, С. И. Шаныгин и Э. Р. Ризванова в своей работе уделяют внимание выбору метода нормирования экономических показателей и подчеркивают, что от корректности нормализации зависит информативность многофакторного анализа [26, с. 4]. Авторы показали, что некоторые классические способы нормирования могут быть неэффективны в экономических исследованиях внешней торговли и обосновали необходимость тщательно выбирать нормировочную базу.

Расчет итогового интегрального индекса качества  $K$  осуществляется по формуле взвешенного геометрического среднего:

$$K = Q_1^{\alpha_1} \cdot Q_2^{\alpha_2} \cdot \dots \cdot Q_n^{\alpha_n}.$$

При агрегировании нескольких показателей геометрическое среднее позволяет избежать ситуации, когда высокий результат по одному из показателей полностью компенсирует низкий результат по другому. Так, при простом суммировании интегральная оценка может оказаться высокой даже при существенном провале по какому-либо из частных показателей — один показатель «перекрывает» провал по другому. В отличие от этого, метод геометрической средней более строг: если хотя бы один из компонентов близок к нулю (низок относительно базы), то и итоговый интегральный индекс существенно снижается, что предотвращает скрытие проблемных вопросов за счет других факторов. Вдобавок, корень извлекать не требуется, так как для веса  $\alpha_i$  уже являются дробными показателями степени и обеспечивают балансировку влияния каждого фактора на итоговый результат. Таким образом, формула отражает взвешенный вклад каждого нормированного показателя в общий уровень качества.

Сведения, необходимые для расчета интегрального индекса качества до/после внедрения полной цифровизации деятельности электронных таможен по направлениям  $K_1$ ,  $K_2$ ,  $K_3$ ,  $K_4$  представлены в табл. 3.

Таблица 3

**Сведения для расчета интегрального индекса качества до/после внедрения полной цифровизации по сгруппированным направлениям**

Table 3. Information for calculating the integral quality index before/after the introduction of full digitalization in grouped areas

Индекс ( $K_1$ )	Нормализация $Q_1$ (до)	Нормализация $Q_1$ (после)	Удельный вес
ПРД № 3	0,85	1,00	0,5
ПЭД № 5	0,83	0,94	0,5
Индекс ( $K_2$ )	Нормализация $Q_2$ (до)	Нормализация $Q_2$ (после)	Удельный вес
ПРД № 5	0,88	0,95	0,6
ПРД № 8	0,82	0,93	0,4
Индекс ( $K_3$ )	Нормализация $Q_3$ (до)	Нормализация $Q_3$ (после)	Удельный вес
ПРД № 1	0,90	1,00	0,4
ПЭД № 1	0,83	0,91	0,3
ПЭД № 2	0,84	0,92	0,3
Индекс ( $K_4$ )	Нормализация $Q_4$ (до)	Нормализация $Q_4$ (после)	Удельный вес
ПРД № 7	0,85	0,93	0,5
ПЭД № 3	0,84	0,91	0,5

Источник: составлено автором.

Тогда индекс качества до внедрения полной цифровизации по направлению «Скорость предоставления услуг ( $K_1$ )» равен:

$$K_{1(\text{до})} = 0,85^{0,5} \cdot 0,83^{0,5} \approx \sqrt{0,7055} \approx 0,840.$$

Аналогично рассчитывается индекс после внедрения цифровизации:

$$K_{1(\text{после})} = 1,00^{0,5} \cdot 0,94^{0,5} \approx \sqrt{0,94} \approx 0,970.$$

Приведем остальные сведения для расчета интегрального индекса качества до/после внедрения полной цифровизации по направлениям «Правомерность ( $K_2$ )», «Финансовые показатели ( $K_3$ )», «Управление рисками ( $K_4$ )».

Тогда в рассматриваемом примере:

1.  $K_{2(\text{до})} \approx 0,855(0,88^{0,6} \cdot 0,82^{0,4})$
2.  $K_{2(\text{после})} \approx 0,942(0,95^{0,6} \cdot 0,93^{0,4})$
3.  $K_{3(\text{до})} \approx 0,860(0,90^{0,4} \cdot 0,83^{0,3} \cdot 0,84^{0,3})$
4.  $K_{3(\text{после})} \approx 0,948(1,00^{0,4} \cdot 0,91^{0,3} \cdot 0,92^{0,3})$
5.  $K_{4(\text{до})} \approx 0,845(0,85^{0,5} \cdot 0,84^{0,5})$
6.  $K_{4(\text{после})} \approx 0,920(0,93^{0,5} \cdot 0,91^{0,5})$

Общий интегральный индекс качества ( $\bar{K}$ ) рассчитывается как среднее геометрическое по направлениям:

$$\bar{K} = \sqrt[4]{K_1 K_2 K_3 K_4}.$$

Рассчитаем общий интегральный индекс качества до и после внедрения полной цифровизации:

$$\bar{K}_{(\text{до})} = \sqrt[4]{0,840 \cdot 0,855 \cdot 0,860 \cdot 0,845} \approx 0,850;$$

$$\bar{K}_{(\text{после})} = \sqrt[4]{0,970 \cdot 0,942 \cdot 0,948 \cdot 0,920} \approx 0,945.$$

Полученное значение  $\bar{K}_{(\text{после})}$  в моделируемом примере свидетельствует о существенном повышении общего качества таможенных услуг после внедрения полной цифровизации. Иными словами, электронные таможи в рассматриваемом примере позволили приблизиться к совокупному уровню качества на несколько процентов, подняв интегральный индекс с 0,850 до 0,945. Повышение индекса означает, что качество услуг стало более высоким по всем направлениям: ускорилось обслуживание, улучшилось соблюдение нормативных требований, повысилась экономическая эффективность работы и результативность системы управления рисками.

Таким образом, разработанный методический подход обеспечивает целостную и научно обоснованную оценку качества таможенных услуг на базе системы показателей. Итоговый индекс  $\bar{K}$  ясно интерпретируется: он интегрирует разнородные показатели в единое число, характеризующее степень достижения электронной таможней установленных ориентиров. Применение данного подхода на практике демонстрирует доказуемое повышение качества услуг, предоставляемых электронными таможнями.

В представленном примере переход к цифровым технологиям позволил увеличить индекс качества, что подтверждает положительный эффект цифровизации —

таможенные услуги стали оказываться быстрее, законнее, эффективнее в финансовом отношении и более адресно в части управления рисками. Такой рост индекса свидетельствует о заметном улучшении клиентоориентированности и результативности работы электронных таможен, приближая качество предоставляемых ими услуг к заданным требованиям.

Проведенный анализ позволил также выявить ряд скрытых резервов повышения качества предоставляемых электронными таможнями услуг. К ним относятся, в том числе: расширение использования технологий автоматической регистрации деклараций на товары и автоматического выпуска товаров, внедрение интеллектуальных систем, система электронного документооборота, Личный кабинет участника ВЭД, повышение уровня интеграции информационных систем с внешними сервисами.

## Обсуждение

Полученные результаты эмпирического и количественного анализа свидетельствуют о высокой эффективности цифровой трансформации для улучшения качества таможенных услуг. Рост интегрального индекса качества с 0,85 до 0,945 означает, что электронные таможни после внедрения современных технологий могут достигать целевых ориентиров по основным показателям направления деятельности. Такой существенный прогресс согласуется с выводами других исследований о позитивном влиянии цифровизации на деятельность таможенных органов [10, с. 8]. В частности, А. П. Павлов отмечал, что цифровизация таможенной службы позволяет повысить эффективность ее работы и результативность выполнения функций [24, с. 49].

На основе проведенного исследования выполнена декомпозиция элементов предложенного методического подхода к оценке качества таможенных услуг, предоставляемых электронными таможнями в условиях цифровизации. Она позволяет наглядно отразить взаимосвязь между исходными данными, этапами оценки, показателями и инструментами цифровой трансформации. Декомпозиция представлена на рис. 1.

Разработанная декомпозиция элементов методического подхода иллюстрирует взаимосвязи всех элементов подхода. В верхней части расположены субъекты процесса — электронные таможни и участники ВЭД. Они задают исходные условия функционирования методического подхода: именно между ними происходит основной обмен услугами и информацией. Однако непосредственно внутри методического подхода (в систему оценки) они не входят, а служат внешней средой.

В центральной части декомпозиции представлены: слева — авторская классификация таможенных услуг (включает разделение услуг по функциональному назначению: операционные, корректирующие и сопровождающие; по характеру взаимодействия: автоматизированные и интерактивные; по степени вовлеченности участника ВЭД: иницилируемые участником ВЭД и иницилируемые таможенными органами). Ниже — категории рисков цифровизации (выявленные на основе эмпирического исследования препятствия и вызовы). Эти две колонки — важные входы в предложенный автором методический подход.

В центре представленной схемы находятся цифровые резервы и перспективные направления развития. Цифровые резервы — это конкретные технологические инструменты (например, система электронного документооборота, экспертные системы, искусственный интеллект), которые, по результатам проведенного анализа, обладают значительным потенциалом.

Перспективные направления сгруппированы в три взаимосвязанных вектора: информационно-аналитическое (предиктивная аналитика, интеллектуальная обработка данных), инфраструктурное (облачные платформы, цифровые двойники,

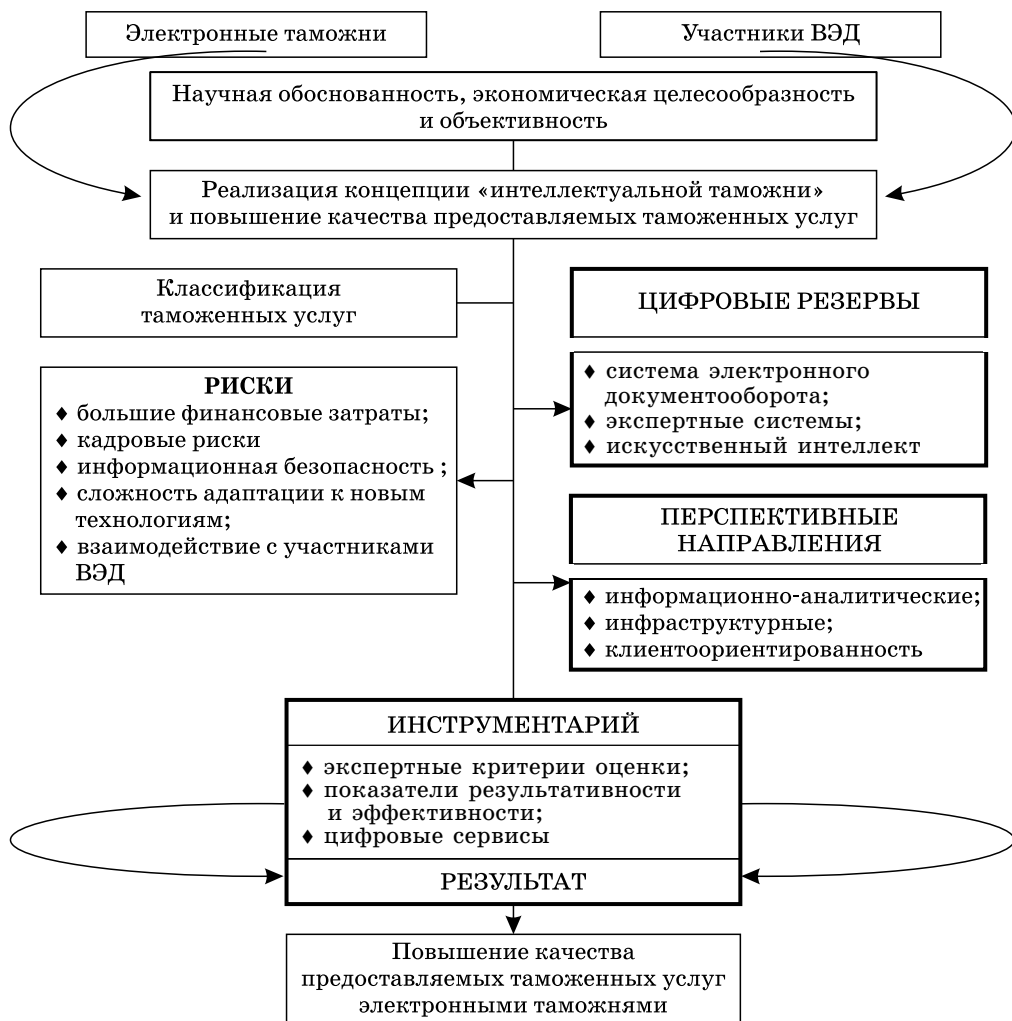


Рис. 1. Декомпозиция элементов методического подхода к оценке качества таможенных услуг, предоставляемых электронными таможнями в условиях цифровизации

Fig. 1. Decomposition of the elements of a methodological approach to assessing the quality of customs services provided by electronic customs in the context of digitalization

Источник: составлено автором.

электронные архивы) и клиентоориентированное (электронные кабинеты, цифровые уведомления, чат-боты). Эти направления определяют стратегический фокус развития таможенных услуг.

Нижний уровень декомпозиции — это инструментарий оценки и контроля качества: здесь расположены те самые методы и показатели, которые были описаны в предыдущем разделе (экспертные критерии, показатели результативности и эффективности, цифровые сервисы как объекты оценки). На основе мониторинга этих элементов принимаются управленческие решения по корректировке процессов и внедрению новых технологий, то есть осуществляется цикл управления качеством.

Применение предлагаемого методического подхода на практике позволит таможенным органам оперативно выявлять проблемные места в предоставлении таможенных услуг участникам ВЭД. В научном плане, разработанный методический подход заполняет существующий пробел: ранее не предлагалось комплексного показателя, интегрирующего одновременно удовлетворенность участников ВЭД, эффективность и результативность работы таможенных органов в условиях цифровизации. Разработанный автором подход объединяет эти аспекты, и он базируется на научно обоснованных принципах и может быть адаптирован под изменение приоритетов или расширение перечня показателей.

## Заключение

В условиях динамичной цифровой трансформации таможенного администрирования разработка и внедрение методик оценки качества предоставляемых таможенных услуг приобретает особую значимость. В данной работе предложен методический подход к оценке качества таможенных услуг, оказываемых электронными таможнями, основанная на интеграции экспертного и индикаторного подходов. Она включает в себя: сбор мнений экспертов о перспективах и рисках внедрения цифровых технологий; статистическую обработку экспертных оценок (коэффициент конкордации для проверки единства мнений); формирование системы показателей качества по ключевым направлениям (скорость, правомерность, эффективность, управление рисками); расчет интегрального индекса качества услуг до и после цифровизации; построение структурной модели повышения качества, отражающей взаимосвязи между элементами процесса.

Основные результаты проведенного исследования подтверждают, что цифровизация таможенного администрирования оказывает мощное позитивное влияние на качество услуг. Экспертный опрос показал высокую готовность и ожидания профессионального сообщества от внедрения технологий искусственного интеллекта, аналитических систем, электронных сервисов для участников ВЭД.

Выявлена высокая степень согласованности мнений экспертов относительно приоритетности внедрения цифровых технологий, что свидетельствует о сформированном в сфере таможенного дела запросе на дальнейшую цифровую трансформацию деятельности таможенных органов.

Реализация предложенного методического подхода позволяет не только оценить текущее качество таможенных услуг, но и выявить скрытые резервы их повышения — за счет сопоставления фактических значений ключевых показателей с целевыми ориентирами и анализа отклонений по каждому направлению. Выявленные в ходе исследования скрытые резервы — от расширения применения технологии автовыпуска товаров до совершенствования взаимодействия с участниками ВЭД — подтверждают потенциал цифровой трансформации как инструмента системного повышения качества таможенных услуг.

В заключение: результаты исследования подтверждают гипотезу о том, что внедрение новых цифровых технологий в деятельность таможенных органов ведет к улучшению качества предоставляемых ими услуг. Разработанный методический подход позволяет количественно зафиксировать этот эффект и обосновать целесообразность дальнейших инвестиций в цифровую трансформацию таможенных органов. Применение методического подхода в практической работе таможенных органов будет способствовать повышению удовлетворенности участников ВЭД, укреплению доверия к таможенным органам и достижению стратегической цели — созданию к 2030 г. современной «умной» таможни, эффективно выполняющей свои функции при минимальной нагрузке на добросовестный бизнес.

## Литература

1. Аксенов И. А. Качество таможенных услуг как показатель клиентоориентированности таможенной службы России // Таможенное дело. 2024. № 4. С. 17–22. DOI 10.18572/2071-1220-2024-4-17-22.
2. Аргатов М. А., Десятниченко О. Ю. Диспетчеризация таможенных деклараций: новые возможности и проблемы для участников ВЭД и ФТС России // Управленческое консультирование. 2023. № 8. С. 74–85. DOI 10.22394/1726-1139-2023-8-74-85.
3. Асметкина Ю. И., Гирдо Е. А. Создание и применение инновационных и цифровых технологий в таможенном деле // Проблемы и перспективы внешнеэкономической деятельности в условиях инновационного развития, модернизации и цифровизации : материалы национальной конференции с международным участием, Брянск, 30 марта 2022 года. Брянск : Брянский государственный университет имени академика И. Г. Петровского, 2022. С. 17–21. EDN WKFTUR
4. Бакаева О. Ю., Устинова А. В. Основные направления применения цифровых методов и технологий в таможенной сфере: правовые вопросы // Вопросы экономики и права. 2019. № 128. С. 27–39. DOI 10.114 1/0/20/7.
5. Барановский В. С., Килина И. П. Развитие системы цифровых таможен в Российской Федерации // Проблемы экономической безопасности и таможенного регулирования: поиск эффективных решений : сборник научных трудов VI Международной научно-практической конференции, Челябинск, 23–25 марта 2021 года. Челябинск : Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет), 2021. С. 17–27.
6. Боброва А. В. Единая консультационная служба ФТС России как основа клиенто-ориентированного администрирования таможенных органов // NB: Административное право и практика администрирования. 2024. № 4. С. 93–111. DOI 10.7256/2306-9945.2024.4.69724. EDN SZTHSY
7. Бойкова М. В. Методология сервисно ориентированного таможенного администрирования // Вестник Российской таможенной академии. 2021. № 2. С. 62–72. EDN ATJPCY
8. Бойкова М. В., Губарев Д. В. К вопросу о цифровой трансформации таможенного администрирования // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В. Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2021. № 2. С. 69–73.
9. Бондарев А. В. Оптимизация правовой регламентации деятельности таможенных органов в условиях цифровизации // Вестник Российской таможенной академии. 2022. № 3. С. 123–130. DOI 10.54048/20727240\_2022\_03\_123. EDN OGMPNK
10. Бродникова А. Н. Совершенствование механизмов предоставления таможенных услуг в условиях цифровизации деятельности таможенных органов // Дневник науки. 2025. № 1. [Электронный ресурс] URL: <https://dnevniknauki.ru/images/publications/2025/1/economy/Brodnikova.pdf>
11. Бутенко И. Н. Перспективные таможенные технологии, применяемые в центрах электронного декларирования // World Science: Problems and Innovations : сборник статей XLI Международной научно-практической конференции, Пенза, 30 марта 2020 года. Пенза : «Наука и Просвещение», 2020. С. 45–47.
12. Бынкина А. В., Глаголева А. А. Управление качеством таможенных услуг: проблемы и перспективы развития // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 10-1. С. 46–48. DOI 10.24412/2411-0450-2022-10-1-46-48.
13. Валиев Ф. Н. Методика повышения качества таможенных услуг в условиях цифровой прослеживаемости бизнес-процессов сквозного таможенного контроля ввозимых товаров // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 1. С. 451–468. DOI 10.18334/err.15.1.122471. EDN WBTDQ
14. Ворона А. А. Повышение качества предоставления таможенных услуг в центрах электронного декларирования // Петербургский экономический журнал. 2019. № 2. С. 154–164. EDN PCZYBP
15. Гомон И. В., Коломойцева К. В., Степкина А. В. Оценка управления качеством предоставления таможенных услуг // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 5-2. С. 115–120. DOI 10.24412/2500-1000-2021-5-2-115-120. EDN MKAAFT
16. Гудкова О. В., Ермакова Л. В. Цифровые технологии таможенных органов: новые возможности для добросовестного бизнеса // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2021. № 4. С. 7–14.

17. Гупанова Ю. Е., Чечулин Ю. О. Методический подход к комплексной оценке качества таможенных услуг // Вестник университета. 2019. № 7. С. 100–107. DOI 10.26425/1816-4277-2019-7-100-107. EDN FNYHMY
18. Коптева Л. А., Борисова Е. М. Совершенствование и проблемы формирования института цифровой таможни в Российской Федерации // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2021. № 5. С. 89–100. DOI 10.24412/2071-6435-2021-5-89-100. EDN IPQJSU
19. Лановенко И. В. Применение информационных технологий при взаимодействии таможенных органов с участниками внешнеэкономической деятельности в Российской Федерации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 5-2. С. 112–115. DOI 10.24412/2411-0450-2022-5-2-112-115.
20. Максимов Ю. А., Ворона А. А. Использование цифровых технологий и обеспечение информационной безопасности при взаимодействии таможни и бизнеса как фактор повышения качества таможенных услуг // Ученые записки Международного банковского института. 2018. № 4. С. 96–106. EDN FCLGKD
21. Мешечкина Р. П., Ворона А. А. Цифровизация таможенных процессов как основа совершенствования деятельности федеральной таможенной службы // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2021. № 1. С. 26–36. DOI 10.21295/2223-5639-2021-1-26-36. EDN FFRLQJ
22. Муратов Р. А., Александров Д. Л. Взаимодействие центров электронного декларирования и таможенных постов фактического контроля в условиях разделения документального и фактического таможенного контроля // Вестник Российской таможенной академии. 2022. № 2. С. 81–90.
23. Обушева К. А. Цифровая трансформация государственного управления // Молодой ученый. 2022. № 20. С. 490–493. EDN WHJSLW
24. Павлов А. П., Кузнецова Ю. В. Цифровизация таможенной службы Российской Федерации как способ повышения эффективности ее деятельности // Global and Regional Research. 2019. Т. 1. № 1. С. 48–54.
25. Смотрицкая И. И., Черных С. И. Современные тенденции цифровой трансформации государственного управления // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2018. № 5. С. 22–36. DOI 10.24411/2073-6487-2018-00002. EDN YLZKZN
26. Шаныгин С. И., Ризванова Э. Р. Нормирование показателей в многофакторных исследованиях экономических процессов // Экономика. Право. Инновации. 2020. № 3. С. 4–13. EDN AKEEYO

#### Об авторе:

**Аргатов Михаил Алексеевич**, преподаватель кафедры таможенного администрирования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления) (Санкт-Петербург, Российская Федерация); argatov-ma@ranepa.ru

#### References

1. Aksenov I. A. Quality of customs services as an indicator of customer orientation of the Russian customs service // Customs Affairs [Tamozhennoe delo]. 2024. N 4. P. 17–22. DOI 10.18572/2071-1220-2024-4-17-22. (In Russ.).
2. Argatov M. A., Desyatnichenko O. Yu. Dispatching of customs declarations: new opportunities and problems for participants of foreign economic activity and the Federal Customs Service of Russia // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2023. N 8. P. 74–85. DOI 10.22394/1726-1139-2023-8-74-85. (In Russ.).
3. Asmetkina Yu. I., Girdo E. A. Creation and application of innovative and digital technologies in customs // Problems and prospects of foreign economic activity in the conditions of innovative development, modernization and digitalization: materials of the national conference with international participation, Bryansk, March 30, 2022. Bryansk: Bryansk State University named after Academician I. G. Petrovsky, 2022. P. 17–21. EDN WKFTUR. (In Russ.).
4. Bakaeva O. Yu., Ustinova A. V. Main directions of application of digital methods and technologies in the customs sphere: legal issues // Issues of Economics and Law [Voprosy ekonomiki i prava]. 2019. N 128. P. 27–39. DOI 10.114 1/0/20/7. (In Russ.).
5. Baranovsky V. S., Kilina I. P. Development of digital customs system in the Russian Federation // Problems of economic security and customs regulation: search for effective solutions: collec-



- tion of scientific papers of the VI International Scientific and Practical Conference, Chelyabinsk, March 23–25, 2021. Chelyabinsk: South Ural State University (National Research University), 2021. P. 17–27. (In Russ.).
6. Bobrova A.V. Unified consultation service of the Federal Customs Service of Russia as the basis of customer-oriented administration of customs authorities // NB: Administrative Law and Administration Practice [NB: Administrativnoe pravo i praktika administrirovaniya]. 2024. N 4. P. 93–111. DOI 10.7256/2306-9945.2024.4.69724. EDN SZTHSY. (In Russ.).
  7. Boykova M.V. Methodology of service-oriented customs administration // Bulletin of the Russian Customs Academy [Vestnik Rossiiskoi tamozhennoi akademii]. 2021. N 2. P. 62–72. (In Russ.).
  8. Boykova M.V., Gubarev D.V. On the issue of digital transformation of customs administration // Scientific Notes of the St. Petersburg Branch of the Russian Customs Academy named after V.B. Bobkov [Uchenye zapiski Sankt-Peterburgskogo imeni V.B. Bobkova filiala Rossiiskoi tamozhennoi akademii]. 2021. N 2. P. 69–73. EDN ATJPCY. (In Russ.).
  9. Bondarev A.V. Optimization of legal regulation of customs authorities' activities in the context of digitalization // Bulletin of the Russian Customs Academy [Vestnik Rossiiskoi tamozhennoi akademii]. 2022. N 3. P. 123–130. DOI 10.54048/20727240\_2022\_03\_123. EDN OGMPNK. (In Russ.).
  10. Brodnikova A.N. Improvement of mechanisms for providing customs services in the context of digitalization of customs authorities' activities // Science Diary [Dnevnik nauki]. 2025. N 1. URL: <https://dnevniknauki.ru/images/publications/2025/1/economy/Brodnikova.pdf> (In Russ.).
  11. Butenko I.N. Promising customs technologies used in electronic declaration centers // World Science: Problems and Innovations: collection of articles of the XLI International Scientific and Practical Conference, Penza, March 30, 2020. Penza: "Science and Education", 2020. P. 45–47. (In Russ.).
  12. Bynkina A.V., Glagoleva A.A. Quality management of customs services: problems and development prospects // Economics and Business: Theory and Practice [Ekonomika i biznes: teoriya i praktika]. 2022. N 10-1. P. 46–48. DOI 10.24412/2411-0450-2022-10-1-46-48. (In Russ.).
  13. Valiev F.N. Methodology for improving the quality of customs services in the context of digital traceability of business processes of end-to-end customs control of imported goods // Economics, Entrepreneurship and Law [Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo]. 2025. Vol. 15. N 1. P. 451–468. DOI 10.18334/epp.15.1.122471. EDN WBITDQ. (In Russ.).
  14. Vorona A.A. Improving the quality of customs services in electronic declaration centers // St. Petersburg Economic Journal [Peterburgskii ekonomicheskii zhurnal]. 2019. N 2. P. 154–164. EDN PCZYBP. (In Russ.).
  15. Gomon I.V., Kolomoitseva K.V., Stepkina A.V. Quality management assessment of customs services provision // International Journal of Humanities and Natural Sciences [Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk]. 2021. N 5-2. P. 115–120. DOI 10.24412/2500-1000-2021-5-2-115-120. EDN MKAAFT. (In Russ.).
  16. Gudkova O.V., Ermakova L.V. Digital technologies of customs authorities: new opportunities for bona fide business // News of Higher Educational Institutions. Series: Economics, Finance and Production Management [Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Seriya: Ekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom]. 2021. N 4. P. 7–14. (In Russ.).
  17. Gupanova Yu. E., Chechulin Yu. O. Methodological approach to comprehensive assessment of customs services quality // University Bulletin [Vestnik universiteta]. 2019. N 7. P. 100–107. DOI 10.26425/1816-4277-2019-7-100-107. EDN FNYHMY. (In Russ.).
  18. Kopteva L.A., Borisova E.M. Improvement and problems of forming the institution of digital customs in the Russian Federation // ETAP: Economic Theory, Analysis, Practice [ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika]. 2021. N 5. P. 89–100. DOI 10.24412/2071-6435-2021-5-89-100. EDN IPQJSU. (In Russ.).
  19. Lanovenko I.V. Application of information technologies in the interaction of customs authorities with participants of foreign economic activity in the Russian Federation // Economics and Business: Theory and Practice [Ekonomika i biznes: teoriya i praktika]. 2022. N 5-2 (87). P. 112–115. DOI 10.24412/2411-0450-2022-5-2-112-115. (In Russ.).
  20. Maksimov Yu. A., Vorona A.A. Use of digital technologies and information security in customs-business interaction as a factor of improving customs services quality // Scientific Notes of the International Banking Institute [Uchenye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta]. 2018. N 4. P. 96–106. EDN FCLGKD. (In Russ.).
  21. Meshechkina R.P., Vorona A.A. Digitalization of customs processes as the basis for improving the Federal Customs Service activities // Bulletin of Belgorod University of Cooperation,

- Economics and Law [Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava]. 2021. N 1. P. 26–36. DOI 10.21295/2223-5639-2021-1-26-36. EDN FFRLQJ. (In Russ.).
22. Muratov R. A., Aleksandrov D. L. Interaction between electronic declaration centers and customs posts of actual control in the conditions of separation of documentary and actual customs control // Bulletin of the Russian Customs Academy [Vestnik Rossiiskoi tamozhennoi akademii]. 2022. N 2. P. 81–90. (In Russ.).
  23. Obusheva K. A. Digital transformation of public administration // Young Scientist [Molodoi uchenyi]. 2022. N 20. P. 490–493. EDN WHJSLW. (In Russ.).
  24. Pavlov A. P., Kuznetsova U. V. Digitalization of the Russian customs service as a way to improve its efficiency // Global and Regional Research. 2019. Vol. 1. N 1. P. 48–54. (In Russ.).
  25. Smoritskaya I. I., Chernykh S. I. Modern trends of digital transformation in public administration // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences [Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk]. 2018. N 5. P. 22–36. DOI 10.24411/2073-6487-2018-00002. EDN YLZKZN. (In Russ.).
  26. Shanygin S. I., Rizvanova R. Standardization of indicators in multifactor studies of economic processes // Economics. Law. Innovations [Ekonomika. Pravo. Innovatsii]. 2020. N 3. P. 4–13. EDN AKEEYO. (In Russ.).

#### About the author:

**Mikhail A. Argatov**, Lecturer at the Department of Customs Administration of Russian Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management) (St. Petersburg, Russian Federation); argatov-ma@ranepa.ru

Поступила в редакцию: 21.06.2025  
 Поступила после рецензирования: 22.07.2025  
 Принята к публикации: 01.08.2025

The article was submitted: 21.06.2025  
 Approved after reviewing: 22.07.2025  
 Accepted for publication: 01.08.2025

# Оценка эффективности политики реализации инфраструктурных проектов в регионе (на примере Амурской области)

*Привалов М. И.*

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва, Российская Федерация); mikhail@privalovmi.ru

## РЕФЕРАТ

**Актуальность.** Исследование посвящено анализу возможности по применению метода синтетического контроля для оценки эффективности политики по реализации крупных проектов. Для исследования выбрана Амурская область, в которой в последние годы реализуется строительство газоперерабатывающего завода, являющегося важным звеном технологической поставки природного газа в Китай по газопроводу «Сила Сибири», и завершился основной этап строительства космодрома «Восточный».

**Цель.** Оценить эффективность политики по реализации крупных инфраструктурных проектов на развитие Амурской области.

**Гипотеза.** Опыт развития каждого региона уникален, особенно с учетом реализации крупных инфраструктурных проектов. Развитие нуждается в оценке оптимальности управленческих решений и используемых ресурсов, для чего выработан ряд современных методологических инструментов. Предполагается, что влияние проектов на развитие — позитивное, они служат мультипликатором роста, но для российских регионов это не очевидно, так как ранее подобные эффекты недостаточно исследовались.

**Метод.** Метод синтетического контроля позволяет создать альтернативный сценарий развития региона для сравнения с его реальным развитием для оценки эффекта от политики. Метод реализован с помощью языка программирования Python в среде Jupyter Notebook. Данный метод для изучения уникального опыта Амурской области применяется впервые.

**Результаты** могут быть полезны для формирования региональной политики, а также для исследований в сфере государственного управления и отраслевого регулирования. Показан существенный рост таких показателей, как валовой региональный продукт и среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций с 2018 г. и проведена статистическая проверка полученных данных. Данный рост связывается с реализацией инфраструктурных проектов.

Основным **выводом** исследования является подтверждение возможности использования метода синтетического контроля для изучения эффекта от политики в случае уникальных воздействий, подобных реализованным в последние годы инфраструктурным проектам в Амурской области.

**Ключевые слова:** региональная политика, экономическое развитие, социально-экономические показатели, метод синтетического контроля, государственное управление, Амурская область.

**Для цитирования:** Привалов М. И. Оценка эффективности политики реализации инфраструктурных проектов в регионе (на примере Амурской области) // Управленческое консультирование. 2025. № 4. С. 107–122. EDN LUNPLZ

## Assessment of the Effectiveness of the Policy of Implementing Infrastructure Projects in the Region (Using the Example of the Amur Region)

*Mikhail I. Privalov*

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation); mikhail@privalovmi.ru

**ABSTRACT**

**Relevance.** The study is devoted to the analysis of the possibility of using the synthetic control method to assess the effectiveness of policies for the implementation of large projects. The Amur region has been selected for the study, where in recent years the construction of a gas processing plant has been underway, which is an important link in the technological supply of natural gas to China via the Power of Siberia gas pipeline, and the main stage of construction of the Vostochny cosmodrome has been completed.

**Objective.** To evaluate the policy effectiveness of large-scale infrastructure projects on the development of Amur region.

**Hypothesis.** The development experience of each region is unique, especially considering the implementation of large infrastructure projects. Development requires an assessment of the optimality of management decisions and the resources used, for which a number of modern methodological tools have been developed. It is assumed that the impact of projects on development is positive, they serve as a multiplier of growth, but this is not obvious for Russian regions, since previously such effects have not been sufficiently studied.

**Method.** The study employs the synthetic control method, which enables the creation of a counterfactual regional development scenario for comparison. The method was implemented using Python programming language in Jupyter Notebook environment. This method is particularly relevant for the study as it provides an empirical evaluation of government decision effectiveness during large-scale economic transformations, offering clear interpretability and reliability through statistical verification of results. This marks the first application of the method for analyzing indicators in Amur Region.

The **results** may prove valuable for shaping regional policies and for research in public administration and sectoral regulation of other Russian regions. The study demonstrates significant growth in key indicators such as gross regional product and average monthly nominal wages since 2018, with statistical verification of the obtained data. This growth is associated with effective regional policies for infrastructure project implementation.

**Key conclusion.** The study confirms the applicability of the synthetic control method for assessing policy impacts when examining unique interventions, such as the infrastructure projects implemented in Amur region in recent years.

*Keywords:* regional policy, economic development, socio-economic indicators, synthetic control method, public administration, Amur region.

**For citation:** Privalov M.I. Assessment of the effectiveness of the policy of implementing infrastructure projects in the region (using the example of the Amur Region) // Administrative consulting. 2025. N 4 P. 107–122. EDN LUNPLZ

**Введение**

Данное исследование посвящено оценке эффективности региональных политик по реализации федеральных инициатив. Происходит оценка влияния крупных инфраструктурных проектов на социально-экономические показатели регионов на примере Амурской области, где реализуются стратегические инициативы федерального масштаба:

- Газоперерабатывающий завод (ГПЗ) в рамках газопровода «Сила Сибири», являющийся крупнейшим в России по переработке этана.
- Космодром «Восточный», являющийся ключевым объектом российской космической программы.

Инновации являются ключевым фактором устойчивого экономического роста и социального развития. Инфраструктура может быть инструментом удовлетворения и высших потребностей в обеспечении качества жизни как фактора стабильности. С развитием социальной и политической системы необходимо системно прорабатывать инфраструктурную политику, реагируя на новые запросы общества. Инфраструктурная политика как подход к государственному управлению является важной частью обеспечения долгосрочных целей развития страны. При этом, как

принято считать, инфраструктура не только является фундаментом экономического роста, но и выполняет политическую и социальную функцию, выступая средством стабилизации общественных настроений через удовлетворение как базовых, так и высших потребностей людей и тем самым реализуя функцию обеспечения национальной безопасности [4, с. 159].

Данные инфраструктурные проекты оказывают значимый эффект на экономику, занятость, демографию и инфраструктуру региона, что подтверждается международными и российскими исследованиями.

Международные исследователи доказывают, что транспортные и энергетические проекты увеличивают валовой региональный продукт (ВРП) на 12–15% в долгосрочной перспективе [17, р. 80–91]. Другие международные исследователи изучают и доказывают ключевую роль инвестиций в инфраструктуру для повышения качества экономического роста на примере Китая [25, р. 2615–2630]. Инфраструктурные проекты зачастую усиливают диспропорции между центрами и периферией, поэтому необходимы территориально дифференцированные инвестиции, которые должны быть направлены на места с потенциалом, но пренебрегаемые политикой [23, р. 1–9]. Например, ВРП вдоль железных дорог в Китае вырос на 8–12% [24, р. 3567–3599]. Методы и вмешательства в региональное развитие, чтобы оно являлось устойчивым, должны быть научно обоснованы [19].

Крупные инфраструктурные проекты рассматриваются как драйверы экономического роста [6, с. 206–207]. В России особое внимание уделяется Дальнему Востоку. А. Н. Демьяненко утверждает, что Дальний Восток представляет своего рода геополитический узел, где пересекаются интересы мировых держав [5, с. 33]. Дальний Восток позиционируется как макрорегион, требующий особого внимания и развития [7, с. 198]. Таким образом, одной из «прорывных» для сегодняшней России проблем является оперативное обоснование и последующая реализация проектов, обеспечивающих синергию развития малоосвоенных российских макрорегионов [9, с. 8]. Для гармоничного и успешного развития Дальневосточного федерального округа (ДФО) требуется эффективная региональная политика. С. А. Склярова указывает на необходимость применения цифровых решений в регионе для ускорения и эффективности достижения амбициозных целей государственной политики в агропромышленном комплексе [10, с. 33]. В. А. Андреев отмечает, что в долгосрочный период темпы роста экономики регионов ДФО должны иметь устойчивое ежегодное положительное значение. В таких условиях уровень социально-экономического развития дальневосточных регионов может к 2035 г. опережать среднероссийские показатели в результате применения преференциальных режимов, таких как, например, «территория опережающего развития» и «свободный порт» [1, с. 48].

Выбор Амурской области для размещения ГПЗ сделан в 2015 г. по соображениям логистики: это ближайшая точка на газопроводе «Сила Сибири» до границы с Китаем [6, с. 201]. Однако во время начала строительства открытым оставался вопрос подготовки специальных условий для газовой отрасли, так как в Амурской области отсутствуют учебные заведения не было. Амурская область является приграничным регионом, на который большое влияние оказывал и оказывает по сей день Китай. Как утверждает Т. Чжоу, совместные российско-китайские предприятия стали важным звеном рыночных отношений и способствовали разрушению государственной монополии в сфере экономики и внешней торговли, однако была упущена возможность экономического роста [12, с. 128].

В Амурской области функционируют две крупнейшие на Дальнем Востоке гидроэлектростанции — Зейская и Бурейская, вырабатывающие значительное количество электроэнергии для всего Дальневосточного макрорегиона. В настоящее время функционируют космодром «Восточный», нефтепровод «Восточная Сибирь — Тихий океан», в интеграции с газопроводом «Сила Сибири» поэтапно вводятся

в строй очереди Амурского газоперерабатывающего завода и газохимического комплекса корпорации «СИБУР». Экономика Амурской области в 2021 г. (59-е место по стране) была еще недостаточно диверсифицирована [11, с. 162]. На 2019 г. в структуре ВРП преобладала транспортировка и хранение, строительство, торговля оптовая и розничная и добыча полезных ископаемых. Реальные перспективы роста ВРП определяются вводом в строй Амурского газового кластера [11, с. 163]. Общим демографическим трендом в 2021 г. во всех субъектах Приамурья был отток населения. По сравнению с другими субъектами ДФО ситуация с миграционными настроениями среди местного населения здесь хуже, чем в расположенном южнее Приморском крае и даже чем в северном Чукотском автономном округе с экстремальным климатом. Первопричинами являются недостаток рабочих мест, низкие доходы, высокие цены на транспорт и продукты. В то время как отдельные сектора экономики в представленных регионах развиваются, многие ключевые производства приходят в упадок. С закрытием предприятий растет безработица. Общий вектор развития провоцирует население Приамурья на переезд [11, с. 172].

А. В. Шевченко отмечает крайне неравномерное распределение рынка труда в Амурской области. Лидирующей отраслью является строительство: порядка 80% общего числа вакансий на рынке труда Амурской области. Это связано с тем, что в регионе в настоящее время осуществляются более 60 тыс. проектов по строительству различных объектов [13, с. 240], в том числе по строительству ГПЗ и космодрома.

А. С. Бреславский утверждает о негативной демографической тенденции в Амурской области и убыли городского населения до 2019 г., но Амурская область получила более ощутимые инвестиции для экономического роста, чем соседние регионы. К настоящему времени система расселения населения региона приобретает все более линейный характер (вдоль линии Транссиба) с еще более выраженным очаговым расселением в районе областного центра — Благовещенска [2, с. 99]. Численность постоянного населения на 1 января 2025 г. составила 753,0 тыс. человек, число смертей превысило число рождений в 1,6 раза, а интенсивность миграционного прироста увеличилась, что говорит о том, что негативная тенденция по убыли населения сохраняется<sup>1</sup>.

6 ноября 2007 г. президент России Владимир Путин подписал указ № 1473с «О космодроме “Восточный”». Глава государства лично принимал участие в выборе места будущего строительства. Изначально планировалось возвести космическую площадку на берегу Тихого океана неподалеку от Владивостока. Однако из-за проблем с погодой на побережье было принято решение перенести строительство вглубь континента вблизи города Циолковский. В результате постройки произошло снижение зависимости от космодрома «Байконур». Постройка и работа космодрома привлекли финансирование порядка 300 млрд руб. с 2012 г. по 2024 г., из которых 150 млрд руб. из федерального бюджета. Первый запуск прошел в 2016 г., а с 2021 г. прошло более 10 пусков. Создано 6 тыс. рабочих мест. По данным официальной статистики рост валового регионального продукта на 1,2% с 2016 г. по 2022 г.<sup>2</sup> Космодром «Восточный» может служить площадкой для доставки квантовых технологий в космос [21].

Амурский ГПЗ привлек около 800 млрд руб. инвестиций, создал около 3 тыс. рабочих мест и, по данным официальной статистики, 15% роста промышленного

<sup>1</sup> Комплексная оценка социально-экономического развития Амурской области в 2024 году [Электронный ресурс] / Амурстат. Благовещенск, 2025. 54 с. URL: [https://28.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/1.5\(3\).pdf](https://28.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/1.5(3).pdf) (дата обращения: 26.06.2025).

<sup>2</sup> Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Амурской области. URL: <https://28.rosstat.gov.ru> (дата обращения: 26.06.2025).

производства области с 2021 по 2023 г., а также 12 млрд руб. налоговых поступлений в 2023 г.<sup>3</sup>

При изучении литературы отмечаются следующие проблемы:

- недостаток работ по ДФО (единичные исследования крупных инфраструктурных проектов);
- отсутствие анализа комбинированного эффекта экономических и политических изменений;
- большая часть российских исследовательских работ опирается на классические методы исследования.

По состоянию на 2024 г.<sup>4</sup> в Амурской области приоритетные проекты основаны на создании обрабатывающих производств, а объем строительных работ снизился, что связано с завершающим этапом строительства Амурского ГПЗ и второй очередью строительства космодрома «Восточный». Наиболее высокая заработная плата в добыче полезных ископаемых, профессиональной, научной и технической деятельности, сфере обеспечения электрической энергией, газом, паром и кондиционированием воздуха, финансовой и страховой деятельности, транспортировке и хранении, строительстве. Наблюдается рост доходов населения.

**Цель исследования** — оценить эффективность политики по реализации крупных инфраструктурных проектов на развитие Амурской области.

**Гипотезой** исследования является предположение о том, что влияние крупных инфраструктурных проектов на развитие — позитивное, они служат мультипликатором роста, но для российских регионов это не очевидно, так как ранее подобные эффекты недостаточно исследовались. На строительство крупных инфраструктурных проектов выделяются огромные государственные инвестиции, при эффективном использовании которых гарантирован экономический рост. Опыт развития каждого региона уникален, особенно с учетом реализации крупных инфраструктурных проектов. Развитие нуждается в оценке оптимальности управленческих решений и используемых ресурсов, для чего выработан ряд современных методологических инструментов.

Статья состоит из введения, теории и метода, результатов и выводов. Во введении обосновывается актуальность проблемы исследования и оценивается роль Дальнего Востока как объекта для исследования, а также оценивается предметное поле по политике развития регионов. Анализируется международный и российский опыт по реализации инфраструктурных проектов. Формируются цель и гипотеза исследования и указывается на значимость результатов.

В разделе «Теория и метод» подробно описывается метод синтетического контроля и его применение в различных российских и международных исследованиях. Приводится последовательность, этапы и данные для исследования.

В разделе «Результаты» приводятся графические материалы и полученные после применения метода синтетического контроля для Амурской области частные выводы.

В разделе «Выводы» формируются общие выводы по исследованию и подчеркивается их значимость для практического применения полученных результатов на другие регионы России, а также формируются вопросы для научного дискурса и обсуждения.

Научным результатом исследования станет первое применение метода синтетического контроля для Амурской области, а также комплексный учет экономического шока (строительство ГПЗ и космодрома «Восточный»). Также в статье предполагается расширение переменных, т. е. включение не только ВРП, но и других социальных показателей.

<sup>3</sup> Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Амурской области. URL: <https://28.rosstat.gov.ru> (дата обращения: 26.06.2025).

<sup>4</sup> Комплексная оценка социально-экономического развития Амурской области в 2024 году.

## Теория и метод

Метод синтетического контроля (Synthetic Control Method, SCM) был разработан А. Абади и Х. Гардеасабалем [15, р. 113–132] для оценки экономических последствий конфликта в Стране Басков. Впоследствии метод был усовершенствован в работе А. Абади, А. Даймонда и Й. Хайнмюллера [14, р. 493–505], где авторы расширили методологический аппарат SCM, разработав формальные условия для валидности синтетического контроля, статистические тесты для оценки значимости результатов, расширенные алгоритмы подбора весов, и обосновали его применимость для сравнительных кейс-стади в условиях малого числа наблюдений.

Метод синтетического контроля — это квазиэкспериментальный подход, позволяющий оценить воздействие вмешательства на отдельную единицу анализа путем построения взвешенной комбинации не подвергшихся вмешательству единиц (доноров), наилучшим образом воспроизводящей преинтервенционные характеристики исследуемого объекта. Синтетический контроль формируется через решение задачи оптимизации, минимизирующей различия между реальной и синтетической единицей по заданным предикторам в предшествующий период [15, р. 113–132]. SCM состоит из нескольких ключевых элементов (рис. 1).

Из анализа международного опыта можно понять, что SCM особенно эффективен для анализа редких событий в малых выборках, а также А. Абади опубликовал подробное исследование о практике применения SCM [16, р. 391–425], что соответствует проводимому исследованию, а также эффективен для анализа инфраструктурных проектов, таких как, например, строительство скоростных дорог в Германии [20, р. 29–32] — показан рост ВРП на 1,5% в год вдоль скоростных трасс.

С помощью SCM проведена оценка влияния единой валюты на экономический рост стран Евросоюза, разделенных на основную и периферийную группы. В результате показано, что динамика ВВП на душу населения в основных странах ниже, чем в периферийных, но различия статистически незначимы. Это значит, что единая валюта не улучшает и не ухудшает экономический рост. Однако влияние на страны, не принявшие евро, таково, что Дании было бы лучше перейти на евро, а вот экономические показатели Швеции и Великобритании, возможно, были бы лучше без евро, особенно после кризиса суверенного долга. Введение общего валютного союза завершает процесс интегрированного европейского рынка. Следует, что политические и исторические факторы могут перевесить экономические причины [22, р. 269–280].

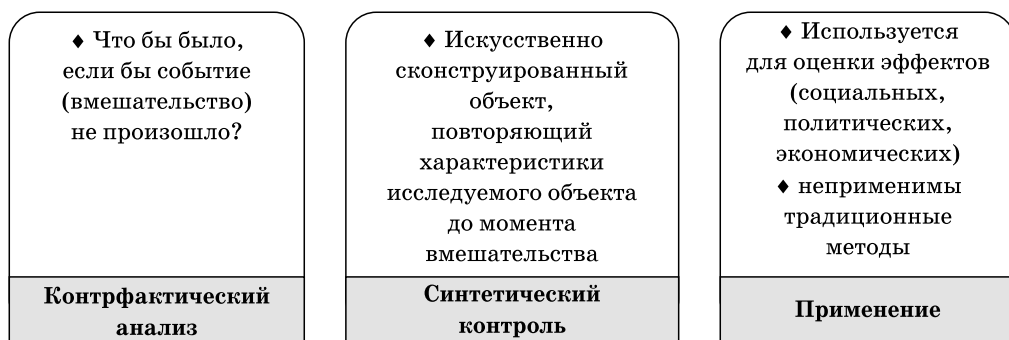


Рис. 1. Ключевые элементы определения SCM

Fig. 1. Key elements of the SCM definition

Источник: составлено автором.



М. Г. Гамбарян проводит исследование эффективности политики борьбы против табака в различных странах мира с помощью SCM [3, с. 15–21], что подтверждает применимость метода в рамках данного исследования.

Российские авторы используют SCM для оценки влияния политики на реальный ВРП на душу населения [18, р. 58–72]. В 2014 г. Россия начала политику ускоренного развития Дальнего Востока. Были внедрены специальные законодательные положения, налоговые льготы и инвестиционные программы. Исследования показали, что политика не оказала существенного влияния на экономику региона, в то время как SCM показывает обратное. Данные из 59 регионов используются для создания контрфактической базы и контроля статистической значимости. Результатом исследования с помощью SCM является то, что политика привела к созданию примерно 93 млрд руб. дополнительного ВРП в 2014–2019 гг. Оценка эффективности политики статистически значима на уровне 5%. Без политики темпы роста ВРП на душу населения были бы в 4,7 раза ниже. Фактический темп роста ВРП без учета политики составил бы 1,9% вместо 9,1%. Следует, что политика социально-экономического развития Дальнего Востока оказывает положительное стабильное воздействие на экономику региона.

Данные для исследования получены из официальных статистических наблюдений<sup>5</sup>. Используются данные по 102 показателям социально-экономического развития (СЭР) по всем регионам и федеральным округам России за период с 2000 по 2021 г.

Создан синтетический контроль для Амурской области на основе взвешенной комбинации других регионов, схожих по социально-экономическим показателям до 2018 г., который считается началом уникального воздействия политики на исследуемый регион, так как строительство ГПЗ началось в октябре 2015 г., а первая технологическая линия заработала в июне 2021 г.

Применен метод синтетического контроля с использованием языка программирования Python в среде Jupyter Notebook для построения контрфактического сценария развития региона. Обработка данных включает в себя этапы, представленные на рис. 2.

Следующим этапом проходит формирование переменных, традиционно используемых в подобных исследованиях, таких как ВРП на душу населения, среднемесячная номинальная начисленная заработная плата (СННЗП) работников организаций и других вспомогательных переменных из различных отраслей социальной и экономической сферы для более полного анализа региона.

Алгоритм применения SCM начинается с расчета весовых коэффициентов и их последующего анализа для исключения регионов с отрицательными коэффициентами. Синтетический регион строится на основе наиболее близких по весам

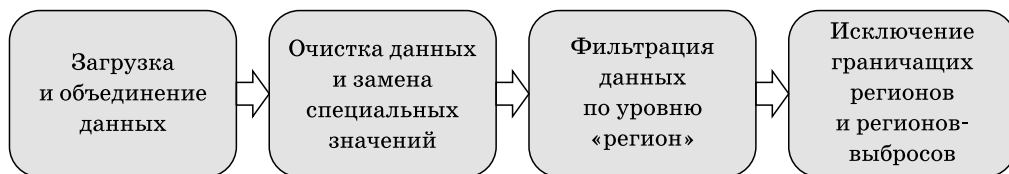


Рис. 2. Обработка данных  
Fig. 2. Data processing workflow

Источник: составлено автором.

<sup>5</sup> Федеральная служба государственной статистики (Росстат). URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 06.06.2025).

регионов, суммарный вес которых стремится к единице. Затем происходит сравнение фактических и синтетических значений для получения эффекта о эффективности политики реализации инфраструктурных проектов. Завершающим этапом является проверка статистической значимости полученных результатов. Затем основные результаты исследования представляются в наиболее удобной форме (см. таблицу 1).

## Результаты

Из собранных данных по показателям СЭР для всех субъектов РФ за период с 2000 по 2021 г. исключены регионы-выбросы, такие как Москва и Московская область, Санкт-Петербург, Свердловская и Тюменская области, Краснодарский край и Республика Татарстан, так как их показатели существенно отличаются от показателей Амурской области и будут негативно влиять на статистическую значимость исследования, а также соседние регионы для минимизации эффекта пространственной автокорреляции.

Далее рассчитаны весовые коэффициенты, характеризующие близость динамики указанных показателей в этих регионах к динамике Амурской области (рис. 3).

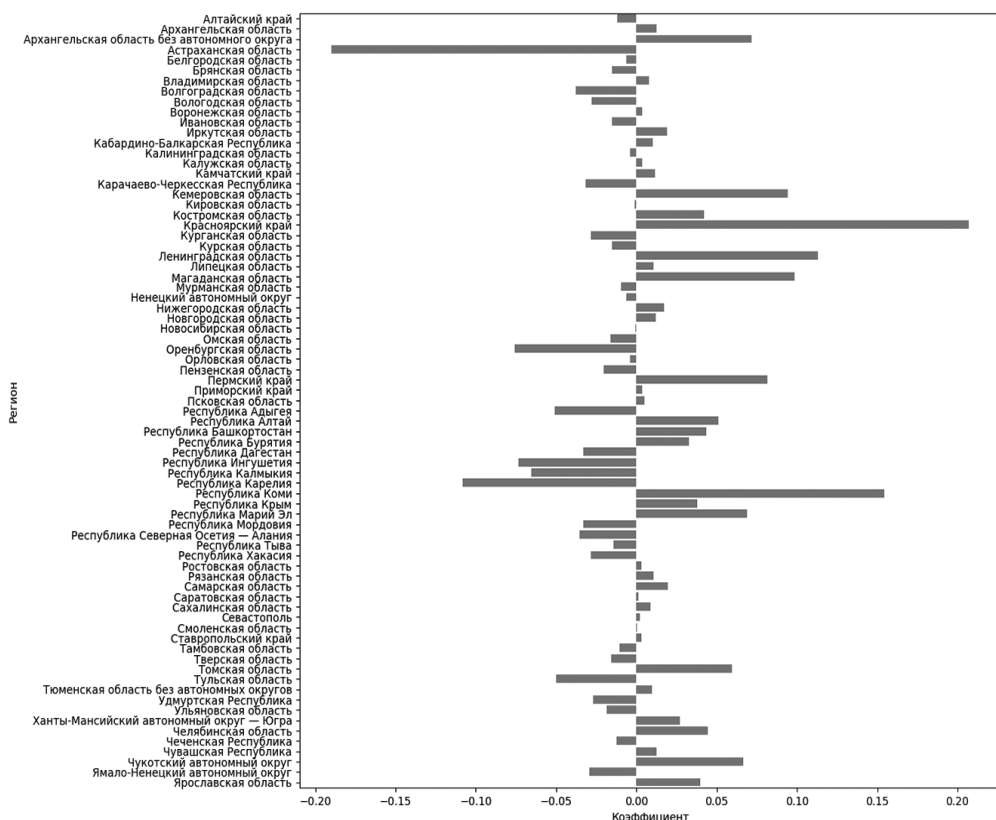


Рис. 3. Весовые коэффициенты

Fig. 3. Weight coefficients

Источник: составлено автором.

Регионы с отрицательными коэффициентами исключены из дальнейшего анализа.

Синтетическая Амурская область по целевому показателю ВРП построена из регионов с наибольшими весовыми коэффициентами. Наибольший вклад внесли Республика Коми (27,8%), Республика Бурятия (17,3%), Приморский край (13,0%). Динамика среднедушевого ВРП для реальной и синтетической Амурской области показана на рис. 4.

Примечание к рис. 4: фактические значения ВРП — сплошная линия; контрафактические значения — пунктирная линия; начало вмешательства — вертикальная линия; заливка — область эффекта воздействия. Рисунок 4 показывает значительное изменение ВРП после 2018 г. в реальном регионе по сравнению с синтетическим контролем.

Далее проведена статистическая проверка для подтверждения того, что выявленный эффект не обусловлен случайным шумом. На рис. 5 приведена гистограмма распределения плацебо-эффектов (частота встречаемости эффекта в различных регионах без вмешательства (плацебо-группа)).

Пунктирная линия — эффект в целевом регионе. Если она далеко от основной массы плацебо-эффектов, результат значим, сплошная линия — среднее плацебо-эффектов (ожидаемый «ноль» при отсутствии воздействия). Пунктирная линия справа от гистограммы, соответственно, эффект положительный и значимый. Для показателя ВРП количество плацебо-тестов равняется 500.

Результаты статистической проверки для показателя ВРП. Для средней абсолютной величины между фактическим значением и синтетическим контролем с 2018 г. по 2021 г. в 60 499,72 млн руб. результат статистически значим на уровне 9,3%, а 95% доверительный интервал для статистической проверки: [–109 776,83; 254 425,92]. Эффект политики по реализации инфраструктурных проектов на ВРП статистически значим и положителен. Далее метод повторяется для показателя СННЗП для подтверждения полученного эффекта.

На этот раз основную долю синтетического региона составили Республика Бурятия (79,08%), Псковская область (32,29%) и Кемеровская область (12,33%).

Построена динамика СННЗП для реального и синтетического регионов (рис. 6).

Для показателя СННЗП также наблюдается значительное изменение показателя после 2018 г. по сравнению с синтетической контрольной группой.

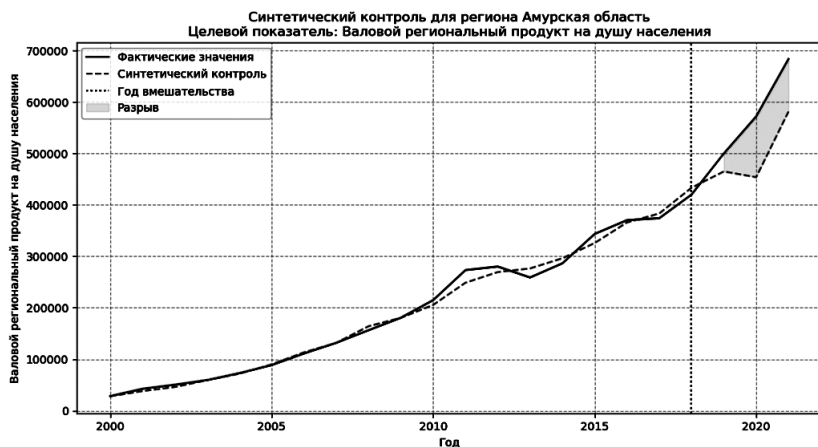


Рис. 4. Сравнение фактических и синтетических значений  
Fig. 4. Comparison of actual and synthetic values

Источник: составлено автором.

В результате статистической проверки значимости модели (см. рис. 7) по показателю СННЗП получена гистограмма распределения плацебо-эффектов с количеством плацебо-тестов, которое равняется 1000. На данном графике количество

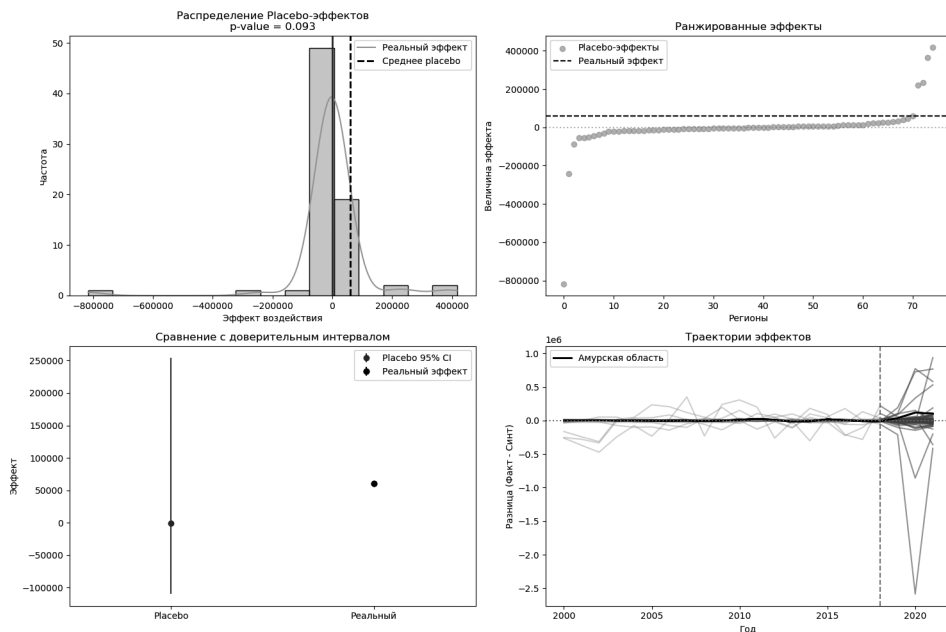


Рис. 5. Статистическая проверка  
Fig. 5. Statistical verification

Источник: составлено автором.

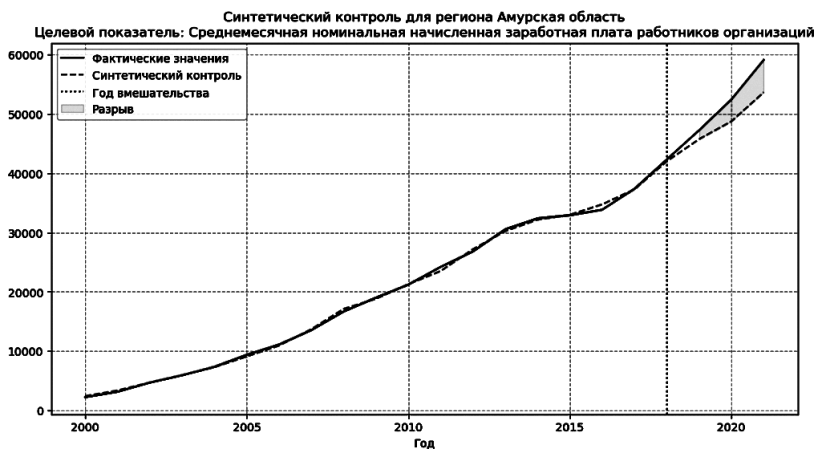


Рис. 6. Сравнение фактических и синтетических значений  
Fig. 6. Comparison of actual and synthetic average values

Источник: составлено автором.

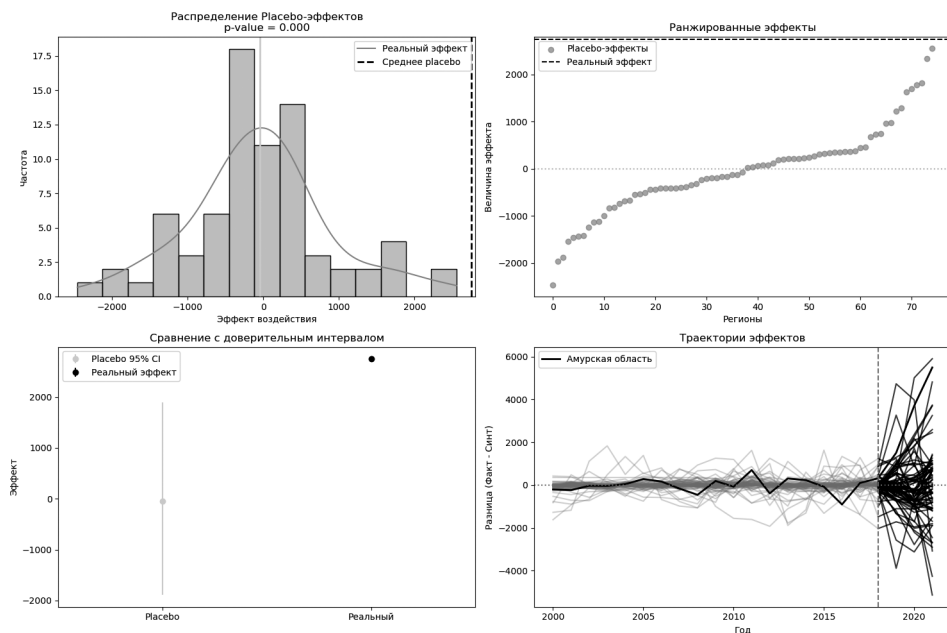


Рис. 7. Статистическая проверка  
Fig. 7. Statistical verification

Источник: составлено автором.

плейсбо-тестов равняется 1000. Также получен вывод о том, что эффект политики по реализации инфраструктурных проектов на СННЗП статистически значим и положительен, причем данный эффект является статистически абсолютно значимым.

## Выводы

### Научная новизна исследования

Впервые применен метод синтетического контроля для комплексной оценки эффекта от реализации крупных инфраструктурных проектов (космодром «Восточный» и Амурский ГПЗ) в Амурской области. Разработана оригинальная методика анализа комбинированного воздействия нескольких крупных инфраструктурных проектов на социально-экономические показатели региона. Введены в научный оборот новые данные по динамике ВРП и заработной платы в Амурской области за 2018–2021 гг., подтверждающие эффект от инфраструктурных инвестиций. Доказана применимость метода синтетического контроля для оценки региональных политик в условиях ограниченных статистических данных.

Выполненное исследование вносит значимый вклад в развитие научного знания.

### Теоретическая значимость

Расширены границы применения метода синтетического контроля за счет адаптации к российским региональным реалиям. Разработана концепция оценки комбинированного эффекта инфраструктурных мегапроектов. Доказана гипотеза

о положительном влиянии крупных инфраструктурных проектов на экономику региона даже в условиях демографических вызовов.

#### *Практическая значимость*

Предложен инструмент для органов власти по оценке эффективности инфраструктурных инвестиций. Выявлены точки роста экономики Амурской области, связанные с реализацией проектов. Определены ограничения метода для применения в других регионах Дальнего Востока.

Метод синтетического контроля применим для оценки эффективности политики регионов России. Основные выводы для Амурской области: относительное изменение ВРП с 2018 по 2021 г.: 12,02%; относительное изменение СННЗП с 2018 по 2021 г.: 5,47%.

Положительную динамику от вмешательства возможно наблюдать в табл. 1. Можно сделать вывод о том, что эффект для региональной политики от крупных инфраструктурных проектов устойчиво положительный.

В 2024 г. по данным Амурстата<sup>6</sup> инвестиции являются основным источником развития области. Крупные инвестиционные проекты способствуют финансовой независимости, повышению эффективности производства и улучшению качества жизни населения. Амурская область лидирует по привлечению инвестиций среди регионов ДФО.

Производство химических веществ увеличилось в 4 раза в результате эффективной работы ГПЗ и газохимического комплекса.

Основным выводом исследования является подтверждение цели и гипотезы исследования об эффективности политики по реализации крупных инфраструктурных проектов и в связи с этим положительное социально-экономическое развитие Амурской области. Уникальность развития Амурской области подтверждается тем, что далеко не в каждом регионе России строится и космодром, и газоперерабатывающий завод.

Эффект от инфраструктурных проектов оказался ниже ожидаемого, так как ГПЗ до сих пор полностью не функционирует, в Амурской области наблюдается негативная демографическая тенденция и дефицит кадров на рынке труда, однако решения о реализации данных инфраструктурных проектов являются оптимальными, так как дают положительный экономический эффект.

Проведена экономическая оценка эффекта региональной политики, результатом которой стала разница между фактическими и синтетическими показателями по ВРП с 2018 по 2021 г. в 242 млрд. руб., что является существенной инвестицией в экономику Амурской области и в очередной раз подтверждает гипотезу исследования. Исследование показало, что метод синтетического контроля

Таблица 1

#### **Разница в % между фактическим и синтетическим значением**

Table 1. The difference in percentage between the actual and the synthetic value

Год	2018	2019	2020	2021
Разница в % между фактическим и синтетическим значением по показателю ВРП	-3,07	7,54	26,02	17,60
Разница в % между фактическим и синтетическим значением по показателю СННЗП	0,75	3,29	7,60	10,24

Источник: составлено автором.

<sup>6</sup> Комплексная оценка социально-экономического развития Амурской области в 2024 году.

является мощным инструментом для оценки воздействия политики и инфраструктурных проектов, особенно в условиях отсутствия рандомизированных экспериментов. Код исследования доступен при связи с автором исследования по электронной почте для воспроизведения и адаптации под другие регионы или вмешательства.

Проверка гипотезы показала, что опыт развития Амурской области уникален при учете реализации строительства ГПЗ и космодрома. Оценить оптимальность управленческих решений можно с помощью метода синтетического контроля. Влияние приведенных проектов на развитие Амурской области положительное.

Результаты исследования предлагается использовать для обоснования дальнейших инфраструктурных инвестиций и оценки их социально-экономической отдачи. Органы власти, которые владеют более полной статистикой, могут проводить подобные исследования, используя данный метод.

Результаты исследования могут быть использованы при планировании новых инфраструктурных проектов в регионах ДФО, для корректировки существующих региональных программ развития, в учебных курсах по региональной экономике и государственному управлению.

Перспективы дальнейших исследований связаны с расширением набора анализируемых показателей и включением в анализ долгосрочных социальных эффектов инфраструктурных проектов.

Для комплексного социально-экономического развития Амурской области следует обратить внимание на негативные демографические тенденции и кризис рынка труда.

## Литература

1. Андреев В. А. Применение преференциальных режимов на Дальнем Востоке России: оправдываются ли ожидания? // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2021. № 6. С. 41–50. DOI 10.24412/2071-6435-2021-6-41-50. EDN HAVFTN
2. Бреславский А. С. Урбанизация российского Дальнего Востока: Амурская область в 1989–2019 гг // Oriental Studies. 2021. Т. 14, № 1. С. 87–102. DOI 10.22162/2619-0990-2021-53-1-87-102. EDN HKZNEE
3. Гамбарян М. Г. Мониторинг и оценка политики противодействия потреблению табака: международные практики. Часть 3. Оценка эффективности антитабачных мер: прогностические модели и методы естественного эксперимента // Профилактическая медицина. 2023. Т. 26, № 8. С. 15–21. DOI 10.17116/profmed20232608115. EDN GPMRAJ
4. Данилова Е. А. Инфраструктурные проекты как инструмент обеспечения политической стабильности в контексте интересов национальной безопасности // Власть. 2024. Т. 32, № 6. С. 153–160. DOI 10.24412/2071-5358-2024-6-153-160. EDN FWPTGQ
5. Демьяненко А. Н. Трансграничные регионы Дальнего Востока: общее и специфичное // Ойкумена. Регионоведческие исследования. 2024. № 4 (71). С. 26–37. DOI 10.29039/1998-6785/2024-4/26-37. EDN XKMZWZ
6. Ключевые проблемы развития проекта «Сила Сибири» / А. Э. Конторович, Л. В. Эдер, И. В. Филимонова, С. М. Никитенко // Регион: Экономика и Социология. 2017. № 1 (93). С. 190–212. DOI 10.15372/REG20170109. EDN VVEZQV
7. Назукина М. В. Мифы и реальность дальневосточного регионализма: внешний образ и идентичность макрорегиона // Известия Российской академии наук. Серия географическая. 2021. Т. 85, № 2. С. 195–204. DOI 10.31857/S2587556621020114. EDN SNNFRN.
8. Потехина Е. В., Фаминская М. В. Оценка влияния «антитабачного» Закона на уровень курения в России: метод синтетического контроля // Социальная политика и социология. 2019. Т. 18, № 4 (133). С. 73–85. DOI 10.17922/2071-3665-2019-18-4-73-85. EDN FUOWZT
9. Севастьянов С. В., Кравчук А. А. Ускоренное развитие Арктики и Дальнего Востока: синергия проектов // Ойкумена. Регионоведческие исследования. 2019. № 4 (51). С. 7–20. DOI 10.24866/1998-6785/2019-4/7-20. EDN BVBOXK

10. Складова С. А. Цифровизация агропромышленного комплекса Дальнего Востока как один из приоритетов государственной политики // Ойкумена. Регионоведческие исследования. 2021. № 4 (59). С. 24–38. DOI 10.24866/1998-6785/2021-4/24-38. EDN VZAADU
11. Фомин М. В. Пространственное развитие регионов Приамурья: социальный аспект / М. В. Фомин, В. А. Безвербный, И. А. Селезнев [и др.] // Проблемы Дальнего Востока. 2021. № 3. С. 160–174. DOI: 10.31857/S013128120015435-9.
12. Чжоу Т. Деятельность предприятий с китайским капиталом в Амурской области в 1990-е гг. в контексте социально-экономической ситуации на Дальнем Востоке России // Вестник Томского государственного университета. История. 2019. № 60. С. 125–130. DOI 10.17223/19988613/60/18. EDN SJZGYS
13. Шевченко К. В. Стратегический анализ рынка труда Амурской области (данные интернет-платформ HeadHunter и SuperJob) // Экономика промышленности. 2022. Т. 15, № 2. С. 234–242. DOI 10.17073/2072-1633-2022-2-234-242. EDN GVKJAU
14. Abadie A., Diamond A., Hainmueller J. Synthetic Control Methods for Comparative Case Studies // Journal of the American Statistical Association. 2010. Vol. 105. N 490. P. 493–505. DOI 10.1198/jasa.2009.ap08746.
15. Abadie A., Gardeazabal J. The Economic Costs of Conflict: A Case Study of the Basque Country // American Economic Review. 2003. Vol. 93, N 1. P. 113–132. DOI 10.1257/000282803321455188.
16. Abadie A. Using Synthetic Controls: Feasibility, Data Requirements, and Methodological Aspects // Journal of Economic Literature. 2021. Vol. 59, N 1. P. 391–425. DOI 10.1257/jel.20191450.
17. Chen Z. H., & Haynes K. E. Impact of High-Speed Rail on Regional Economic Disparity in China // Journal of Transport Geography. 2017. N 65. P. 80–91. DOI 10.1016/j.jtrangeo.2017.08.003.
18. Estimating the effect of Russia's development policy in the Far Eastern region: The synthetic control approach / A. Goryunov, E. Ageshina, I. Lavrentev, P. Peretyatko // Applied Econometrics. 2023. N 4 (72). P. 59–73. DOI 10.22394/1993-7601-2023-72-58-72. EDN MZPYWQ
19. Johnson K., Collins D., Wandersman A. Developing a sustainability readiness strategy for health systems: Toolkit, interactive tools, and virtual support system // Evaluation and Program Planning. 2023. N 97. P. 102241. DOI 10.1016/j.evalprogplan.2023.102241.
20. Kaul A., Klößner S., Pfeifer G. Synthetic Control Methods: Never Use All Pre-Intervention Outcomes as Economic Predictors // Economics Letters. 2015. Vol. 136. P. 29–32. DOI 10.1016/j.econlet.2015.08.025.
21. Kumar A., Awad A. I., Sharma G., et al. Artificial intelligence and blockchain for quantum satellites and UAV-based communications: a review // Quantum Mach. Intell. 2025. N 7. P. 45. DOI 10.1007/s42484-025-00271-7.
22. Pei-Chien Lin, Ling-Yu Chen. Assessing the Growth Effect of Common Currency Adoption: Synthetic Control Approach // Journal of Finance and Economics. 2017. N 5 (6). P. 269–280. DOI 10.12691/jfe-5-6-3.
23. Rodriguez-Pose A. The Rise of Populism and the Revenge of the Places That Don't Matter // LSE Public Policy Review. 2020. Vol. 1 (1), N 4. P. 1–9. DOI https://doi.org/10.31389/lseppr.4.
24. Xu X., Zheng M. High-speed rail construction and urban innovation disparity in China: the role of internet development // Econ Change Restruct. 2023. N 56. P. 3567–3599. DOI 10.1007/s10644-023-09542-4.
25. Zhou J., Raza A. and Sui H. Infrastructure investment and economic growth quality: empirical analysis of China's regional development // Applied Economics. 2021. N 53 (23). P. 2615–2630. DOI 10.1080/00036846.2020.1863325.

#### Об авторе:

**Привалов Михаил Иванович**, аспирант кафедры политологии и политического управления факультета политических исследований Института общественных наук Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва, Российская Федерация); mikhail@privalovmi.ru

#### References

1. Andreev V. A. Application of preferential regimes in the Russian Far East: Do expectations meet reality? // ETAP: Economic Theory, Analysis, and Practice [ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika]. 2021. N 6. P. 41–50. DOI 10.24412/2071-6435-2021-6-41-50. EDN HAVFTN. (In Russ.).



2. Breslavsky A.S. Urbanization in the Russian Far East: Amur Oblast in 1989–2019 // *Oriental Studies*. 2021. Vol. 14, N 1. P. 87–102. DOI 10.22162/2619-0990-2021-53-1-87-102. EDN HKZNEE. (In Russ.).
3. Gambaryan M.G. Monitoring and evaluation of tobacco control policy: International practices. Part 3. Assessing the effectiveness of tobacco control measures: Predictive models and natural experiment methods. // *Preventive Medicine [Profilakticheskaya meditsina]*. 2023. Vol. 26, N 8. P. 15–21. DOI 10.17116/profmed20232608115. EDN GPMRAJ. (In Russ.).
4. Danilova E.A., Sirotkin M.S. Infrastructure projects as a tool for ensuring political stability in the context of national security interests // *Vlast'*. 2024. Vol. 32, N 6. P. 153–160. DOI 10.24412/2071-5358-2024-6-153-160. EDN FWPTGQ. (In Russ.).
5. Demyanenko A.N. Transboundary regions of the Far East: Commonalities and specifics // *Oikumena. Regional Studies [Oikumena. Regionovedcheskie issledovaniya]*. 2024. N 4 (71). P. 26–37. DOI 10.29039/1998-6785/2024-4/26-37. EDN XKMZWZ. (In Russ.).
6. Kontorovich A.E., Eder L.V., Filimonova I.V., Nikitenko S.M. Key problems of the “Power of Siberia” project development // *Region: Economics and Sociology [Region: Ekonomika i Sotsiologiya]*. 2017. N 1 (93). P. 190–212. DOI 10.15372/REG20170109. EDN VVEZQV. (In Russ.).
7. Nazukina M.V. Myths and reality of Far Eastern regionalism: External image and identity of the macroregion // *News of the Russian Academy of Sciences. Geographical Series [Izvestiya Rossiyskoy Akademii Nauk. Seriya Geograficheskaya]*. 2021. Vol. 85. N 2. P. 195–204. DOI 10.31857/S2587556621020114. EDN SNNFRN. (In Russ.).
8. Potehina E.V., Faminskaya M.V. Assessing the impact of the “anti-tobacco” law on smoking rates in Russia: The synthetic control method // *Social Policy and Sociology [Sotsial'naya politika i sotsiologiya]*. 2019. Vol. 18, N 4 (133). P. 73–85. DOI 10.17922/2071-3665-2019-18-4-73-85. EDN FUOWZT. (In Russ.).
9. Sevastyanov S.V., Kravchuk A.A. Accelerated development of the Arctic and the Far East: Synergy of projects // *Oikumena. Regional Studies [Oikumena. Regionovedcheskie issledovaniya]*. 2019. N 4 (51). P. 7–20. DOI 10.24866/1998-6785/2019-4/7-20. EDN BVBOXK. (In Russ.).
10. Sklyarova S.A. Digitalization of the Far East agro-industrial complex as a priority of state policy // *Oikumena. Regional Studies [Oikumena. Regionovedcheskie issledovaniya]*. 2021. N 4 (59). P. 24–38. DOI 10.24866/1998-6785/2021-4/24-38. EDN VZAADU. (In Russ.).
11. Fomin M.V., Bezverbny V.A., Seleznev I.A., Lukashenko E.A., Mikryukov N. Yu., Miryazov T.R. Spatial development of the Amur region: Social aspect // *Problems of the Far East [Problemy Dal'nego Vostoka]*. 2021. N 3. P. 160–174. DOI 10.31857/S013128120015435-9. (In Russ.).
12. Zhou T. Activities of enterprises with Chinese capital in Amur Oblast in the 1990s in the context of the socio-economic situation in the Russian Far East // *Tomsk State University Journal of History [Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Istoriya]*. 2019. N 60. P. 125–130. DOI 10.17223/19988613/60/18. EDN SJZGYS. (In Russ.).
13. Shevchenko K.V. Strategic analysis of the labor market in Amur Oblast (data from HeadHunter and SuperJob online platforms) // *Economics of Industry [Ekonomika promyshlennosti]*. 2022. Vol. 15, N 2. P. 234–242. DOI 10.17073/2072-1633-2022-2-234-242. EDN GVKJAU. (In Russ.).
14. Abadie A., Diamond A., Hainmueller J. Synthetic Control Methods for Comparative Case Studies // *Journal of the American Statistical Association*. 2010. Vol. 105, N 490. P. 493–505. DOI 10.1198/jasa.2009.ap08746.
15. Abadie A., Gardeazabal J. The Economic Costs of Conflict: A Case Study of the Basque Country // *American Economic Review*. 2003. Vol. 93, N 1. P. 113–132. DOI 10.1257/000282803321455188.
16. Abadie A. Using Synthetic Controls: Feasibility, Data Requirements, and Methodological Aspects // *Journal of Economic Literature*. 2021. Vol. 59, N 1. P. 391–425. DOI 10.1257/jel.20191450.
17. Chen Z. H., & Haynes K. E. Impact of High-Speed Rail on Regional Economic Disparity in China // *Journal of Transport Geography*. 2017. N 65. P. 80–91. DOI 10.1016/j.jtrangeo.2017.08.003.
18. Estimating the effect of Russia's development policy in the Far Eastern region: The synthetic control approach / A. Goryunov, E. Aghshina, I. Lavrentev, P. Peretyatko // *Applied Econometrics*. 2023. N 4 (72). P. 59–73. DOI 10.22394/1993-7601-2023-72-58-72. EDN MZPWQ
19. Johnson K., Collins D., Wandersman A. Developing a sustainability readiness strategy for health systems: Toolkit, interactive tools, and virtual support system // *Evaluation and Program Planning*. 2023. N 97. P. 102241. DOI 10.1016/j.evalprogplan.2023.102241.
20. Kaul A., Klößner S., Pfeifer G. Synthetic Control Methods: Never Use All Pre-Intervention Outcomes as Economic Predictors // *Economics Letters*. 2015. Vol. 136. P. 29–32. DOI 10.1016/j.econlet.2015.08.025.

21. Kumar A., Awad A. I., Sharma G., *et al.* Artificial intelligence and blockchain for quantum satellites and UAV-based communications: a review // *Quantum Mach. Intell.* 2025. N 7. P. 45. DOI 10.1007/s42484-025-00271-7.
22. Pei-Chien Lin, Ling-Yu Chen. Assessing the Growth Effect of Common Currency Adoption: Synthetic Control Approach // *Journal of Finance and Economics*. 2017. N 5 (6). P. 269–280. DOI 10.12691/jfe-5-6-3.
23. Rodríguez-Pose A. The Rise of Populism and the Revenge of the Places That Don't Matter // *LSE Public Policy Review*. 2020. Vol. 1 (1), N 4. P. 1–9. DOI <https://doi.org/10.31389/lseppr.4>.
24. Xu X., Zheng M. High-speed rail construction and urban innovation disparity in China: the role of internet development // *Econ Change Restruct.* 2023. N 56. P. 3567–3599. DOI 10.1007/s10644-023-09542-4.
25. Zhou J., Raza A., Sui H. Infrastructure investment and economic growth quality: empirical analysis of China's regional development // *Applied Economics*. 2021. N 53 (23). P. 2615–2630. DOI 10.1080/00036846.2020.1863325.

**About the author:**

**Mikhail I. Privalov**, Postgraduate Student, Department of Political Science and Political Management, Faculty of Political Studies, Institute of Social Sciences, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation); [mikhail@privalovmi.ru](mailto:mikhail@privalovmi.ru)

Поступила в редакцию: 30.06.2025

Поступила после рецензирования: 31.07.2025

Принята к публикации: 06.08.2025

The article was submitted: 30.06.2025

Approved after reviewing: 31.07.2025

Accepted for publication: 06.08.2025

# Анализ рисков и возможностей Шанхайской фондовой биржи в глобальной экономике

Юн Сынкю

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления), Санкт-Петербург, Российская Федерация; Uni\_pandemia@rambler.ru

## РЕФЕРАТ

**Целью** статьи является комплексный анализ функционирования и развития Шанхайской фондовой биржи (SSE) под влиянием внешних и внутренних рисков с акцентированием внимания на вариантах нивелирования отрицательных тенденций в контексте наиболее существенной проблемы — высокой волатильности. Биржа представлена как важнейший элемент глобальной финансовой системы, с выявлением ее потенциала, проблем и перспектив в условиях трансформации мировой экономики XXI в. Статья использует смешанный методологический подход, объединяющий как количественные (статистические, динамические), так и качественные (сравнительные, нормативные) методы исследования. Особое внимание уделяется динамике капитализации, объемам торгов, привлечения инвестиций и эволюции рыночной инфраструктуры SSE. В работе подчеркивается значимость юаня как растущей международной валюты и его роль в повышении конкурентоспособности китайского финансового рынка.

Статья также описывает специфику организации торгов на SSE, включая двойную валютную систему акций классов А и В, отсутствие механизма коротких продаж и маркет-мейкеров, а также высокую долю индивидуальных инвесторов. Приводятся данные по числу листинговых компаний, объемам оборота и изменениям основных индексов, включая SSE Composite. Анализируется место Шанхайской фондовой биржи среди крупнейших мировых бирж по капитализации, где она занимает 4-е место.

Отдельный акцент сделан на внутренних и внешних рисках, которым подвержен китайский фондовый рынок, включая зависимость от макроэкономической конъюнктуры, геополитические факторы и недостаточное развитие правовой базы. При этом показано, что эффективные меры государственного управления и последовательная политика интернационализации позволили Китаю укрепить позиции SSE как одного из центральных элементов международной финансовой системы. Статья демонстрирует, что несмотря на существующие вызовы, китайский фондовый рынок сохраняет устойчивую тенденцию к росту и модернизации.

**Ключевые слова:** Шанхайская фондовая биржа (SSE), интернационализация, фондовый рынок Китая, экономическая безопасность, рынок ценных бумаг, юань, капитализация.

**Для цитирования:** Юн С. Анализ рисков и возможностей Шанхайской фондовой биржи в глобальной экономике // Управленческое консультирование. 2025. № 4. С. 123–136. EDN LKFUGA

## Analysis of Risks and Opportunities of the Shanghai Stock Exchange in the Global Economy

Yoon Seungkyu

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management), Saint Petersburg, Russian Federation; Uni\_pandemia@rambler.ru

## ABSTRACT

The purpose of the article is a comprehensive analysis of the functioning and development of the Shanghai Stock Exchange in the conditions of internationalization of the world economy and strengthening of China's role in the international financial arena. The exchange is

presented as a crucial element of the global financial system, with the identification of its potential, problems and prospects in the conditions of transformation of the world economy of the XXI century. The article uses a mixed methodological approach that combines both quantitative (statistical, dynamic) and qualitative (comparative, normative) research methods. Special attention is paid to the dynamics of capitalization, trading volumes, investment attraction and evolution of SSE market infrastructure. The paper emphasizes the significance of the RMB as a growing international currency and its role in enhancing the competitiveness of the Chinese financial market.

The paper also describes the specifics of the SSE's trading organization, including the dual currency system of A and B shares, the absence of a short-selling mechanism and market makers, and the high proportion of individual investors. Data on the number of listed companies, turnover volumes and changes in major indices, including the SSE Composite, are given. It analyzes the place of the Shanghai Stock Exchange among the world's largest stock exchanges in terms of capitalization, where it ranks 4th.

A special emphasis is made on internal and external risks to which the Chinese stock market is exposed, including dependence on macroeconomic conditions, geopolitical factors and insufficient development of the legal framework. At the same time, it is shown that effective state management measures and consistent internationalization policy allowed China to strengthen the position of the SSE as one of the central elements of the international financial system. The article demonstrates that despite the existing challenges, the Chinese stock market maintains a steady trend towards growth and modernization.

**Keywords:** Shanghai Stock Exchange (SSE); Internationalization; China Stock Market; Economic Security; Securities Market; Yuan; Capitalization.

**For citation:** Yoon Seungkyu. Analysis of risks and opportunities of the Shanghai stock exchange in the global economy // Administrative consulting. 2025. N 4. P. 123–136. EDN LKFUGA

## Введение

Изменения, происходящие в мировой экономике в XXI в., существенно усилили интенсивность деловых взаимоотношений между ключевыми субъектами финансового рынка и стимулировали расширенное внедрение инновационных технологий в сфере обеспечения безопасности фондовых операций. По мнению российских и зарубежных экспертов, фондовый рынок (в некоторых интерпретациях в синонимичном значении используется понятие «рынок ценных бумаг») является наиболее уязвимым и в то же время критически значимым сегментом международных экономических взаимоотношений.

Динамичная интернационализация бизнеса в Китае на рубеже XX и XXI вв. привела к усилению национальной валюты и росту геополитического влияния, что позволило китайскому рынку ценных бумаг занять автономное, стабильное положение в глобальной структуре мировых экономических взаимоотношений. Это утверждение может быть проиллюстрировано на примере Шанхайской фондовой биржи (далее — SSE).

## Методология исследования

В основу исследования положены труды современных специалистов в области финансов, международной торговли и макроэкономики. Использовались количественные (статистические, динамические) и качественные (сравнительные, нормативные) методы анализа. Для оценки состояния и перспектив развития Шанхайской фондовой биржи были использованы данные из официальных отчетов SSE, Всемирной федерации бирж (WFE), а также результаты исследований С. Аршалапа, Б. Эйхенгрена, К. Клейтона, И. Гао и других экспертов.

## Обзор научной базы по теме исследования

Значительное количество использованных источников посвящено развитию фондового рынка в Китае и связанным с этим проблемам. Так, необходимость интернационализации юаня освещается в работах Ван Юнг-Чао, Цай Джю Джанга, Ю Ен; Ли Лиджун, Ксю Фенга. При этом следует выделить личный вклад С. Аршаласа, Б. Эйхенгрин, К. Симпсона-Белла, А. Сантоса, М. Маджори, Д. Шрегера. В. Ванга, исследовавших влияние Шанхайской фондовой биржи на региональные связи между Китаем и странами АСЕАН. В целом эти авторы противопоставляют китайский фондовый рынок американской финансовой доминанте, артикулируют уникальность подхода Китая к интернационализации своей валюты через сочетание внутренних реформ и внешних экономических связей. Данная литература утверждает роль и значение Шанхая как международного финансового центра в продвижении интернационализации юаня.

Необходимые теоретико-методологические компоненты анализа SSE приведены в работах Х. Хао, Д. Джинга, С. Нама, Ф. Йина, Д. Босве и других авторов, фокусирующихся, например, на анализе динамики цен акций китайских банков с точки зрения управления рисками в фондовом секторе.

Специфика китайского фондового рынка подробно раскрыта у Д. Диллона и С. Сю с акцентами по поводу усиления позиций Китая на международной арене, хотя и основывается не столько на экономических, сколько на геополитических началах.

В основном исследователи (преимущественно китайские ученые и эксперты, хотя аналогичная позиция в целом просматривается и в американских, а также европейских исследованиях) делают акцент на том, что SSE за последнее десятилетие продемонстрировала значительный рост, укрепив свои позиции в мировой финансовой системе. Тем не менее проблематика, связанная с рисками и возможностями в контексте высокой волатильности, сформированной внутренними особенностями китайского рынка, а также влиянием глобальных экономических факторов, прорабатывается в меньшей степени, так что личный вклад автора сводится к попытке скорректировать этот дисбаланс и выстроить теоретико-методологическую линию таким образом, чтобы описание SSE приобретало черты реалистичной финансовой схемы, рассмотренной объективно, не ограничиваясь маркерами геополитического контекста.

## Общая характеристика Шанхайской фондовой биржи

SSE является одной из двух финансовых организаций подобного рода в современном Китае и ведет свою историю с 26 ноября 1990 г. В конце декабря 2017 г. на SSE было зарегистрировано 12 219 ценных бумаг. В 2020 г. общий оборот SSE составил 306,4 трлн юаней, общая капитализация фондового рынка — 33,1 трлн юаней, оборот акций — 51,1 трлн юаней, среднее значение — 209,53 млрд юаней, объем проданных денежных облигаций и РЕПО — 10 386 штук. Среднедневной оборот составил 754 тыс. контрактов, среднесуточный открытый интерес — 1,66564 млн контрактов, среднедневная номинальная торговая стоимость составила 19,894 млрд юаней, а среднедневная премия — 366 млн юаней. Общая сумма сделок составила 7,8 трлн юаней. На SSE в течение исследуемого года было зафиксировано 470 тыс. участников рынка. Что касается рассмотренного ранее SSE Composite Index, то он открыл 2020 г. с 3105,31 пункта и вырос на 6,56%, закрыв год на 3307,17 пункта. Было зафиксировано достижение годового максимума — 3450,5 пункта и минимума — 3016,53 пункта.

По состоянию на конец 2024 г. на SSE было зарегистрировано 1572 компании с общей рыночной капитализацией 35,6 трлн юаней; совокупный объем торгов акциями в 2023 г. составил 54,4 трлн юаней при среднем дневном обороте 222,9 млрд юаней, а общий объем средств, привлеченных на фондовом рынке, составил 514,5 млрд юаней. Всего было зарегистрировано 15 368 человек с объемом хранения 10,1 трлн

юаней и совокупным оборотом 221,79 трлн юаней, в общей сложности 292 листинга. Это говорит о сформировавшемся фондовом рынке с совокупным оборотом 6,9 трлн юаней, 338,9 млрд юаней на рынке производных финансовых инструментов. Число инвесторов на фондовом рынке Шанхая поднялось до 243,98 млн человек [2]. При этом ценные бумаги, котирующиеся на SSE, включают три основные категории: 1) акции, 2) облигации и 3) фонды.

Облигации, торгуемые на SSE, включают казначейские облигации (Т-облигации), корпоративные облигации и конвертируемые корпоративные облигации. Рынок облигаций SSE является самым активным в своем роде в Китае. На SSE выпускаются два типа акций: А и В. Акции А оцениваются в местной валюте — юанях, в то время как акции В котируются в долларах США. Первоначально торговля акциями А ограничена только для внутренних инвесторов, в то время как акции В доступны как для внутренних (с 2001 г.), так и для иностранных инвесторов. Однако после проведения реформ в декабре 2002 г. иностранным инвесторам теперь разрешено (с ограничениями) торговать акциями А в рамках программы «Квалифицированный иностранный институциональный инвестор» (QFII), которая была официально запущена в 2003 г. В настоящее время в общей сложности 98 иностранных институциональных инвесторов были одобрены для покупки и продажи акций в рамках программы QFII.

SSE открыт для торговли каждый понедельник по пятницу. Утренняя сессия начинается с централизованного конкурентного ценообразования с 09:15 до 09:25 и продолжается с последовательных торгов с 09:30 до 11:30. Затем следует дневная сессия торгов, которая начинается с 13:00 и идет до 15:00. Рынок закрыт в субботу, воскресенье и другие праздничные дни, объявленные SSE.

Индекс SSE Composite (также известный как Shanghai Composite) является наиболее часто используемым индикатором, отражающим рыночные результаты SSE. Составляющие индекса SSE Composite — все перечисленные акции (акции А и В) на SSE. Базовый день для составного индекса SSE — 19 декабря 1990 г. Базовый период — это общая рыночная капитализация всех акций того дня. Базовое значение равно 100. Индекс был запущен 15 июля 1991 г. В конце 2006 г. индекс достиг 2675,47. Другие важные индексы, используемые на SSE, включают индекс SSE 50 и индекс SSE 180.

Следует обратить внимание на то обстоятельство, что акции компаний, котирующихся на SSE, оцениваются с применением индекса SSE Composite. При расчете этого индекса принимаются во внимание ежедневные значения цен всех акций, торгующихся в кластерах А и В, согласно формуле:

$$M_e = x_{M_e} + h \frac{0,5 \sum f_i - Z_{M_e-1}}{f_i},$$

где  $x_{M_e}$  — нижняя граница интервала;  $h$  — величина интервала;  $0,5 \sum f_i$  — половина суммы всех акций;  $f_{M_e}$  — частота интервала;  $Z_{M_e-1}$  — кумулятивная (накопленная) частота интервала.

Рассмотрим изменения SSE Composite на рис. 1.

На графике (рис. 1) видно, что наибольшие колебания происходили в 2008–2009 гг. В период недавнего кризиса отклонения наблюдались в диапазоне 15%. Исследователи SSE Composite отмечают, что стоимости китайских акций подвержены быстрому росту и падению, так как запрещены краткосрочные продажи, применяются строгие условия и ограничения в ходе торгов, а кроме того, время работы биржи составляет всего четыре часа [3]. Эти особенности приводят к тому, что абсолютное большинство (99%) на SSE принадлежит индивидуальным инвесторам. К концу 2022 г. на фондовом рынке Шанхая насчитывалось 193 млн инвесторских счетов, из которых 192 млн принадлежали индивидуальным и лишь 681 000 — институциональным инвесторам [7]. Аналогичная ситуация наблюдается в сфере оценки



Рис. 1. Изменение SSE Composite (средневзвешенное значение) с 1991 г.  
Fig. 1. Change in SSE Composite (weighted average) since 1991

Источник: составлено автором по находящимся в открытом доступе ежегодным отчетам SSE.

активных счетов. В 2022 г. на фондовом рынке Шанхая их насчитывалось 57,761 млн, причем институциональные инвесторы распоряжались долей в объеме 0,1%. Следует уточнить, что на SSE принята следующая градация: розничные инвесторы (с рыночной капитализацией их акций менее 100 000 юаней); мелкие инвесторы (с рыночной капитализацией их акций от 100 000 до 500 000 юаней); средние инвесторы (с рыночной капитализацией от 500 000 до 3 млн юаней); крупные инвесторы (с рыночной капитализацией от 3 до 10 млн юаней); чрезвычайно крупные инвесторы (с рыночной стоимостью более 10 млн юаней) [13].

В 2022 г. среди активных индивидуальных счетов наибольшую долю составляли розничные инвесторы (59,7%) и мелкие инвесторы (27,8%) [13]. Средние инвесторы, крупные инвесторы и чрезвычайно крупные инвесторы имели гораздо меньшее количество активных счетов: 10,5%, 1,4% и 0,5% соответственно [14]. Парадоксальным является тот факт, что рыночная стоимость институциональных акций на SSE всегда превышала стоимость индивидуальных примерно в три раза [9]. Так что SSE — фондовый рынок, принадлежащий крупным игрокам. Итак, определившись с общими характеристиками и ключевыми финансовыми параметрами SSE, необходимо дать оценку влияния деятельности SSE на капитализацию основных предприятий, акции которых торгуются на Шанхайской фондовой бирже.

Так, к примеру, рыночная капитализация «Гуйчжоу Маотай» составляет 2,58 трлн юаней, компании «Пинг Страхование» — 1,27 трлн юаней, Китайского торгового банка — 0,41 трлн юаней, Китайской страховой компании — 0,846 трлн юаней, Китайской национальной нефтегазовой корпорации — 0,826 трлн юаней. С учетом роста и развития китайских компаний, повышения объемов привлеченных капиталов, наращивания темпов интернационализации китайской валюты, колебаний уровня иностранных инвестиций, изменений макроэкономической ситуации и многих других внешних и внутренних факторов, Шанхайская фондовая биржа демонстрирует динамику рыночной капитализации представленных на ней компаний (рис. 2).

Как следует из графика (рис. 2), динамика индекса роста среднегодового оборота характеризуется нестабильностью, связанной с текущими макроэкономическими факторами. То есть на работу Шанхайской биржи и, соответственно, на доходность китайских компаний влияет глобальная волатильность. За период, указанный на графике, SSE прошла большой путь становления и развития и на данный момент превратилась в биржу, обладающую полной структурой рынка, в которую входят акции, облигации, фонды и производные инструменты. Также SSE характеризуется

**Топ-8 китайских компаний в индексе SSE**  
 Table 1. Top 8 Chinese companies in the SSE index

Рейтинг рыночной стоимости	Название компании	Деятельность компании
1	Гуйчжоу Маотай	Компания по производству алкогольных напитков, специализирующаяся на белом вине. Также выпускает ряд других продуктов питания, напитков и упаковочных материалов
2	Промышленно-коммерческий банк Китая	ICB (Industrial and Commercial Bank of China) — крупнейший коммерческий банк Китая и мира, в том числе по рыночной капитализации и депозитам. Контролирует примерно пятую часть всего банковского сектора Китая
3	Пинг Страхование	Холдинговый конгломерат, занимающийся страхованием, банковскими и финансовыми услугами. Страхование жизни и здоровья, банковское дело, финансовые и медицинские технологии
4	Сельскохозяйственный банк Китая	ABC (Agricultural Bank of China) — один из крупнейших банков Китая, изначально основанный Мао Цзэдуном для помощи колхозам. Имеет офисы в Гонконге и Сингапуре
5	Китайский торговый банк	СМВ работает в сфере личного, корпоративного, инвестиционного банкинга. Широкий спектр услуг для физических и юридических лиц, в том числе кредиты, сберегательные и инвестиционные продукты, торговое финансирование и др.
6	Китайская страховая компания	Основное направление — страхование жизни. Также предоставляет страхование имущества, медицинское страхование, пенсии и аннуитетные продукты
7	Банк Китая	BOC (Bank of China) — старейший и один из крупнейших коммерческих банков Китая. Примерно 70% акций банка принадлежит китайскому правительству. Основные направления деятельности — розничный и корпоративный банкинг, инвестиционные услуги, страхование, лизинговые услуги
8	Китайская национальная нефтегазовая корпорация	Энергетическая компания, в основном занимающаяся добычей нефти и газа. Также выполняет работы по разведке, добыче, переработке и сбыте нефти и природного газа, сжиженного природного газа, нефтепродуктов и химических продуктов

Источники: составлено автором по находящимся в открытом доступе статистическим данным Всемирной федерации бирж.



наличием торговой системы мирового класса, эффективной системы саморегулирования и инфраструктурой связи, способной поддерживать эффективную и надежную работу рынка ценных бумаг Шанхая.

С учетом всех вышеперечисленных преимуществ, фондовый рынок Шанхая и всего Китая продолжает расти — как в масштабах рынка, так и среди инвесторов. Рассмотрим на рис. 3, как выглядит рыночная капитализация применительно к количеству листинговых компаний Шанхайской фондовой биржи.

Как следует из приведенного графика (рис. 3), количество листинговых компаний, представленных на Шанхайской фондовой бирже, постоянно увеличивается: от 1990 г., когда SSE была основана, до 2023 г. оно дошло до 1500; общая рыночная капитализация, согласно графику, составила порядка 470 млн юаней. При этом, как видно, если число листинговых компаний демонстрирует стабильный и последовательный рост, то динамика общей рыночной капитализации не является стабильной, но все же увеличивается значительно. Рассмотрим на рис. 4, как выглядит динамика годового оборота с учетом торговых дней на Шанхайской фондовой бирже.

Как видно из графика (рис. 4), на первом этапе становления Шанхайской фондовой биржи там было больше рабочих дней — порядка 255–260, затем их количество стало резко уменьшаться, этот процесс пришелся на 1993–1997 гг., в 1998–1999 гг.

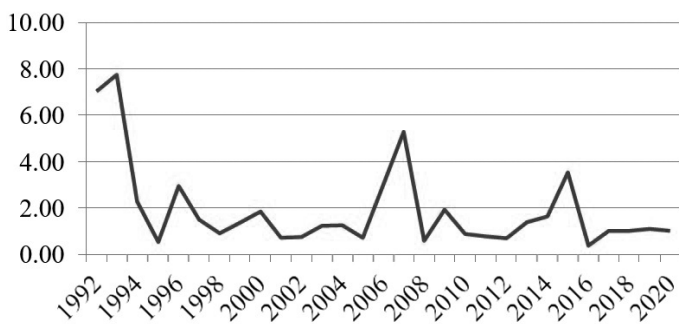


Рис. 2. Динамика индекса роста капитализации  
Fig. 2. Dynamics of the capitalization growth index

Источник: составлено автором по данным сравнительного анализа бирж NYSE и NASDAQ.



Рис. 3. Рыночная капитализация и количество листинговых компаний SSE  
Fig. 3. Market capitalization and number of listed companies on the SSE

Источник: составлено автором по находящимся в открытом доступе ежегодным отчетам SSE.

наметился подъем с пиком в 248 рабочих дней, затем биржа опять определялась с форматом работы и меняла количество рабочих дней в году, и после 2013 г. график демонстрирует стагнацию: число рабочих дней на SSE неизменно и составляет в среднем 244 дня. При этом, как видно на графике, за прошедший период годовой оборот увеличился: фактически от нуля в 1991 г. к пику в 2015 г., когда на биржу вышли государственные предприятия КНР. Что касается количества листинговых ценных бумаг на Шанхайской фондовой бирже (рис. 5), то оно также демонстрирует стабильную динамику показателей и последовательный рост, как следует из приведенного ниже графика, охватывающего 30-летний период работы крупнейшей биржи Китая. Так, в 2023 г. на SSE торговалось около 22 000 листинговых ценных бумаг.

Также следует посмотреть на показатели выпущенного акционерного капитала на SSE и связанный с ним рост выручки (рис. 6).

Исходя из графика (рис. 6), устойчивая тенденция к росту выпущенного акционерного капитала на Шанхайской фондовой бирже наблюдается с 2006 г.: с этого момента показатели только увеличиваются, автоматически растет и объем ежегодной выручки на SSE. Что касается Топ-8 компаний в индексе SSE, то они являются самыми влиятельными на рынке. Однако, несмотря на общую положительную тенденцию развития SSE, биржа должна продолжать активно избегать рисков, обеспечивать еще более надежную защиту инвесторов, совершенствовать



Рис. 4. Динамика годового оборота и количества торговых дней на SSE  
Fig. 4. Dynamics of annual turnover and number of trading days on the SSE

Источник: составлено автором по находящимся в открытом доступе ежегодным отчетам SSE.



Рис. 5. Количество листинговых ценных бумаг на SSE  
Fig. 5. Number of listed securities on the SSE

Источник: составлено автором по находящимся в открытом доступе статистическим данным Всемирной федерации бирж.

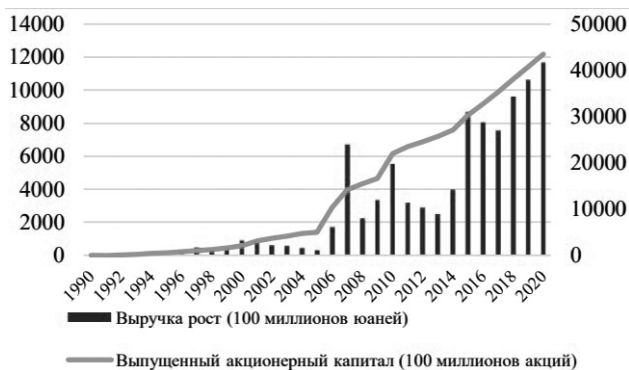


Рис. 6. Выпущенный акционерный капитал на SSE

Fig. 6. Issued Share Capital on the SSE

Источник: составлено автором по находящимся в открытом доступе ежегодным отчетам SSE.

собственную систему надзора, продолжать устойчивое внедрение рыночных инноваций и проводить другие мероприятия в сфере экономической безопасности. Анализ эффективности SSE показал, что она демонстрирует позитивную динамику развития и занимает достойное место на глобальном фондовом рынке. Такой рост оказался возможен, прежде всего, благодаря интернационализации китайской экономики. Тем не менее важно подчеркнуть, что изначально интернационализация была лишь стимулирующим фактором становления фондовой системы юаня. Но теперь данный экономический процесс является автономным финансовым течением в национальной и мировой экономике и порождает не только положительное, но и отрицательное влияние на фондовый сектор Китая, так что соблюдение динамики развития должно обеспечиваться высокой степенью эффективности мероприятий, нацеленных на поддержание стабильного состояния и готовности реагировать на системные угрозы и вызовы.

В этом вопросе следует исходить из того, что в 2014 г. рассматриваемый индекс находился на уровне около 2200 пунктов, затем в 2015 г. произошел резкий рост до 5166 пунктов в июне, что объяснялось резким притоком частных инвесторов и спекулятивной активностью. Однако уже летом того же года произошел резкий обвал — так называемый «Китайский фондовый кризис», когда рынок потерял более 30% своей стоимости за несколько недель. К концу 2015 г. индекс вернулся к уровню 3500 пунктов. В последующие годы рынок восстанавливался неравномерно. В 2018 г. на фоне обострения торгового конфликта между США и Китаем SSE Composite снова снижался, достигнув отметки 2500 пунктов. Однако начиная с 2019 г., особенно после смягчения монетарной политики и увеличения государственных инвестиций, начался новый рост. В 2020 г. пандемия коронавируса оказала двойственное влияние: сначала индекс упал, но уже к концу года показал рост благодаря восстановлению экономики и стимулирующим мерам. В 2021 г. SSE Composite достиг уровня 3700–3800 пунктов, а в 2022–2023 гг. колебался в диапазоне 3000–3300 пунктов, реагируя на замедление экономического роста и сокращение внешнего спроса. К 2024 г. индекс стабилизировался в районе 3200 пунктов, демонстрируя относительную устойчивость к внешним шокам и высокий интерес к акциям высокотехнологичных и зеленых компаний.

Таким образом главный индекс SSE Composite отражает нестабильность китайского рынка, что в динамическом соотношении отражается в виде трех основных стадий за последние десять лет.

Во-первых, с 2015 по 2016 г. в отношении SSE Composite эксперты зафиксировали резкий рост до 5000+ пунктов, оцененный как спекулятивный пузырь, который впоследствии обвалился до 2600 из-за ужесточения денежной политики.

Во-вторых, в 2019–2021 гг. в отношении SSE отмечалось восстановление до 3700 пунктов на фоне роста технологического сектора.

В-третьих, в 2022–2024 гг. просматриваются отчетливые колебания в диапазоне 3000–3400 пунктов из-за кризиса в сфере недвижимости и замедления экономики Китая в целом.

По нашему мнению, эти процессы в рамках SSE были сформированы под влиянием торговой войны США и КНР в 2018–2019 гг., что спровоцировало интенсивную волатильность в технологическом и экспортно-ориентированном секторах. Кроме того, пандемия COVID-19 в первом квартале 2020 г. привела к резкому снижению активности на бирже, однако на данном этапе восстановление экономики Китая продемонстрировало высокую способность к адаптации. Далее, в ходе политики «Двойной циркуляции», начиная с 2020 г., правительство КНР сделало ставку на внутренний рынок, стимулируя потребление и инвестиции в наукоемкие отрасли. Наконец, интенсификация процессов регулирования деятельности интернет-компаний в 2021 г. привела к ужесточению контроля над гигантами вроде Alibaba и Tencent, что также оказало давление на рынок, снижая капитализацию компаний, а последовавший переход к «зеленой» экономике — рост инвестиций в возобновляемую энергетику и снижение углеродного следа — стали новым трендом на бирже, поддерживая стоимость акций соответствующих компаний.

Таким образом, предварительное рассмотрение динамических показателей SSE позволяет сделать вывод о том, что этот финансовый сегмент остается одним из самых волатильных в мире ввиду доминирования розничных инвесторов (99% участников), ограничений на короткие продажи и жесткого государственного регулирования. Данное предположение необходимо подтвердить более детальным изучением показателей и динамики развития SSE.

### **Анализ показателей и динамики развития SSE**

При оценке эффективности китайского фондового рынка в целом (и SSE в частности) необходимо учитывать, что Китай является крупнейшим в мире инвестором и вкладчиком в глобальный экономический рост с высокой доходностью, так что эффективность финансовой системы КНР в распределении капитала для инвестиций будет иметь важное значение для поддержания этого роста. То есть фондовый рынок Китая здесь играет решающую роль и поддерживается многообразными мерами экономической защиты. После реформ последнего десятилетия фондовый рынок Китая стал таким же стремящимся к будущей корпоративной прибыли, как и фондовый рынок США. Более того, несмотря на то, что китайский рынок в значительной степени закрыт для внешних игроков, ценовой риск и другие характеристики акций китайских инвесторов удивительно похожи на показатели инвесторов в других крупных 38 странах [6]. Динамика информации о ценах на акции за последние два десятилетия тесно связана с эффективностью корпоративных инвестиций. Китайский фондовый рынок собирает разрозненную информацию и генерирует полезные сигналы для менеджеров. Наконец, из-за своей низкой корреляции с другими фондовыми рынками и высокой средней доходности, китайский фондовый рынок предлагает выгодные условия для глобальных инвесторов. В целом корректно утверждать, что китайский рынок акций как развивающаяся и быстрорастущая площадка листинга с 2000 г. претерпел значительное развитие. Предыдущие исследования этого рынка в основном концентрировались на предложениях, связанных с ценообразованием IPO и после IPO, с запаздывающими данными [3].

Частная специфика деятельности SSE состоит в том, что ее нельзя рассматривать как показатель, отражающий тренды развития реальной экономики и макроэкономики. Последние могут расти, в то время как фондовый рынок не подлежит однозначному прогнозированию; реальная экономика и макроэкономика могут снизиться в темпах роста, а фондовый рынок должен в этом случае упасть. SSE является единственным в мире рынком ценных бумаг с государственной экономикой и государственными компаниями. Хотя в листинге много частных компаний, 79% акций принадлежат государственным компаниям, притом, что в европейских странах такой статистики не отмечается. Кроме того, большинство компаний на SSE имеют низкую эффективность и не хотят выплачивать дивиденды в надежде на то, что фондовый рынок вырастет, изменит цены и получит прирост капитала. Государственное администрирование здесь проявляется так, что китайское правительство не взимает с прироста капитала налоги. Примечательно, что деятельность SSE более тесно связана с денежно-кредитной политикой центрального банка и несколько более удалена от налогово-бюджетной политики. Например, в 2005 г. обменный курс юаня начал реформироваться и укрепляться, и количество иностранной валюты увеличивалось день ото дня. Тогда рост фондового рынка начался с 998 пунктов и достиг 6124 пунктов [8]. Между прочим, в октябре 2007 г. Китай решил провести умеренно жесткую денежно-кредитную политику и ввести систему управления квотами, что привело к падению котировок до 1660. Другая особенность SSE состоит в том, что на ней отсутствуют системы законных маркет-мейкеров, классические механизмы коротких продаж и делистинга. Также следует учитывать то обстоятельство, что SSE, в общем-то, является закрытой фондовой биржей ввиду политики Китая в данном вопросе, но зато SSE выпускает акции несоизмеримо быстрее, чем финансовые институты в других странах. Наконец, SSE находится в стадии формирования и подвержена изменениям, что отражается на практике в виде периодических взлетов и падений акций китайских компаний.

Итак, при анализе эффективности SSE необходимо учитывать, что китайский фондовый рынок состоит из двух кластеров. Рынок акций А — это фондовый рынок, на котором участвуют отечественные инвесторы. Официальное название А-акций — обыкновенные акции в юанях. Это обыкновенные акции, выпущенные компанией в Китае для внутренних учреждений, организаций или частных лиц (за исключением инвесторов из Тайваня, Гонконга и Австралии) для финансовых операций в юанях. В настоящее время акции на китайском фондовом рынке представлены в основном акциями категории А. Согласно данным экспертов, акции А бывают трех видов: государственные, акции юридических лиц и индивидуальные акции [4]. Рынок В-акций изначально был фондовой биржей исключительно для иностранных инвесторов. Официальное название В-акций — специальные акции в юанях, которые торгуются в иностранной валюте, а также котируются и торгуются на внутренних (Шанхай, Шэньчжэнь) фондовых биржах. В настоящее время доля В-акций на китайском фондовом рынке относительно невелика [1]. Итак, SSE, по сути, является торговой площадкой с двумя валютами, что следует принимать во внимание в ходе оценки рисков и вызовов.

### **Риски и вызовы, связанные с деятельностью Шанхайской фондовой биржи**

Шанхайская фондовая биржа занимает важное место в мировой финансовой системе и отражает не только экономическое развитие Китая, но и его взаимодействие с глобальными рынками. Однако, несмотря на рост и модернизацию, деятельность биржи сопряжена с рядом рисков, которые могут повлиять на стабильность и привлекательность этого финансового института. Как отмечалось ранее, один из самых значимых факторов, влияющих на Шанхайскую фондовую

биржу, — это высокая волатильность рынка. SSE отличается сильной чувствительностью к новостному фону, правительственным решениям и общественным настроениям. Особенно уязвимы индивидуальные инвесторы, которые составляют значительную долю участников торгов в Китае. Примером может служить фондовый обвал 2015 г., когда спекулятивный рост сменился паникой, приведшей к потере триллионов юаней рыночной капитализации за считанные недели. Также стоит отметить концентрацию рисков в отдельных секторах — особенно в технологическом, энергетическом и финансовом. Изменения в регулировании или макроэкономической политике могут привести к резкому снижению цен акций крупных компаний, что влияет на общий индекс и доверие инвесторов. С другой стороны, китайская экономика, включая финансовый рынок, по-прежнему во многом зависит от политики государства. Решения Комиссии по регулированию рынка ценных бумаг Китая (CSRC) и других госорганов напрямую отражаются на котировках и поведении участников торгов. В отличие от более либеральных западных рынков, китайский фондовый рынок подвержен внезапным вмешательствам — например, ограничению коротких продаж, заморозке IPO или ужесточению правил раскрытия информации. Ярким примером такого риска стало вмешательство правительства в деятельность крупных технологических компаний в 2021 г. — включая Ant Group и Alibaba. Это вызвало масштабную переоценку активов и снижение интереса иностранных инвесторов. Такие меры создают регуляторную неопределенность, которая мешает долгосрочному планированию на рынке капитала. Также следует учитывать, что состояние Шанхайской фондовой биржи тесно связано с макроэкономической ситуацией в Китае. Замедление темпов роста ВВП, падение потребительского спроса, кризис на рынке недвижимости (включая случаи, как у Evergrande) — все это оказывает негативное влияние на фондовый рынок. Компании, чьи акции торгуются на SSE, во многом зависят от государственного спроса, экспортных контрактов и внутреннего потребления. Другим важным фактором является монетарная политика Народного банка Китая. Резкие изменения процентных ставок, ограничение доступа к кредитам, изменение валютного курса юаня — все это влияет на прибыль компаний и стоимость их акций.

Также стоит учитывать долговую нагрузку многих китайских предприятий. Высокий уровень корпоративной задолженности создает риски банкротств, особенно в условиях глобального роста процентных ставок и снижения внешнего спроса.

Наконец, геополитика в последние годы стала важнейшим фактором, влияющим на китайский фондовый рынок. Торговая война между США и Китаем, введение взаимных санкций, ограничения на доступ китайских компаний к иностранному капиталу — все это оказало прямое воздействие на котировки на SSE. Например, угрозы делистинга китайских компаний с американских бирж вызывают беспокойство инвесторов и могут привести к переоценке их акций на внутреннем рынке. При этом с увеличением цифровизации торговли на SSE и развитием технологий (в том числе электронных платформ, автоматизированных систем торговли, использования ИИ) растет зависимость биржи от цифровой инфраструктуры. Это влечет за собой технологические риски, включая кибератаки на торговые системы или базы данных, технические сбои в работе платформ, манипуляции с алгоритмическими системами торговли. Поскольку все больше операций осуществляется автоматически и в реальном времени, даже кратковременный сбой может вызвать резкие колебания на рынке.

Деятельность Шанхайской фондовой биржи осуществляется в условиях множества рисков: рыночных, политических, экономических, геополитических и технологических. Несмотря на устойчивость китайской экономики и усилия по реформированию финансовой системы, эти угрозы сохраняются и требуют постоянного мониторинга и адаптации.

## Выводы

SSE показала впечатляющий рост, но остается волатильной из-за структурных особенностей (доминирование розничных инвесторов, госрегулирование). При этом в качестве главных драйверов роста следует выделить интернационализацию юаня, массовость IPO китайских компаний и расширение доступа иностранных инвесторов (через QFII). Соответственно, принципиальными рисками в данном процессе развития является сохранение зависимости от политики ЦБ Китая, низкая защита прав инвесторов и геополитическая напряженность, т.е. совокупное негативное воздействие, производимое ограниченной гибкостью торговых механизмов, недостаточным развитием правовой базы и слабой защиты прав инвесторов. Таким образом, становится очевидным, что позитивная динамика SSE базируется на прочном основании, но требуется модернизация для дальнейшего роста, в виде усиления защиты ключевых игроков, совершенствования регуляторного механизма, укрепления надежности и прозрачности рынка и привлечения большего числа институциональных инвесторов.

По нашему мнению, с реалистической точки зрения перспективы для SSE сводятся к трем основным направлениям, а именно: дальнейшая цифровизация (блокчейн, AI в трейдинге), расширение инструментов хеджирования (деривативы) и постепенное увеличение доли институциональных инвесторов. Для минимизации негативных последствий функционирования модели SSE необходимо комплексно и взаимосвязано повышать прозрачность регулирования, укреплять правовую защиту инвесторов, развивать финансовую грамотность населения, обеспечивать кибербезопасность, снижать зависимость от внешних факторов. По данному вопросу можно спрогнозировать умеренно оптимистичный вариант, в основном потому, что с 2014 г. правительство КНР постепенно открывало доступ иностранных инвесторов к китайскому фондовому рынку. Важную роль в этом процессе сыграли программы Stock Connect между Шанхаем и Гонконгом, а затем и с Шэньчжэнем. Это способствовало притоку зарубежного капитала на SSE, повысив ликвидность и доверие к рынку, но также активно развивались ESG-инструменты (экологическое, социальное и корпоративное управление), что сделало рынок более привлекательным для институциональных инвесторов. В ближайшие годы Шанхайская фондовая биржа, по прогнозам аналитиков, будет играть все более важную роль в глобальной финансовой системе. КНР продолжает реформировать финансовый сектор, улучшая прозрачность, защиту прав акционеров и доступ к инновационным компаниям. Ключевые ожидания SSE включают усиление роли цифрового юаня в расчетах и инвестициях, продолжение роста сектора зеленых облигаций, расширение листинга компаний, работающих в сфере искусственного интеллекта и автоматизации. Очевидно, что логика развития определяется сохранением за SSE 4-го места в мировом списке при том, что в тот же список входят биржи Шэньчжэня и Гонконга — с капитализацией 2072 и 3233 соответственно. Тот факт, что в глобальный топ-10 входят три китайские биржи, с лидерством SSE в этой тройке, продиктован тем, что за последние 10 лет компании Китая суммарно собрали самое большое количество акций IPO по сравнению с организациями из других стран.

Шанхайская фондовая биржа прошла значительный путь развития, превратившись в одну из ведущих площадок мира. Ее успех во многом обеспечен интернационализацией юаня, государственной политикой и масштабным привлечением инвестиций. Биржа стала более устойчивой как финансовый институт благодаря государственной политике и мерам экономической безопасности. Ее особенная структура (двойная система акций) и специфические условия функционирования (отсутствие коротких продаж, маркет-мейкеров и четкой системы делистинга) создали уникальные условия для торговли. При этом, несмотря на вызовы, SSE сохраняет статус одного из ведущих финансовых центров Азии и мира. В условиях глобальной нестабильности и трансформации мировой экономики ее значение, как индикатора состояния китайской экономики и как площадки для инвестиций, продолжает возрастать. Объем

торгов облигациями вырос с 48 трлн юаней (2014) до 225 трлн (2024). По дериватам в 2023 г. объем торгов опционами достиг 790 млн контрактов. Фактически SSE стала крупнейшей площадкой по торговле гособлигациями в Азии. Только сбалансированная и системная работа на всех указанных уровнях позволит Шанхайской фондовой бирже сохранять позиции одного из ключевых финансовых центров в мире в условиях роста неопределенности и глобальных изменений.

## Литература/References

1. Arslanalp S., Eichengreen B., Simpson-Bell C. The stealth erosion of dollar dominance and the rise of nontraditional reserve currencies // *Journal of International Economics*. 2022. Vol. 138. P. 103656. DOI 10.1016/j.jinteco.2022.103656.
2. Buckham D. The end of money: the great erosion of trust in banking, China's minsky moment and the fallacy of cryptocurrency. Kenilworth. Cape Town: Mercury an imprint of Burnet Media. 2021. P. 42–49.
3. Cai W. Determinants of the renminbi anchor effect: From the perspective of the belt and road initiative // *International Journal of Finance & Economics*. 2022. Vol. 27. Iss. 3. P. 3421–3433.
4. Clayton C., Santos A., Maggiori M., Schreger J. Internationalizing Like China // *Working Papers (Faculty)*. — Stanford Graduate School of Business. 2022. Vol. 1 (70). P. 71.
5. Cui Wei The administrative foundations of the Chinese fiscal state Cambridge, United Kingdom. New York. NY: Cambridge University Press. 2022. P. 61–72.
6. Dillon M. China in the age of Xi Jinping. Abingdon, Oxon. New York: Routledge. 2021. P. 71–75.
7. Gao Yichen, Li Hongjun, Li Qi The misalignments in Chinese real effective exchange rate from 1994 to 2020: A counterfactual analysis // *China Economic Review*. 2022. Vol. 75. P. 101828.
8. Hao Kaixuan, Han Liyan, Li Tony Wei The impact of China's currency swap lines on bilateral trade // *International Review of Economics & Finance*. 2022. Vol. 81. P. 173–183.
9. Jing Li, Li Maohua, Almadi B., Bárczi J. The factor analysis of share price for Chinese listed banks from the angle of risk management control // *Modern Science — Moderni Veda*. 2017. Vol. 3. P. 62–76.
10. Li Lijun, Xu Feng Does Shanghai International Financial Center Promote RMB Internationalization? // *Discrete Dynamics in Nature & Society*. 2022. Vol. 6. Iss. 6. P. 1–8. DOI 10.1155/2022/4000024.
11. Nam Soojong, Bi Weining, Kim D. The SDR and influences on the currency swap agreements for RMB // *Applied Economics Letters*. 2022. Vol. 29. Iss. 16. P. 1489–1492. DOI 10.1080/13504851.2021.1940077.
12. Wang Yang-Chao, Tsai Jui-Jung, You En The impact of RMB internationalization on the exchange rate linkages in China and ASEAN countries // *Applied Economics*. 2022. Vol. 54. Iss. 43. P. 4961–4978. DOI 10.1080/00036846.2022.2039367.
13. Wu Yuliang, Bowe M. Information Disclosure, Market Discipline and the Management of Bank Capital: Evidence from the Chinese Financial Sector // *Journal of Financial Services Research*. 2010. Vol. 38. Iss. 2-3. P. 159-186. DOI 10.1007/s10693-010-0091-6.
14. Yin Wei, Zhu Zheyi, Kirkulak-Uludag Berna, Zhu Yaping The determinants of green credit and its impact on the performance of Chinese banks // *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 3. P. 286. DOI 10.1016/j.jclepro.2020.124991.

### Об авторе:

**Юн Сынкю**, соискатель Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления) (Санкт-Петербург, Российская Федерация); Uni\_pandemia@rambler.ru

### About the author:

**Yoon Seungkyu**, PhD candidate of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management) (Saint Petersburg, Russian Federation); Uni\_pandemia@rambler.ru

Поступила в редакцию: 30.04.2025  
Поступила после рецензирования: 18.07.2025  
Принята к публикации: 01.08.2025

The article was submitted: 30.04.2025  
Approved after reviewing: 18.07.2025  
Accepted for publication: 01.08.2025



# Кризис экономической глобализации как фактор становления многополярного мира\*

Шумилов М. М.<sup>1, \*</sup>, Гуркин А. Б.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления), Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*mshumilov@mail.ru

<sup>2</sup>Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет), Санкт-Петербург, Российская Федерация

## РЕФЕРАТ

Мировой кризис 2008–2009 гг. положил конец восходящему тренду глобализации и одновременно ускорил переход к многополярному миру. Цель статьи — прояснить и детализировать современные проявления кризиса глобализации и показать их влияние на внешнеполитический курс США и трансформацию международного порядка. Убедительным выражением рассматриваемого кризиса стало соперничество США и Китая, инициированное президентом Бараком Обамой в 2011 г. В 2018 г. оно переросло в открытую торговую войну между ведущими экономиками мира. Хотя войну Китаю объявил президент США Дональд Трамп, она продолжалась и при следующем президенте Джо Байдене (2021–2024). Вернувшийся в Белый дом Трамп всего за несколько месяцев довел торговое противостояние с Китаем до логического завершения, так как его тарифные инициативы к концу апреля 2025 г. фактически остановили экономическое взаимодействие двух стран. Представляется, что за этими, на первый взгляд, непродуманными действиями скрывалась попытка администрации США ослабить бремя 37-триллионного госдолга, представляющего смертельную опасность для страны. В этом же ключе следует рассматривать сокращение финансирования специализированных учреждений ООН и других организаций, включая НАТО, а также меры правительственной политики, ведущие к снижению глобальной миссии доллара. При этом важно подчеркнуть, что ослабление Трампом поддержки мировой финансовой системы неминуемо ведет к «национализации» доллара и превращению США в обычное государство, хотя и со всеми отличительными признаками великой державы. Иными словами, деглобализация происходит не только в экономике, но и проявляется на политическом уровне. На наших глазах США отказываются от имперского статуса, поддержки либерального порядка, основанного на правилах, и становятся одним из влиятельных участников многополярного мира. Пекин и Москва приветствуют происходящие изменения в американской и мировой политике и заявляют о готовности взаимодействовать с Вашингтоном на основе принципов мирного существования, взаимного доверия и уважения, а также взаимовыгодной торговли.

**Ключевые слова:** глобализация, «вашингтонский консенсус», мировой кризис, дедолларизация, торговая война, многополярный мир.

**Для цитирования:** Шумилов М. М., Гуркин А. Б. Кризис экономической глобализации как фактор становления многополярного мира // Управленческое консультирование. 2025. № 4. С. 137–148. EDN KAJUUE

## The Crisis of Economic Globalization as a Factor of a Multipolar World

Mikhail M. Shumilov<sup>1,\*</sup>, Alexander B. Gurkin<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management), Saint Petersburg, Russian Federation; \*mshumilov@mail.ru

<sup>2</sup>Saint Petersburg State Institute of Technology, Saint Petersburg, Russian Federation

<sup>1</sup> Первая часть статьи. Продолжение в следующем номере.

**ABSTRACT**

The global crisis of 2008–2009 put an end to the upward trend of globalization, while accelerating the transition to a multipolar world. The purpose of the article is to clarify and detail the current manifestations of the globalization crisis and to show their impact on the US foreign policy course and the transformation of the international order. A convincing expression of the crisis under consideration was the rivalry between the United States and China, initiated by President Barack Obama in 2011 in 2018. It has escalated into an open trade war between the world's leading economies. Although US President Donald Trump declared war on China, it continued under the next president Joe Biden (2021–2024). After returning to the White House, Trump brought the trade standoff with China to a logical conclusion in just a few months, as his tariff initiatives effectively halted economic cooperation between the two countries by the end of April 2025. It seems that these seemingly ill-considered actions by the US administration concealed an attempt to ease the burden of the 37 trillion national debt, which poses a mortal danger to the country. In the same vein, cuts in funding for specialized UN agencies and other organizations, including NATO, as well as government policy measures leading to a reduction of the dollar's global mission, should be considered. At the same time, it is important to emphasize that Trump's weakening of support for the global financial system inevitably leads to the "nationalization" of the dollar and the transformation of the United States into an ordinary state, albeit with all the hallmarks of a great power. In other words, deglobalization occurs not only in the economy, but also manifests itself at the political level. Before our eyes, the United States is abandoning its imperial status, abandoning support for a liberal rules-based order, and becoming one of the influential participants in a multipolar world. Beijing and Moscow welcome the ongoing changes in American and world politics and declare their readiness to cooperate with Washington based on the principles of peaceful existence, mutual trust and respect, as well as mutually beneficial trade.

**Keywords:** globalization, the Washington Consensus, the 2008 financial crisis, de-dollarization, trade war, multipolar world

**For citation:** Shumilov M. M., Gurkin A. B. The crisis of economic globalization as a factor of a multipolar world // Administrative consulting. 2025. N 4. P. 137–148. EDN KAJUUE

**Введение**

Еще недавно большинство политологов даже не подозревало о грядущих переменах в мировой политике, избегало полемики о кризисе глобализации и его влиянии на переход к многополярному миру. Так, рассуждая о начавшемся системном кризисе мирового порядка, генеральный директор Российского совета по международным делам (РСМД) А. В. Коротунов в 2020 г. утверждал об отсутствии каких-либо оснований для диагностирования «конца глобализации» или даже «долгосрочной и всеобъемлющей тенденции к деглобализации» [4, с. 7]. Однако резкое изменение ситуации в связи с начавшейся в феврале 2022 г. специальной военной операцией России на Украине потребовало от ученых переосмысления прежних подходов. Хотя концепция внешней политики РФ 2023 г. ввела в научный оборот и политический дискурс термин «кризис экономической глобализации», он по-прежнему нуждается в адекватном содержательном наполнении, учитывая его колоссальную значимость в контексте нарастающей турбулентности международной жизни.

В этой связи отметим, что еще в 2015 г. профессор экономики Высшей школы социальных наук в Париже Жак Сапир справедливо указывал на переживаемый регресс экономической глобализации, вследствие чего происходило «возвращение на мировую арену государств», роль которых ранее принижалась транснациональными рыночными силами, прежде всего, локализованными в США [7]. Директор Московской школы экономики МГУ им М. В. Ломоносова А. Д. Некипелов также указывал на пробуксовку процесса глобализации и «кризис глобализационного

проекта» после событий 2007–2009 гг. Одновременно он определил западные страны, занимавшиеся распространением протекционистских настроений, главными саботажниками ими же установленных правил торгового порядка [5, с. 163–167].

В последние годы российские и китайские ученые далеко продвинулись в обосновании объективного характера формирующейся многополярности. Отдельные представители западной политологии проявляли солидарность с такой позицией. Например, в конце 2024 г. профессор политологии Чикагского университета Джон Миршаймер высказал мнение о завершении однополярного момента в 2017 г., поскольку к тому времени на сцене мировой политики появились три великие державы — США, Китай и Россия, олицетворявшие начало многополярного мира<sup>2</sup>.

При этом ни сам Миршаймер, ни другие политические реалисты за редким исключением не связывают начало многополярности с кризисом глобализации. Впрочем, многочисленные приверженцы либерально-идеалистической парадигмы, принципиально отрицая кризис глобализации, продолжают утверждать о ее необратимости, ведущей человечество к торжеству разума и гуманизма под руководством США и коллективного Запада.

По указанным причинам малоисследованным остается вопрос о влиянии кризиса глобализации на формирование международного порядка. Редким исключением в этом плане можно считать обзорную статью российских политологов А. А. Казанцева и В. М. Сергеева «Кризис “американоцентричной” глобализации: причины, тенденции, сценарии развития» (2020), в которой прослеживается попытка выявить главные тенденции в развитии мировой политики под влиянием кризиса глобализации. Обратив внимание на отставание американского ВВП от китайского в стоимостном выражении по ППС, а также справедливо указав на деиндустриализацию и расходы, связанные с участием в региональных конфликтах и обеспечением глобальных полицейских функций, авторы пришли к выводу о растущих издержках США по поддержанию «гегемонистской стабильности». Связанные с этим растущая финансовая задолженность и имиджевые потери, по их мнению, подрывали устойчивость однополярного мира. Напротив, на фоне упадка западноцентричной модели глобализации, ослабления американской гегемонии, кризиса западной культуры и системы ценностей развивался процесс становления многополярного мира, ускорение которому придавали экономический рост в Китае и Индии, подъем азиатских и евразийских держав, активизация внешней политики России и КНР, усиление самостоятельной роли региональных игроков [3, с. 50–51, 56, 57, 59, 61].

Вместе с тем, как видится, преувеличив эвристическую роль либеральной концепции «ворот в глобальный мир», А. А. Казанцев и В. М. Сергеев не проявили исследовательского интереса к спровоцированной США торговой войне с Китаем и упадку неолиберальной модели хозяйствования. Возможно, по этой причине они исказили интересы и роль КНР и РФ в становлении многополярного мира. Более того, оставив без внимания роль БРИКС в мировой политике, они приписали «Большой двадцатке» способность стать политической «оболочкой» экономической глобализации, и решили, что именно эта «модель гегемонии... наиболее отвечает распространенному в России представлению о многополярном мире» [3, с. 61].

Рассуждая о причинах растущей дестабилизации и деградации однополярного мира, российские политологи В. И. Пантин и В. В. Лапкин принимают во внимание противоречия глобализации, последствия глобального кризиса 2008–2009 гг.,

<sup>2</sup> Israel-Hamas, Ukraine-Russia and China: why the US is in serious trouble! | John Mearsheime [Электронный ресурс] // The Centre for Independent Studies (CIS). October 23, 2024. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=62FCVJycwSA> (PKH: иностранный владелец ресурса нарушает закон РФ); Синь Л., Чжао Цзюечэн Ч., Шэн Я. Неминуемая гибель или светлое будущее? [Электронный ресурс] // Global Times, Китай, 2024. 30 октября. URL: <https://inosmi.ru/20241030/mirshaymer-270570070.html> (дата обращения: 05.07.2025).

экономические успехи Китая, Индии, других азиатских стран, которые привели к резкому изменению баланса между разными центрами силы, реализации успешных региональных проектов, продвижению таких форматов как ШОС, БРИКС, «Большая двадцатка», ЕАЭС и др. Однако представляется, что авторы переоценили роль «циклически-волнового подхода» в исследовании политической и экономической динамики. Не уделив должного внимания конкретизации современных трендов в развитии кризиса экономической глобализации, они ослабили доказательную базу представленных сценариев дестабилизации однополярного мирового порядка, а также проявили надуманную осторожность в определении временного рубежа перехода к многополярному состоянию, определив его «решающий этап» концом 2020-х гг. — началом 2030-х гг. [6, с. 9–15].

Как бы то ни было, с победой на президентских выборах в конце 2024 г. Дональда Трампа во внешнеполитическом курсе США произошел крутой поворот от поддержки однополярного мира и порядка, основанного на правилах (RBIO) к политике на платформе «Америка прежде всего». Эти изменения требуют вдумчивого осмысления. Ведь, по существу, речь идет о включении США в общемировой процесс формирования многополярного порядка.

Однако в научном сообществе по-прежнему преобладают неолиберальные трактовки и вырабатываются политические рекомендации, проникнутые запросами разномасштабных транснациональных структур уходящего мира. В полемике с неолиберальными авторами политические реалисты все еще остаются малочисленными маргиналами. Тем временем человечество переживает стремительные перемены, следовательно, неадекватные трактовки наблюдаемых международных событий и процессов формируют риски искаженного образа реальности. Еще большую опасность представляют управленческие решения, принимаемые на основе ложных представлений.

## Материалы и методы

Представленная статья нацелена на выявление и конкретизацию признаков кризиса глобализации на современном этапе, а также демонстрацию воздействия геоэкономических факторов на внешнеполитический курс США. Для достижения поставленной цели авторами определен ряд исследовательских задач, сфокусированных на следующих проблемных вопросах: 1) кризис глобализации как главная причина хаотизации экономической политики Вашингтона; 2) ослабление доллара как причина дестабилизации глобальной финансовой системы; 3) конец монополии доллара и проявление первых признаков многополярной валютной системы; 4) несостоятельность критики экономической политики президента США Дональда Трампа с либеральных позиций.

В ходе проведения исследования применялись различные методы, что позволило структурировать текст и оптимизировать решение поставленных задач. Так, достижению цели исследования способствовало использование принципа историзма. Это дало возможность установить последовательность событий, которые актуализировали процесс обострения кризиса экономической глобализации и трансформации мирового порядка в направлении многополярности.

При написании статьи также оказался востребован метод извлечения актуальной информации из опубликованных исследований академического характера (см. список литературы) и материалов СМИ. Научный анализ выявленных данных помог обосновать объективный характер кризиса глобализации и его влияния переход от однополярного к многополярному миру. При этом широко использовались материалы российских официальных сайтов, информационно-аналитических агентств, агрегаторов новостей и изданий, таких как «Президент России», ИноСМИ, EurAsia Daily, ТАСС, Интерфакс, РБК, Газета.ру, «Международная жизнь», а также Российского

совета по международным делам (ПСМД). В решении поставленных исследовательских задач также пригодились материалы и аналитика зарубежных информационных ресурсов. В их числе американские The New York Times, New York Post, Newsweek, Foreign Affairs, Foreign Policy, Pew Research Center, Bureau of Labor Statistics, Birch Gold Group, британские Reuters, Financial Times, The Economist, The Times, Spiked, UnHerd, китайский Global Times, немецкие Die Zeit, Die Welt, Frankfurter Allgemeine Zeitung, польские Myśl Polska, Do Rzeczy, турецкие Anadolu Ajansı и Sabah и др.

Применение метода причинно-следственного анализа помогло определить начало нисходящего тренда глобализации, выявить его предпосылки, причины и движущие силы, а также конкретизировать результаты данного процесса. В результате удалось приблизиться к пониманию объективной закономерности кризиса мировой долларовой системы, начавшейся дедолларизации, оказавшей серьезное влияние на изменение настроений и поведение политического класса США в направлении отказа от дальнейшей поддержки мирового порядка на американских условиях и гуманитарного вмешательства в дела других стран в пользу привилегированного участия в становлении многополярного мира.

## Результаты

### *Кризис глобализации как причина хаотизации экономической политики Вашингтона*

Мировой экономический кризис 2008–2009 гг. нанес сильный удар по мировой финансовой системе под началом США, доверие к ней повсеместно пошло на спад. Преодоление последствий кризиса отняло у американцев много сил. По словам британского экономического консультанта Фила Маллана, уже тогда практические финансовые инвесторы заметили, что Вашингтон лишился средств и политической воли выступать в роли мирового экономического локомотива<sup>3</sup>.

Убедительным проявлением кризиса глобализации стало соперничество США и Китая, инициированное президентом Бараком Обамой в 2011 г., которое в 2018 г. переросло в открытую торговую войну между ведущими экономиками мира. Хотя войну Китаю объявил президент США Дональд Трамп, она продолжалась и при следующем президенте Джо Байдене (2021–2024). Сменивший его в 2024 г. Трамп всего за несколько месяцев довел торговое противостояние с Китаем до логического конца, так как его тарифные инициативы к началу мая 2025 г. фактически остановили торговлю и экономическое взаимодействие двух стран.

Касаясь объективной подоплеки «разъединения» экономик США и КНР, сотрудники ВШЭ А.А. Зайцев и А.С. Пятачкова объясняли ее не только их переходом к стратегической конкуренции, но также «исчерпанием модели созависимости экономик», прежде всего, в результате фундаментальных изменений в экономике Китая и мировой экономике в целом [2, с. 23]. Такая интерпретация представляется неполной, поскольку не принимает во внимание физическую неспособность США к дальнейшей поддержке состояния «созависимости». По нашему мнению, процесс экономического размежевания США и Китая был обусловлен более глубокой причиной — кризисом экономической глобализации, прежде всего, нараставшей беспомощностью неолиберальной модели хозяйствования, опиравшейся с конца 1980-х гг. на принципы «вашингтонского консенсуса». После 2008 г. эта модель все менее отвечала потребности расширенного воспроизводства капитала

<sup>3</sup> Маллан Ф. Что, если это гибель доллара? // Spiked, Великобритания. 2025. 29 мая. [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250529/dollar-273166724.html> (дата обращения: 05.07.2025).

в глобальном масштабе. Следует согласиться с мнением академика С. Ю. Глазьева о том, что невозможность «дальнейшего поддержания финансовой пирамиды американских обязательств, составляющей основу американского цикла накопления капитала», стала препятствовать глобальным инвестициям [1, с. 95–96].

Примечательно, что крах неолиберальной доктрины начинают признавать отдельные представители западного научного мира. Так, заместитель редактора *Financial Times* Рана Форухар справедливо утверждает о закономерном характере (то есть это бы произошло и в случае победы К. Харрис) эпохи «поствашингтонского консенсуса», появления пост-Бреттон-Вудской системы, ослабления американских активов, включая и сам доллар<sup>4</sup>. Сотрудник же Немецкого экономического института (IW) — доктор Самина Султан — пошла дальше. Связав усиление распада однополярного мира с разрушительным воздействием Трампа на глобальные институты и правила, она также указала причину перехода к многополярному мировому порядку — ослабление статуса доллара как мировой резервной валюты<sup>5</sup>.

Исходя из такой логики, следует признать, что тарифная политика Трампа не стала первопричиной падения влияния МВФ, ВТО, ВБ, ВОЗ, других институтов глобального управления и фрагментации глобальной экономической системы. Она лишь ускорила этот процесс. Развалу Бреттон-Вудской системы, по словам главы МИД РФ С. В. Лаврова, также способствовали применение «уголовных приемов отъема суверенных активов и частной собственности», «экстерриториальных санкций», «недобросовестной конкуренции», а также создание «зеленых» барьеров и «зажим эффективных форм перетока технологий и инвестиций»<sup>6</sup>.

В числе немногих авторов, адекватно трактующих политику Трампа, обозреватель *Myśl Polska* Анджей Щещняк указывал, что в 2001–2024 гг. доля США в мировой промышленности сократилась с 28% до 17%. В 2024 г. США импортировали товаров примерно на 1,2 трлн долл. больше, чем экспортировали. Приписав администрации намерение сократить торговый дефицит, он справедливо определил генеральное направление ее стратегии по изменению мирового торгового порядка, заключающееся в отказе от роли главного мирового импортера. Этим же он объяснил агрессивную волну антитрамповской критики, исходящую от потерпевших в результате отказа США от прежней модели глобальной торговли: «Отсюда и отчаянное сопротивление, плач и крик в СМИ, которые, как-никак, являются сегодня голосом глобального капитала и транснациональных корпораций — главных потерпевших, и, можно сказать, жертв стратегии Трампа. Их глобальные производственные цепочки придется сворачивать и возвращать в Америку»<sup>7</sup>.

Вместе с тем все отчетливее проявляются симптомы плачевного состояния реального сектора американской экономики (нехватка технологий, образования и рабочей силы), препятствующие реиндустриализации США. Более того, экономика страны за несколько десятилетий так сильно изменилась, что в ней, по словам Р. Форухар, стали преобладать нематериальные активы — «программное обеспе-

<sup>4</sup> Форухар Р. Тень грядущего краха доллара все еще маячит на горизонте // *Financial Times*, Великобритания. 2025. 2 мая. [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250502/dollar-272850283.html> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>5</sup> Султан С. Превзойдут ли страны БРИКС влияние G7? // *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Германия. 2025. 4 июля. [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250704/briks-273648050.html> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>6</sup> Лавров заявил, что Запад вынашивает уголовные приемы отъема суверенных активов // ТАСС. 2024. 22 февраля. [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/politika/20053289> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>7</sup> Щещняк А. Зачем Трамп развязал глобальную торговую войну // *Myśl Polska*, Польша. 2025. 10 апреля. [Электронный ресурс]. URL: [https://inosmi.ru/20250410/tramp\\_poshliny-272560357.html](https://inosmi.ru/20250410/tramp_poshliny-272560357.html) (дата обращения: 05.07.2025).

чение, патенты, цифровые данные, товарные знаки и другие объекты интеллектуальной собственности. Они составляют около 80% стоимости бюджета крупных компаний. Это вполне логично, учитывая, что мы живем в условиях экономики услуг, все больше зависящей от цифровых данных»<sup>8</sup>. На этом основании американский юрист и старший научный сотрудник Института Тайхэ (КНР) Эйнар Танген ставит в упрек Трампу непонимание азов современной экономики. Невозможность реиндустриализации США он объясняет как недооценкой администрацией Трампа цифрового характера современной промышленности, так и дефицитом в стране квалифицированной рабочей силы и необходимых специалистов. Одновременно он предсказывает провал намерений Трампа по возрождению промышленности по причине сохранения доллара как мировой резервной валюты, поскольку дорогой доллар препятствует развитию промышленного производства в американской юрисдикции<sup>9</sup>.

Убедительным проявлением финансовой беспомощности США служит их политика на европейском направлении. Ярким ее проявлением стало заявление министра обороны США Пита Хегсета в Колледже Сухопутных войск США в Карлайле (штат Пенсильвания) 23 апреля 2025 г.: «Время, когда Соединенные Штаты ... были единственным гарантом европейской безопасности, прошло ... Это давно должно было произойти. Европа должна активизироваться в военном плане и встать во главе»<sup>10</sup>. Советник по национальной безопасности (до 1 мая 2025 г.) Майк Уолтц заявил накануне своей отставки New York Post, что США больше не могут себе позволить «спонсировать» союзников по НАТО, и добавил, что за оборону Украины должны отвечать европейцы<sup>11</sup>. Июньский (2025) саммит НАТО в Гааге вновь показал стремление США возложить на своих европейских союзников бремя финансовой ответственности по противодействию «российской агрессии». Еще более отчетливо проступило их намерение получить от Европы новые сотни миллиардов долларов на военные заказы для американских оружейных корпораций, а также в виде таможенных платежей за право ввоза товаров на свою территорию.

### *Ослабление доллара как причина дестабилизации глобальной финансовой системы*

В условиях продолжающегося кризиса глобализации происходит усиление деградации мировой финансовой системы, основанной на эмиссии доллара. По утверждению британского The Economist и американской The New York Times, доллар перестал быть источником стабильности. С момента введения Трампом в начале апреля пошлин, несмотря на сокращение импорта и рост чистого спроса, курс доллара понизился почти на 5% по отношению к другим мировым валютам<sup>12</sup>.

<sup>8</sup> Форухар Р. Почему имеет смысл «сделать Голливуд снова великим»? // Financial Times, Великобритания. 2025. 13 мая. [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250513/gollivud-272959431.html> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>9</sup> Эйнар Танген: Как экономическая война США и Китая меняет мир // YouTube: Glenn Diesen Russian. 2025. 30 апреля. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.youtube.com/watch?v=eZcPX\\_2yWxE&t=55s](https://www.youtube.com/watch?v=eZcPX_2yWxE&t=55s) (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>10</sup> Пентагон: США более не могут быть гарантом европейской безопасности // ТАСС. 2025. 23 апреля. [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/23762609> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>11</sup> Кристенсон Дж. Уолтц сказал, что оборона Украины должна быть под «руководством Европы», и раскритиковал союзников за «удручающую» неготовность // New York Post, США. 2025. 30 апреля. [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250430/uolits-272829851.html> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>12</sup> Как будет развиваться кризис доллара? // The Economist, Великобритания. 2025. 21 апреля. [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250421/krizis-272693442.html>; Дэвис Р. А., Караиан Дж. Угроза госдолга США всколыхнула мировые рынки // The New York Times, США. 2025. 19 мая. [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250519/gosdolg-273062692.html> (дата обращения: 05.07.2025).

За 100 дней правления Трампа доллар упал более чем на 9% по отношению к корзине основных валют. По оценке профессора факультета политических наук Пизанского университета Алессандро Вольпи, по отношению к евро курс доллара за короткое время упал с 0,95 до 0,86<sup>13</sup>. В целом же покупательная способность «потребительского доллара» по городам США в период с середины 2020 г. до начала 2025 г. обесценилась почти на 20%<sup>14</sup>.

Увеличение доходности 10- и 30-летних казначейских облигаций не привело к укреплению доллара. Напротив, эксперты сигнализируют об оттоке капитала из США. Главный валютный стратег банка Societe Generale Кит Джакс отмечает активную распродажу доллара на мировых биржах<sup>15</sup>. В результате ослабления доллара, согласно Вольпи, за год расходы на выплату процентов по государственно-му долгу выросли с 753 до 1235 млрд долл., намного превысив военные расходы: «Трамп столкнулся с тем, что символы Соединенных Штатов — доллар и ценные бумаги — перестали рассматриваться как надежные активы»<sup>16</sup>. Международное рейтинговое агентство Moody's вслед за S&P и Fitch понизило кредитный рейтинг США на одну позицию: с максимального AAA до AA1.

Принимая во внимание, что иностранные инвесторы владели ценными бумагами США на сумму свыше 31 трлн долл., из которых 17,6 трлн приходилось на акции и 13,6 трлн — на облигации, а также факт перетока американских активов от центральных банков к пенсионным фондам, страховым компаниям и другим негосударственным субъектам, следует признать обоснованность панического поведения последних в условиях усиления рыночной стихии и беспомощности американских властей овладеть ситуацией<sup>17</sup>. «Если инвесторы бегут, несмотря на рост доходов, — отмечал The Economist, — значит, они считают, что риск инвестиций в Америку сильно вырос»<sup>18</sup>. По-другому, привлекательность доллара для потребителей и инвесторов, а следовательно, мировой спрос на него продолжают снижаться вопреки росту доходности федерального государственного долга. По этому поводу американский финансовый эксперт Питер Рейган выражал надежду на то, что «федеральное правительство сможет взять ситуацию под контроль без дальнейшей потери стабильности», но при этом призывал сограждан готовиться к худшему<sup>19</sup>.

Опасаясь дальнейшего роста госдолга США, председатель совета директоров и генеральный директор JPMorgan Chase Джейми Даймон прогнозировал крах рынка облигаций<sup>20</sup>. Менее резко на ту же тему высказывался глава инвестиционного

<sup>13</sup> Вольпи А. Судьба доллара зависит от решения Трампа // L'AntiDiplomatico, Италия. 2025. 25 июня. [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250625/dollar-273549708.html> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>14</sup> Consumer Price Index for All Urban Consumers: Purchasing Power of the Consumer Dollar in U. S. City Average // U. S. Bureau of Labor Statistics via FRED. Mar 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://fred.stlouisfed.org/graph/?g=1liB8> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>15</sup> Тихонов Б. Что будет с долларом? (часть 1) // ИноСМИ, Россия. 2025. 20 июня. [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250620/dollar-273475551.html> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>16</sup> Вольпи А. Судьба доллара зависит от решения Трампа.

<sup>17</sup> McGeeve J. Who's selling? Breaking down the dollar's breakdown // Reuters. June 24, 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.reuters.com/markets/currencies/whos-selling-breaking-down-dollars-breakdown-mcgeeve-2025-06-23/> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>18</sup> Как будет развиваться кризис доллара?

<sup>19</sup> Reagan P. Faith in the Dollar Failing — We're Seeing the Tremors // Birch Gold Group. April 18, 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.birchgold.com/blog/news/dollar-failing-tremors/> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>20</sup> Укен М. Государственный долг США: выходит ли госдолг США из-под контроля? // Die Zeit, Германия. 2025. 28 июня. [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250628/dolg-273590908.html> (дата обращения: 05.07.2025).



банка Goldman Sachs Дэвид Соломон, однако и он допускал в долгосрочной перспективе сокращение инвестиций и замедление экономического роста<sup>21</sup>.

Анализируя изменения в кредитно-финансовой политике США, британский экономист, главный специалист по экономической стратегии компании Netwealth Джерард Лайонс пришел к выводу об их направленности на ослабление доллара «для повышения конкурентоспособности, сохранения его доминирующего положения в мировой торговле и платежах, а также в качестве резервной валюты»<sup>22</sup>. Признавая в ослаблении доллара стимул для возрождения промышленного производства в США, обозреватель ИноСМИ Борис Тихонов одновременно обратил внимание на попытки администрации Трампа укрепить доллар через снижение процентных ставок на рынке капитала, «чтобы иметь возможность и далее иметь большой государственный дефицит и поддерживать высокие цены на акции». При этом в отличие от британца, отрицавшего в девальвации доллара вызов его глобальному доминированию, российский автор справедливо подметил в разнонаправленности финансовой политики США противоречие, не поддающееся практическому разрешению<sup>23</sup>.

### *Конец монополии доллара и возникновение многополярной валютной системы*

Когда в 2022 г. администрация Байдена арестовала российские активы под предлогом нарушения Москвой международного права и самого порядка, основанного на «правилах»<sup>24</sup>, в мировых СМИ появились сообщения о начале конца статуса доллара как единой мировой резервной валюты. Эта тема чрезвычайно актуализировалась в связи с возвращением Трампа в Белый дом.

При этом отдельные авторы приписывают его администрации целенаправленную попытку избавиться от долларовой гегемонии. Так, в начале апреля 2025 г. председатель Совета экономических консультантов Стивен Миран подверг критике роль доллара как резервной валюты, поскольку такая «сверхпривилегия» США провоцировала «постоянные валютные перекосы и вместе с несправедливыми торговыми барьерами других стран способствовала возникновению непосильного торгового дефицита», уничтожавшего производственный сектор США, «и все это ради того, чтобы неамериканцам было легче торговать друг с другом»<sup>25</sup>. Исходя из этого, он приписал администрации Трампа намерение не только ослабить доллар, но также развивать ситуацию в направлении дефолта по казначейским облигациям США<sup>26</sup>.

Признавая реальность ускоряющейся дедолларизации, важно вместе с тем отметить продолжающийся рост привлекательности национальных валют целого ряда экономически успешных стран. Так, исходя из долгосрочной перспективы падения доллара, Дж. Лайонс допускал, что «мы находимся на ранних стадиях перехода к многополярной валютной системе»<sup>27</sup>. В связи с ослаблением мировых позиций доллара британский бизнес-консультант Фил Маллан прогнозировал появление

<sup>21</sup> Саттон С. Долг США взлетел до небес — вот что говорит глава самого известного банка Америки // Die Welt, Германия. 2025. 20 июня. [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250620/gosdolr-273472483.html> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>22</sup> Лайонс Дж. Закат доллара. Что придет ему на смену? // The Times, Великобритания. 2025. 26 мая. [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250528/dollar-273175688.html> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>23</sup> Тихонов Б. Что будет с долларом? (часть 1).

<sup>24</sup> В апреле 2025 г. президент США Джо Байден подписал закон, разрешающий конфисковать ранее замороженные в Соединенных Штатах суверенные российские активы.

<sup>25</sup> Пилкингтон Ф. Рост цен на золото сигнализирует об окончании долларовой гегемонии // UnHerd, Великобритания. 2025. 22 апреля. [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250422/zoloto-272712446.html> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>26</sup> Маллан Ф. Что, если это гибель доллара?

<sup>27</sup> Лайонс Дж. Закат доллара.

в мире раздробленной финансовой системы с несколькими резервными валютами как отражение «нового, многополярного миропорядка»<sup>28</sup>.

### *Критика экономической политики президента США Дональда Трампа с либеральных позиций*

Проигравшие Трампу либеральные элиты, кто в силу приверженности глобализму, кто по причине меркантильных соображений, замалчивают и высмеивают любые попытки действующей администрации США вывести страну из кризисного состояния. Все ее усилия на этом пути встречают злобную критику со стороны его оппонентов.

Хотя очевидно, что Трамп пытается изо всех сил вывести Америку из почти безвыходной ситуации, его инициативы встречают резкую критику со стороны «демократических» оппонентов. Так, комментируя первые 100 дней его президентства, обозреватель либерального американского издания Foreign Policy Майкл Хирш издевательски подытожил: «...еще никто никогда не видел, чтобы потенциальный “сильный лидер” продемонстрировал столь беспрецедентную слабость — и всего за 100 дней. ... Трамп в короткий срок сделал многое для того, чтобы в одностороннем порядке отказаться от доминирующего влияния США в мире, особенно в Европе и ИТР. Лучшее тому подтверждение — одновременное падение акций, облигаций и курса доллара (что случается крайне редко), указывающее на массовый отток инвестиций»<sup>29</sup>. Ему вторит признанный эксперт по послевоенному миропорядку Джон Айкенберри из Принстонского университета: «Зачем США разрушать собственный гегемонистский порядок? Почему сильнейшее государство мира сознательно ослабляет себя, становясь беднее и уязвимее?»<sup>30</sup>. В том же ключе рассуждают эксперты Financial Times: «Торговая война Дональда Трампа вынуждает инвесторов задуматься о том, что господство американской валюты может ослабнуть или даже закончиться»<sup>31</sup>.

Критикуя советников Белого дома за рассуждения о статусе доллара в качестве мировой резервной валюты как «о бремени», The Economist клеймит политику Трампа как хаотичную и нелогичную, толкающую мировую финансовую систему в неизвестность<sup>32</sup>. Бывший высокопоставленный сотрудник министерства финансов США Марк Собел критикует Трампа за пренебрежение доверием партнеров и союзников, то есть за подрыв «основы господства американского доллара». Придерживаясь такого же мнения, Financial Times опасается, что «отток капитала наберет обороты», что со временем может «подорвать уникальную роль доллара в мировой экономике и финансовой системе»<sup>33</sup>. Макроэкономист, эксперт по инвестициям Филип Пилкингтон отмечает обострение конфликта Трампа с председателем Совета управляющих Федеральной резервной системы Джеромом Пауэлом: ФРС выступает за повышение ставок, Трамп — за их понижение<sup>34</sup>.

Согласно The Wall Street Journal, новые тарифы Трампа, особенно против союзников, пошатнули глобальную уверенность в надежности США, подорвали авторитет

<sup>28</sup> Маллан Ф. Что, если это гибель доллара?

<sup>29</sup> Хирш М. Первые 100 дней Трампа продемонстрировали беспрецедентную слабость «сильного лидера» // Foreign Policy, США. 2025. 30 апреля. [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250430/trump-272825493.html> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>30</sup> Хирш М. Первые 100 дней Трампа продемонстрировали беспрецедентную слабость «сильного лидера».

<sup>31</sup> Уиглсуорт Р., Дьюгид К., Алим А. Мир теряет веру во всемогущий американский доллар? // Financial Times, Великобритания. 2025. 17 апреля. [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250417/dollar-272655514.html> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>32</sup> Как будет развиваться кризис доллара?

<sup>33</sup> Уиглсуорт Р., Дьюгид К., Алим А. Мир теряет веру во всемогущий американский доллар?

<sup>34</sup> Пилкингтон Ф. Рост цен на золото сигнализирует об окончании долларовой гегемонии.

США и сыграли на руку Китаю. Говоря об упадке мирового экономического лидерства США, критики политики Трампа отмечают стремление Пекина завязать прочные отношения с союзниками Вашингтона, предоставляя им «более надежный гигантский рынок». По их мнению, политика Трампа враждебна интересам США, так как препятствует формированию торгового альянса прозападных стран, направленного на сдерживание Китая<sup>35</sup>.

В свою очередь, привлекая внимание к росту биржевой цены золота (до 3400 долл. за унцию, или на 26% с начала года), Newsweek не усматривает в этом результата спекуляций. По оценке журнала, спрос на золото свидетельствует о «системной нестабильности», разрушении экономических устоев, растущей геополитической и торговой хаотизации, эпицентром которой выступает Вашингтон, который ранее был хранителем мирового порядка, а теперь выступает источником политической неразберихи: «...динамика указывает на снижение уверенности в экономическом лидерстве Соединенных Штатов. Центробанки, особенно Китая и стран Глобального Юга, наращивают золотые резервы рекордными темпами. ...Взлет цен на золото не связан с позитивными ожиданиями, но страхует от рыночной турбулентности, неопределенности и кризиса глобализации»<sup>36</sup>.

Известный немецкий экономист Хенрик Мюллер и британский экономист-политолог Джон Рэлли считают, что США перестали быть безопасной гаванью. Последний также называет идею Трампа «Америка прежде всего» неопределенной и неясной<sup>37</sup>. В свою очередь, американские авторы Виктор Ча, Джон Хамре, Г. Джон Айкенберри, критикуя Трампа за приверженность политической позиции «Америка прежде всего», усматривают в этом одну из причин беспорядка в современном мире<sup>38</sup>.

## Литература

1. Глазьев С. Ю. Глобальная трансформация через призму смены технологических и мирохозяйственных укладов // *AlterEconomics*. 2022. Т. 19. № 1. С. 93–115. EDN MULEYG
2. Зайцев А. А., Пятчкова А. С. Кризис COVID-19 как катализатор разрыва экономик США и Китая. Анализ и прогноз // *Журнал ИМЭМО РАН*. 2021. № 2. С. 13–27. EDN WNVTVW
3. Казанцев А. А., Сергеев В. М. Кризис «американоцентричной» глобализации: причины, тенденции, сценарии развития // *Вестник МГИМО-Университета*. 2020. Т. 13. № 2. С. 40–69. DOI: 10.24833/2071-8160-2020-2-71-40-69.
4. Кортунов А. В. Кризис миропорядка и будущее глобализации: Доклад РСМД № 60/2020. М. : НП РСМД, 2020.
5. Некипелов А. Д. Протекционизм или свободная торговля: ложная дилемма // *Глобальный мир: системные сдвиги, вызовы и контуры будущего: XVII Международные Лихачевские научные чтения*, 18–20 мая 2017 года. СПб. : СПбГУП, 2017. С. 163–167.
6. Пантин В. И., Лапкин В. В. Дестабилизация старого и формирование нового миропорядка: основные тенденции и альтернативы // *Общественные науки и современность*. 2023. № 5. С. 7–18. EDN NHXKNY

<sup>35</sup> WSJ назвала пошлины Трампа подарком для Пекина // РБК. 2025. 29 апреля. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/681027cc9a79477965cfd46a> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>36</sup> Халид И. Цены на золото бьют рекорды, Америка теряет лицо // *Newsweek*, США. 2025. 1 мая. [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250501/zoloto-272836333.html> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>37</sup> Тихонов Б. Что будет с долларом? (часть 1); Рэлли Дж. Мировая экономика на краю пропасти // *UnHerd*, Великобритания. 2025. 20 июня. [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250620/ekonomika-273475109.html> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>38</sup> Ча В., Хамре Дж., Айкенберри Дж. Вот что нужно сделать ради выживания нынешней системы глобального управления // *Foreign Affairs*, США. 2025. 16 июня. [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250616/seminka-273410445.html> (дата обращения: 05.07.2025).

7. Сипир Ж. Кризис глобализации: новый контекст и вызовы для национальных экономик // Современные глобальные вызовы и национальные интересы: XV Международные Лихачевские научные чтения, 14–15 мая 2015 г. СПб. : СПбГУП, 2015. С. 159–162.

#### Об авторах:

**Шумилов Михаил Михайлович**, профессор кафедры международных отношений Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления) (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор исторических наук; mshumilov@mail.ru

**Гуркин Александр Борисович**, заведующий кафедрой истории и права Санкт-Петербургского государственного технологического института (технический университет) (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат исторических наук, доцент; rpgurkin@mail.ru

#### References

1. Glazyev S.Y. Global transformation through the prism of changing technological and world economic patterns // *AlterEconomics*. 2022. Vol. 19, N 1. P. 93–115. EDN MULEYG. (In Russ.).
2. Zaitsev A. A., Pyatachkova A. S. The COVID-19 crisis as a catalyst for the rupture of the economies of the USA and China. Analysis and forecast // *IMEMO Journal [Zhurnal IMEMO RAN]*. 2021. N 2. P. 13–27. EDN WNVTYW. (In Russ.).
3. Kazantsev A. A., Sergeev V. M. The crisis of US-centric globalization: causes, trends and scenarios of development // *Bulletin of MGIMO University [Vestnik MGIMO-Universiteta]*. 2020. Vol. 13, N 2. P. 40–69. DOI: 10.24833/2071-8160-2020-2-71-40-69. (In Russ.).
4. Kortunov A. V. The World Order Crisis and the Future of Globalization: The Report to RIAC N 60/2020. Moscow: NP RSMD, 2020. (In Russ.).
5. Nekipelov A. D. Protectionism or free trade: a false dilemma // *Global world: systemic shifts, challenges and contours of the future: XVII International Likhachev Scientific Readings*, May 18–20, 2017. St. Petersburg: SPbGUP, 2017. P. 163–167. (In Russ.).
6. Pantin V. I., Lapkin V. V. Destabilization of the old and formation of the new world order: main trends and alternatives // *Social Sciences and modernity*. 2023. N 5. P. 7–18. EDN NHXKNY. (In Russ.).
7. Sapir J. The crisis of globalization. A new context and challenges for national economies // *Modern global challenges and national interests: XV International Likhachev Scientific Readings*, May 14–15, 2015. St. Petersburg: SPbGUP, 2015. P. 159–162. (In Russ.).

#### About the authors:

**Mikhail M. Shumilov**, Professor of the Chair of International Relations of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management) (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (History); mshumilov@mail.ru

**Alexander B. Gurkin**, Head of the Chair of History and Law of Saint Petersburg State Institute of Technology (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in History, Associate Professor; rpgurkin@mail.ru

Поступила в редакцию: 21.07.2025  
Поступила после рецензирования: 27.07.2025  
Принята к публикации: 31.07.2025

The article was submitted: 21.07.2025  
Approved after reviewing: 27.07.2025  
Accepted for publication: 31.07.2025

## К вопросу о ценностях общества и молодежи

Большаков С. Н.<sup>1, \*</sup>, Большакова Ю. М.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Президентская библиотека им. Б. Н. Ельцина, Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*snbolshakov@mail.ru

<sup>2</sup>Центр высшего образования Российской академии образования, Москва, Российская Федерация; ГАОУ ВО «Коми республиканская академия государственной службы и управления», Сыктывкар, Республика Коми, Российская Федерация

### РЕФЕРАТ

Статья посвящена исследованию ценностных ориентаций молодежи. **Целью** исследования является анализ проблем жизненных ценностей и оценка трансформации ценностных ориентиров молодежи в сравнении со старшим поколением в условиях социально-экономических и культурных изменений. Актуальность работы обусловлена углублением поколенческого разрыва, который проявляется в ценностных конфликтах: молодежь акцентирует самореализацию, права человека и дружбу, тогда как старшее поколение фокусируется на патриотизме, единстве народов и исторической памяти.

**Методами исследования** являются социологические методы сбора информации, интерпретативный анализ, синтез и анализ, комбинация классических методов социологических исследований (опрос, анкетирование) позволяет выявить тренды и направления восприятия обществом современной молодежи, вторичный анализ результатов социологических исследований ведущих социологических центров страны.

**Результаты исследования** позволяют констатировать, что, несмотря на различия, семья остается общей, но менее значимой для молодежи, что требует адаптации мер поддержки молодых семей. Исследование подводит нас к выводу, что главным препятствием для молодежи являются факторы трудоустройства и жилья, однако созидательный труд как ценность упоминается лишь 11% респондентов, что указывает на диссонанс между необходимостью работать и отсутствием мотивации.

**Выводы.** Фактор образования стал определяющим в ожиданиях общества, что стимулировало реформы образования с акцентом на цифровые навыки. Каждый четвертый респондент связывает проблемы молодежи с отсутствием идеалов. Религия и приоритет духовного над материальным остаются маргинальными факторами, что подчеркивает поиск новой идентичности через цифровые сообщества и самореализацию. Исследование фиксирует сдвиг от материально-трудовых ценностей к образованности, патриотизму и мягким навыкам, а также усиление поколенческого разрыва. Рекомендации включают адаптацию социальной политики к запросам молодежи (гибкие формы родительства, цифровизация образования) и переосмысление духовно-нравственных ориентиров в условиях геополитической турбулентности.

**Ключевые слова:** молодежь, ценности, образ жизни, общественное мнение, идентичность, социальный мониторинг.

**Для цитирования:** Большаков С. Н., Большакова Ю. М. К вопросу о ценностях общества и молодежи // Управленческое консультирование. 2025. № 4. С. 149–170. EDN KGWKSP

## To the Question of the Values of Society and Youth

Sergey N. Bolshakov<sup>1, \*</sup>, Yulia M. Bolshakova<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Presidential Library named after B. N. Yeltsin of the Presidential Property Management Department of the Russian Federation, the Center for Higher Education of the Russian Academy of Education, Saint Petersburg, Russian Federation; \*snbolshakov@mail.ru

<sup>2</sup> The Center for Higher Education of the Russian Academy of Education, Moscow, Russian Federation; State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Komi Republican Academy of Public Administration and Management", Syktывkar, Komi Republic, Russian Federation

### ABSTRACT

The article is devoted to the study of value orientations of young people. The purpose of the study is to analyze the problems of life values and assess the transformation of value orientations

of young people in comparison with the older generation in the context of socio-economic and cultural changes. The relevance of the work is due to the deepening generational gap, which manifests itself in value conflicts: young people emphasize self-realization, human rights and friendship, while the older generation focuses on patriotism, unity of peoples and historical memory.

The research methods are sociological methods of collecting information, interpretive analysis, synthesis and analysis, a combination of classical methods of sociological research (survey, questionnaire) allows us to identify trends and directions of perception by society of modern youth, secondary analysis of the results of sociological research of the leading sociological centers of the country.

The results of the study allow us to state that despite the differences, the family remains common, but less significant for young people, which requires adaptation of measures to support young families. The study leads us to the conclusion that the main obstacle for young people is the factors of employment and housing, but creative work as a value is mentioned only by 11% of respondents, which indicates a dissonance between the need to work and the lack of motivation.

Conclusions. The education factor has become the determining factor in society's expectations, which has stimulated education reforms with an emphasis on digital skills. Every fourth respondent associates the problems of young people with the lack of ideals. Religion and the priority of the spiritual over the material remain marginal factors, which emphasizes the search for a new identity through digital communities and self-realization. The study records a shift from material and labor values to education, patriotism and soft skills, as well as an increase in the generational gap. Recommendations include adapting social policy to the needs of young people (flexible forms of parenting, digitalization of education) and rethinking spiritual and moral guidelines in the context of geopolitical turbulence.

**Keywords:** youth, values, lifestyle, public opinion, identity, social monitoring.

**For citation:** Bolshakov S.N., Bolshakova Yu.M. To the question of the values of society and youth // Administrative consulting. 2025. N 4. P. 149–170. EDN KGWKSP

## Введение

Исследования образа молодежи и ценностей общества сохраняют высокую актуальность в условиях динамичных социальных, экономических и культурных трансформаций [16]. На основе многочисленных исследований можно выделить несколько ключевых аспектов, подчеркивающих их значимость: выявление поколенческого разрыва и ценностные конфликты [1].

Политические ценности как устойчивые элементы индивидуального и коллективного сознания формируются у молодежи через сложное взаимодействие внешней среды и внутренних психологических процессов. В отличие от старших поколений, современные молодые люди усваивают эти ценности в условиях гиперподключенного мира, где цифровые платформы, социальные сети и онлайн-сообщества становятся ключевыми агентами политической социализации [2]. С психологической точки зрения политические ценности молодежи возникают на стыке двух векторов: внешнее влияние — усвоение норм, идей и установок из социокультурного контекста и внутренняя трансформация — переосмысление этих норм через призму личного опыта, интересов и идентичности. Такие ценности, как климатическая справедливость или цифровые права, сначала воспринимаются как элементы глобального дискурса, но затем «фильтруются» через призму личных приоритетов (стремление к безопасности, самореализации, автономии) и интегрируются в систему мотивации. В современную цифровую эпоху меняется и роль институтов социализации [6]. Если для предыдущих поколений ключевыми агентами влияния были семья, школа и традиционные СМИ, то сегодня молодежь активнее формирует ценности под воздействием: цифровых экосистем (TikTok\*, Telegram\*,

YouTube\*)<sup>1</sup> — алгоритмы создают «пузыри» контента, усиливающие радикальные или прогрессивные взгляды; онлайн-сообществ (активистские группы, фандомы) — здесь вырабатывается коллективная идентичность и солидарность; инфлюенсеров и лидеров мнений — их персональные нарративы часто заменяют традиционные идеологии.

При этом классические институты не теряют актуальности, **семья** остается источником базовых установок, но ее авторитет снижается на фоне поколенческого разрыва, система **образования** становится площадкой для политического экспериментирования [4].

**Конфликт ценностей становится драйвером изменений.** Ценностная система молодежи динамична и часто противоречива. Установки глобализма сталкиваются с ценностями национальной идентичности (поддержка антисанкционной политики, патриотические хештеги), индивидуализм сталкивается с коллективной ответственностью (волонтерство, НКО). Эти противоречия отражают попытку совместить традиционные ориентиры (семья, стабильность) с новыми вызовами, цифровизацией, многополярностью мира.

Политические ценности современной молодежи — это не статичный набор установок, а «живой» конструкт, формирующийся в условиях информационной перегрузки и трансформации институтов социализации. Их изучение требует междисциплинарного подхода, объединяющего политическую психологию, цифровую антропологию и анализ больших данных [11].

**Ценности являются стержнем личности, важен анализ их устойчивости и влияния на общество и политику** [13]. Ценности выступают ключевым элементом личности, объединяя ее установки, потребности и мотивы в единую систему. Они функционируют как синтез двух сфер: **когнитивной** — формируя картину мира («во что я верю») и **мотивационной** — определяя векторы действий («ради чего я действую»). В отличие от ситуативных установок, ценности обладают универсальностью и устойчивостью. Их основа в базовых потребностях: **биологических** (безопасность, выживание), **социальных** (принадлежность к группе), **духовных** (поиск смысла). В политике ценности играют роль «несущих конструкций» личности. Даже под давлением внешних факторов — экономических кризисов, культурных сдвигов, цифровизации они сохраняют стабильность [3]. Их иерархия может временно колебаться, но фундамент остается неизменным. Главный вопрос для исследователей: как абстрактные ценности трансформируются в конкретные действия. Например, почему поддержка демократии как ценности не всегда ведет к участию в выборах? Или почему ценность справедливости может проявляться как в протестах, так и в волонтерской активности? [15]. Данный разрыв может быть объяснен как **контекстуальными фильтрами**, такими как законы, социальные нормы, так и **когнитивными искажениями**, «двойными стандартами» в оценке своей и чужой позиции; **ресурсными ограничениями** (время, деньги, доступ к информации) [7].

**Для общества это важно потому, что** устойчивость политических ценностей делает их индикатором глубинных трансформаций. Когда их иерархия меняется (например, «свобода слова» теряет приоритет перед «стабильностью»), это сигнализирует о системных сдвигах, от кризиса доверия к институтам до смены поколенческого кода.

Семья является фундаментом первичной социализации. Первые политические представления закладываются в детстве через взаимодействие с родителями и близкими [5]. Семья выступает «стартовой площадкой», где формируются базовые установки (например, отношение к власти, гражданским обязанностям). Задействуются

<sup>1</sup> Здесь и далее — РКН: иностранный владелец ресурса нарушает закон РФ.

такие механизмы воздействия, как идентификация, т.е. копирование моделей поведения родителей, подкрепление, т.е. одобрение или критика определенных взглядов, и социальное воспитание — прямое обучение нормам через семейные традиции и обсуждения [4].

Образование, школа являются своеобразной лабораторией гражданственности. В отличие от стихийного семейного воздействия школа системно прививает ценности через учебные программы, внеклассные активности и взаимодействие с учителями. Воспитание, привитие ценностей важно с учетом особенностей подросткового возраста: сензитивность — в 12–17 лет молодежь активно формирует собственные убеждения, критически переосмысливая внешние установки, использования экспериментирования, когда обучающийся принимает участие в школьном самоуправлении, дебатах, проектах, способствует апробации политических ролей.

Но и в современном мире цифровая среда создает новую реальность. Соцсети, мессенджеры и онлайн-сообщества становятся альтернативными источниками политических знаний, часто конкурируя с традиционными институтами. TikTok\* и YouTube\*-блогеры формируют у молодежи представления о социальной справедливости чаще, чем школьные учебники или учителя [2]. Молодежные движения, волонтерские проекты и политические партии предлагают практический опыт гражданской активности, укрепляя связь между ценностями и действиями.

Формирование политического сознания молодежи — динамичный процесс, где традиционные институты (семья, школа) взаимодействуют с цифровой средой. Эффективная социализация требует гибкости: сочетания ценностного воспитания с развитием критического мышления, чтобы молодые люди могли адаптироваться к меняющемуся миру, сохраняя гражданскую ответственность.

В условиях политической турбулентности СМИ становятся ключевым инструментом формирования гражданской позиции. Как отмечают российские исследователи, в периоды кризисов запрос на информацию резко возрастает: люди ищут опоры для политической самоидентификации, что усиливает влияние медиа [8]. Однако в стабильные эпохи их роль снижается — аудитория переключается на личные проблемы, а доверие к институциональным источникам падает.

Цифровое пространство трансформирует политическое участие молодежи, выполняя две ключевые функции, выступая как идеологическая платформа — распространение ценностей через мемы, блоги, вирусный контент; и как инструмент мобилизации, т.е. организация активностей, флешмобов, петиций в формате «кликтивизма». Интернет-среда формирует мировоззрение через три уникальных механизма: алгоритмическую персонализацию, т.е. создание «информационных пузырей», где пользователь видит только контент, усиливающий его убеждения, визуальный нарратив, т.е. упрощение сложных идей до образов и коротких видео (TikTok\*) и децентрализацию, т.е. отсутствие единого цензурного центра и возможность анонимного участия. Эти факторы делают цифровое влияние неконтролируемым (разнообразие форматов) и всепроникающим (24/7 доступ через смартфоны). Возникает двусторонняя связь: ценности ↔ онлайн-поведение. Цифровая среда способна корректировать ценности. Свобода превращается в манипуляцию. Возможность выбирать контент оборачивается алгоритмическим диктатом. Доступ к мировым трендам соседствует с ростом националистических сообществ.

Интернет не просто отражает ценности молодежи — он активно конструирует их, создавая новую реальность политического участия. Это требует пересмотра традиционных моделей медиавоздействия и разработки стратегий, учитывающих цифровую агентность молодого поколения — способность критически перерабатывать контент и превращать его в осмысленные действия.



## Методы и методология исследований

Исследования включают в себя набор количественных методов (массовые опросы (анкетирование) для выявления закономерностей), инструменты в виде стандартизированных анкет. Методы исследования ценностей молодежи — это изучение глубинных установок, определяющих выбор и поведение. Для исследования образа жизни и ценностей молодежи также используются специализированные подходы в форме кейс-стади (т. е. анализ конкретных ситуаций, где ценности проявляются явно), проективные техники и пр. Социологические методы исследования социальных проблем позволяют учесть возрастные группы (16–24 года), регион, образование, социальный статус, использовать комбинацию количественных и качественных данных, онлайн-инструменты (соцопросы через платформы, мобильные приложения, анализ соцсетей). Исследование образа жизни и ценностей молодежи требует гибкости: комбинации классических методов (опросы, интервью) с инновационными (Big Data, цифровая этнография). Это позволяет не только фиксировать текущие тренды, но и прогнозировать изменения, что критически важно для образования, социальной политики.

## Обсуждение и дискуссия

Исследования ВЦИОМ показывают, что российская молодежь (18–34 года) акцентирует внимание на таких маркерах ценностей, как самореализация (38–42%), права и свободы (41%), дружба (49%), тогда как старшее поколение (60+) фокусируется на патриотизме (44%), единстве народов (40%), исторической памяти (35%). Исследователями выделяется риск взаимного непонимания, конфликты в семьях и на работе, сложности передачи опыта. Семья в общественных оценках является важным социальным конструктом и точкой пересечения [2]. Несмотря на разрывы в оценках индикатора, «крепкая семья» остается общей ценностью, но ее значимость для молодежи ниже (54% у 18–24 лет vs 72% у 35–59 лет). Это требует адаптации социальной политики (поддержка молодых семей, гибкие формы родительства).

Социально-экономические вызовы, в том числе трудоустройство и жилье как проблемы считаются главными препятствиями для молодежи (39% и 37% в 2023 г.). Однако созидательный труд как ценность упоминают лишь 11% молодежи, что указывает на дисбаланс между необходимостью работать и отсутствием мотивации к труду. 28% респондентов отмечают трудности с получением качественного образования. При этом образованность — ключевое ожидание общества от молодежи (40% в 2023 г.). Государство нашло ответ на данный вызов в реформе образовательных стандартов с упором на цифровые навыки и soft skills.

Исследования ценностных ориентаций молодежи Д. Жуина, К. Шукшиной [5] и образа жизни молодежи А. В. Иванова, И. В. Фотиевой и др. [6; 10] позволяют говорить о духовном вакууме и поиске молодежью своей идентичности. Отмечается рост бездуховности. 25% опрошенных в 2023 г. связывают проблемы молодежи с отсутствием идеалов. При этом религия как традиционная ценность упоминается лишь 8%, а приоритет духовного над материальным важен только для 14–23%. Молодежь ищет новые формы идентичности (например, через самореализацию, цифровые сообщества), что требует переосмысления духовных ориентиров.

Ценность маркера «гордость за страну» важнее для старших поколений (44% у 60+), тогда как молодежь чаще выбирает права человека (41%). Это создает напряжение в условиях геополитической турбулентности.

Исследования приобретают актуальность для государственной политики, которая находится в поиске социальной стабильности [9]. Традиционные ценности (семья, патриотизм) остаются ядром идентичности, но их необходимо адаптировать

к запросам молодежи (например, через цифровые платформы для патриотического воспитания).

Молодежь является драйвером изменений. Установка на самореализацию и развитие (26–29% у 18–34 лет) указывает на потенциал для инноваций в экономике и культуре. Однако без поддержки (образование, стартовые возможности) этот потенциал может быть утрачен. Снижение значимости маркера семьи у молодых респондентов (54%) на фоне старения населения требует мер по поддержке рождаемости (например, гибкий график работы для родителей).

Инструмент социологических оценок и анализа позволяет проводить мониторинг ценностей, на основе регулярных опросов с акцентом на динамику запросов молодежи (экология, цифровизация, ментальное здоровье), изучать региональные различия (например, ценности молодежи в мегаполисах vs сельской местности) [12]. Проектировать вариативность направлений стратегии образовательных реформ через внедрение программ, развивающих критическое мышление и адаптивность, сотрудничество вузов с бизнесом для снижения разрыва между теорией и практикой [9], выявление причин и мотивов мобильности молодежи [14], воспитания духовно-нравственной личности [17].

Исследования образа молодежи и ценностей общества — это не просто академический интерес, а инструмент для предотвращения социальных кризисов и построения устойчивого будущего [6]. Они позволяют выявлять скрытые конфликты, адаптировать политику к реалиям, превращать вызовы в возможности. Исследование образа жизни и ценностей молодежи требует комплексного подхода, сочетающего различные методы сбора и анализа данных. Ниже представлена методология и ключевые методы, используемые в таких исследованиях.

Исследования определенно демонстрируют (рис. 1), что, по мнению респондентов, молодежь должна быть «более образованной» — индикатор оценки «более образованной» вырос с 34% до 40%, а маркер «более трудолюбивой» хотели бы видеть 39% респондентов, что существенно ниже, чем в 1990 г. (62%). Индикатор «Преданность Родине» тоже вырос с 28% до 35%, что, возможно, связано с политической ситуацией. «Доброта и терпимость» почти не изменились, а вот материальная обеспеченность упала с 29% до 20%. Появились новые категории в 2023 г.: целеустремленность, воспитанность, ответственность, но они по 2%. «Другое» увеличилось с 1% до 6%, возможно, появились другие качества, которые не были указаны.

Отметим основные тенденции (табл. 1). За период 1990–2023 гг. наблюдается рост значимости следующих факторов: образованность — (+6%) с 34% до 40%, что отражает запрос на интеллектуальное развитие в условиях информационного общества; преданность Родине (+7%), с 28% до 35%, что, возможно, связано с усилением патриотических настроений или политическим контекстом; религиозность (+5%): с 5% до 10%, хотя остается на низком уровне, что может указывать на возрождение традиционных ценностей.

Отметим снижение значимости таких факторов, которые респонденты хотели бы видеть от молодежи, как трудолюбие (–23%), резкое снижение с 62% до 39%. Возможно, связано с изменением отношения к труду (например, переход к гибким формам занятости); материальная обеспеченность (–9%) и физическая крепость (–9%), меньший акцент на выживании и физической силе, что характерно для постиндустриальных обществ, скромность (–7%), решительность (–3%), независимость (–4%), т. е. фиксируется снижение интереса к личностным качествам в пользу социально ориентированных ценностей.

Например, «более образованной» чаще хотели видеть молодежь группа респондентов в возрасте от 18 до 24 лет (48%) по сравнению с пожилыми (36%). Трудолюбие более важно для женщин (42%) и возрастных групп 35–44 (43%). Преданность

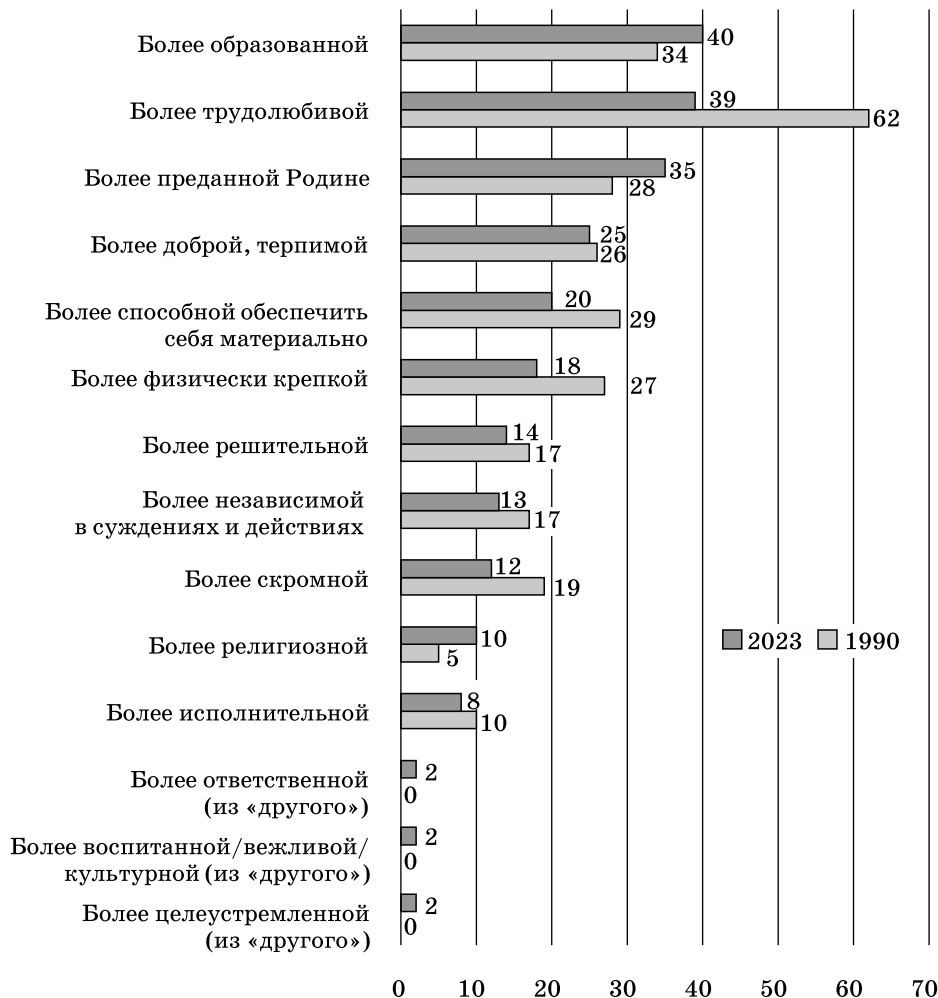


Рис. 1. Какой бы Вы хотели видеть современную молодежь? (закрытый вопрос, до 3 ответов, % от всех опрошенных, июнь 2023)

Fig. 1. How would you like to see modern youth? (Closed question, up to 3 answers, % of all respondents, June 2023)

Источник: ВЦИОМ. [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/obraz-rossiiskoi-molodezhi-monitoring> (дата обращения: 03.02.2025).

Родине явно растёт с возрастом: 16% у 18–24 и 42% у 60+. Это может говорить о разных ценностях поколений. Доброта и терпимость важнее для молодежи (36%) и женщин (29%). Материальная обеспеченность важнее для женщин (24%) и молодежи (24%). Решительность и независимость в суждениях тоже выше среди молодежи (24% и 22%). Интересно, что исполнительность выше у молодежи 18–24 (11%) и снижается с возрастом.

Нужно выделить основные тенденции общественного мнения: произошел сдвиг от трудолюбия к образованности и преданности Родине. Выделяются различия между поколениями: молодые больше ценят независимость, решительность,

**«Какой бы Вы хотели видеть современную молодежь? Вы можете дать до трех ответов» (закрытый вопрос, до 3 ответов, % от всех опрошенных, июнь 2023)**  
 Table 1. "What kind of youth would you like to see today? You can give up to three answers"  
 (Closed question, up to 3 answers, % of all respondents, June 2023)

Вариант ответа	Все опрошенные	Муж.	Жен.	18–24 года	25–34 года	35–44 года	45–59 лет	60 лет и старше
Более образованной	40	38	41	48	44	40	37	36
Более трудолюбивой	39	37	42	32	39	43	40	39
Более преданной Родине	35	36	35	16	28	36	40	42
Более доброй, терпимой	25	20	29	36	32	21	25	20
Более способной обеспечить себя материально	20	15	24	24	21	17	18	22
Более физически крепкой	18	17	18	11	15	19	20	18
Более решительной	14	16	13	24	15	16	13	11
Более независимой в суждениях и действиях	13	14	12	22	20	14	11	7
Более скромной	12	9	15	12	13	17	11	10
Более религиозной	10	11	9	7	12	12	9	8
Более исполнительной	8	8	9	11	11	12	6	6
<i>Другое, в том числе:</i>	6	6	6	3	2	5	8	9
Более целеустремленной	2	2	2	0	1	1	3	3
Более воспитанной/вежливой/культурной	2	2	2	5	–	1	1	2
Более ответственной	2	1	2	–	2	3	1	1
Затрудняюсь ответить	2	3	1	4	2	2	1	3

Источник: ВЦИОМ. [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analitiches-kii-obzor/obraz-rossiiskoi-molodezhi-monitoring> (дата обращения: 03.02.2025).

терпимость, а старшее поколение — преданность, трудолюбие. Возможно, это отражает изменение социальных приоритетов или реакцию на текущие события.

Анализ по демографическим группам социологического опроса 2023 г. демонстрирует следующее. Возрастные различия: молодежь 18–24 лет ценит независимость (22%), решительность (24%), терпимость (36%) и образованность (48%). Это отражает стремление к самореализации и открытости. Старшее поколение (60+) акцентирует внимание на таких показателях, как преданность Родине (42%), трудолюбие (39%), образованность (36%). Здесь заметен консерватизм и связь с традиционными ценностями. Исполнительность важнее для молодежи (11% у 18–24 лет), что скорее всего является требованием рынка труда.

Исследование фиксирует, что женщины чаще выбирают трудолюбие (42%), доброту (29%), материальную обеспеченность (24%). Мужчины чаще отмечают преданность Родине (36%), решительность (16%), религиозность (11%). Вообще фактор религиозности выше у группы 25–34 лет (12%), что может быть связано с установкой на популяризацию традиционных семейных ценностей.

Исследование объективно фиксирует смену приоритетов. Общество сместилось от акцента на трудолюбии и материальном благополучии (1990) к образованности, патриотизму и мягким навыкам (терпимость, ответственность). Анализ позиций респондентов позволяет выявить поколенческий разрыв — молодежь фокусируется на свободе и самореализации, старшее поколение — на долге и стабильности. Традиционные ожидания сохраняются (женщины — «добрые и трудолюбивые», мужчины — «патриотичные и решительные»), но запрос на независимость у молодых женщин растет (24% материальной обеспеченности).

Проанализируем ключевые изменения за 1991–2023 гг. Исследования позволяют говорить о росте прагматизма. Желание разбогатеть выросло у юношей (+4%: с 40% до 44%), но снизилось у девушек (–5%: с 40% до 35%). Это может отражать давление на мужчин как традиционных «добытчиков». Показатель «стремление учиться и работать в целях материального благополучия» выросло у всех групп (+3–5%), особенно у юношей (35%). Оценки респондентов подводят нас к выводу о сдвиге от гедонизма к самореализации. Стремление к удовольствиям среди респондентов снизилось на 6–9% (с 36% в 1991 г. до 30% у юношей и 27% у девушек в 2023 г.). Интересная/творческая работа стала важнее в два раза: у юношей показатель вырос с 12% до 21%, у девушек до 24%. Это указывает на запрос к осмысленной профессиональной деятельности (см. рис. 2).

Оценка ответов респондентов фиксирует гендерный разрыв в семейных ценностях. Стремление к хорошей семье у девушек выросло на 12% (с 25% до 37%), а у юношей упало на 5% (до 20%). Это может быть связано с традиционными ожиданиями от женщин как хранительниц семейного очага. Духовное развитие стало значимее, особенно для девушек (+13%: с 5% до 18%). У юношей прирост по данному индикатору заметен скромнее (+7%: до 12%).

Данные сравнительного обобщенного анализа показывают, что юноши чаще фокусируются на финансах и «жить как придется» (18%), что может указывать на адаптацию к нестабильности. Девушки больше ценят семью, творчество и духовный рост, но 4% все еще ориентированы на поиск «богатого мужа» (см. данные табл. 2).

Анализ позволяет нам выделить определенные тренды поколений. Молодежь в 2023 г. стала менее гедонистична, чем в 1991 г.: фиксируется снижение «стремления к удовольствиям» на фоне роста прагматизма. Девушки демонстрируют двойственность в оценках, наблюдается сочетание прогрессивных ценностей (карьера, саморазвитие) с традиционными (семья, замужество). Юноши сохраняют установку на финансовый успех, но менее заинтересованы в семейной жизни (–5% относительно 1991 г.).

Традиционные ожидания сохраняются (юноши — «добытчики», девушки стремятся обзавестись семьей), но в настоящем девушки уже более активно стремятся к карьере и личностному росту. Разрыв в стремлении к семье между юношами и девушками (–17%) может сигнализировать о конфликте ожиданий или изменении социальных норм.

В целях снижения разрыва можно предусмотреть разработку программ, которые помогают молодежи совмещать карьерные амбиции с личной жизнью, а также снижать гендерные стереотипы.

Сравнительный анализ проблем, осложняющих жизнь молодежи (1991 vs 2023), позволяет выделить следующие изменения за 1991–2023 гг. (см. рис. 3.). Респондентами выделяются следующие экономические вызовы: резкий рост

проблем трудоустройства (+21%) с 18% до 39% респондентов в 2023 г., это может быть связано с конкуренцией на рынке труда, автоматизацией и требованиями к гибким навыкам. Фиксируется рост проблем, связанных с жилищным



Рис. 2. «Что, по-Вашему, сегодня в большей мере характерно для юношей/девушек/молодых людей, начинающих самостоятельную жизнь?» (закрытый вопрос, до 3 ответов, % от всех опрошенных, июнь 2023)  
Fig. 2. "What do you think is more typical today for boys/girls/young people\* starting an independent life?" (Closed question, up to 3 answers, % of all respondents, June 2023)  
Источник: ВЦИОМ. [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/obraz-rossiiskoi-molodezhi-monitoring> (дата обращения: 03.02.2025).

Таблица 2

Гендерные различия в 2023 г.  
Table 2. Gender differences in 2023

Категория	Юноши	Девушки	Разрыв
Желание разбогатеть	44%	35%	+9%
Интересная работа	21%	24%	−3%
Хорошая семья	20%	37%	−17%
Духовное развитие	12%	18%	−6%
Удачный брак	—	4%	—

Источник: составлено авторами по данным рис. 2.



Рис. 3. «Что сегодня, по-Вашему, больше всего осложняет жизнь современной молодежи?» (закрытый вопрос, до 5 ответов, % от всех опрошенных, июнь 2023)

Fig. 3. "What do you think makes life more difficult for modern youth today?" (Closed question, up to 5 answers, % of all respondents, June 2023)

Источник: ВЦИОМ. [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/obraz-rossiiskoi-molodezhi-monitoring> (дата обращения: 03.02.2025).

вопросом (+14%) с 23% до 37%. Рост цен на недвижимость, аренду и высокие ипотечные ставки делают жилье недоступным для многих молодых людей. Снижение материальных трудностей отмечается респондентами (–50%), с 78% (в 1991 г.) до 28% (в 2023 г.). Это связано с общим ростом уровня жизни, развитием кредитных систем или поддержкой государства. (см. табл. 3).

Наблюдается в ответах респондентов рост трудностей с получением хорошего образования (+13%), с 15% до 28%, эти оценки отражает запрос на качественное образование в условиях цифровизации и растущих требований работодателей. Рост в оценках респондентов таких факторов, как отсутствие идеалов, бездуховность (+11%) с 14% в 1991 г. до 25% в 2023 г. указывает на кризис ценностей, возможно, связанный с индивидуализмом и цифровой эпохой.

Новые вызовы в 2023 г. — это зависимость от гаджетов (3%), инфантилизм и отсутствие целей (2%), алкоголизм, наркомания (2%).

Рост запроса на образованность (+6%) коррелирует с трудностями в получении качественного образования (+13%). Молодежь хочет учиться, но сталкивается

**Ключевые тренды оценки образа жизни молодежи**  
 Table 3. Key trends in assessing the lifestyle of young people

Категория	1991	2023	Изменение
	%		
Трудоустройство	18	39	<b>+21</b>
Жилищный вопрос	23	37	<b>+14</b>
Материальные трудности	78	28	<b>–50</b>
Образование	15	28	<b>+13</b>
Бездуховность	14	25	<b>+11</b>

Источник: составлено авторами по данным рис. 2.

с барьерами (стоимость, доступность). Снижение значимости трудолюбия (–23%) противоречит росту проблем с трудоустройством (+21%). Возможно, молодежь готова работать, но не находит подходящих условий. В данных, приведенных выше, респонденты–девушки чаще стремились к семье (+37%), но здесь неустроенность личной жизни почти не упоминается (7%). Это может означать, что семья остается идеалом, но ее создание откладывается из-за экономических сложностей.

Молодежь можно охарактеризовать как «поколение неопределенности», признаки которого прослеживаются в оценках респондентов, что означает неуверенность в будущем; зависимость от технологий и инфантилизм формирующих новый тип социальных рисков. Образование рассматривает молодежь сквозь призму развития будущего, что означает рост значимости молодого поколения и одновременно трудности в получении актуальных знаний, позиции респондентов указывают на необходимость реформ в этой сфере.

Молодежь 2023 г. сталкивается с более сложным миром, где экономические вызовы сочетаются с экзистенциальными вопросами. Решение требует системного подхода, объединяющего государство, бизнес и общество.

Анализ позиций респондентов позволяет зафиксировать, что сохраняются ключевые категории ценностей: семья как основа общества (34%), крепкая семья, семейные ценности абсолютный лидер среди респондентов — 34%, это поддерживается дополняющими аспектами — брак как союз мужчины и женщины (6%), воспитание детей (3%), уважение к старшим (2%). Семья остается ключевым социальным институтом, что коррелирует с прошлыми данными о стремлении девушек к семейной жизни (37% в 2023 г.) (см. рис. 4).

13% опрошенных выбрали ценности патриотизма и национальной идентичности, столько же опрошенных (13%) выбрали позицию «Любовь к Родине», что является второй по значимости ценностью. Такие подкатегории, как «Единство народов России» (6%), «Историческая память» (2%), «Служение Отечеству» (2%) закрепляют позиции роста патриотических настроений (+7% к 2023 г. в предыдущих опросах), что может быть связано с текущим политико-культурным контекстом.

Группа ценностей «Национальная культура и религия» среди респондентов занимает 8%. Русская культура/искусство и религия/духовность равные доли по 8%. Сочетание светских (культура) и религиозных ценностей подчеркивает синтез традиций и веры.

Гуманистические ценности не являются лидирующими, их доля занимает от 2 до 6%, в том числе взаимопомощь (6%), гуманизм (4%), нравственность (3%), справедливость (2%). Можно отметить, что респонденты делают акцент на коллективизм



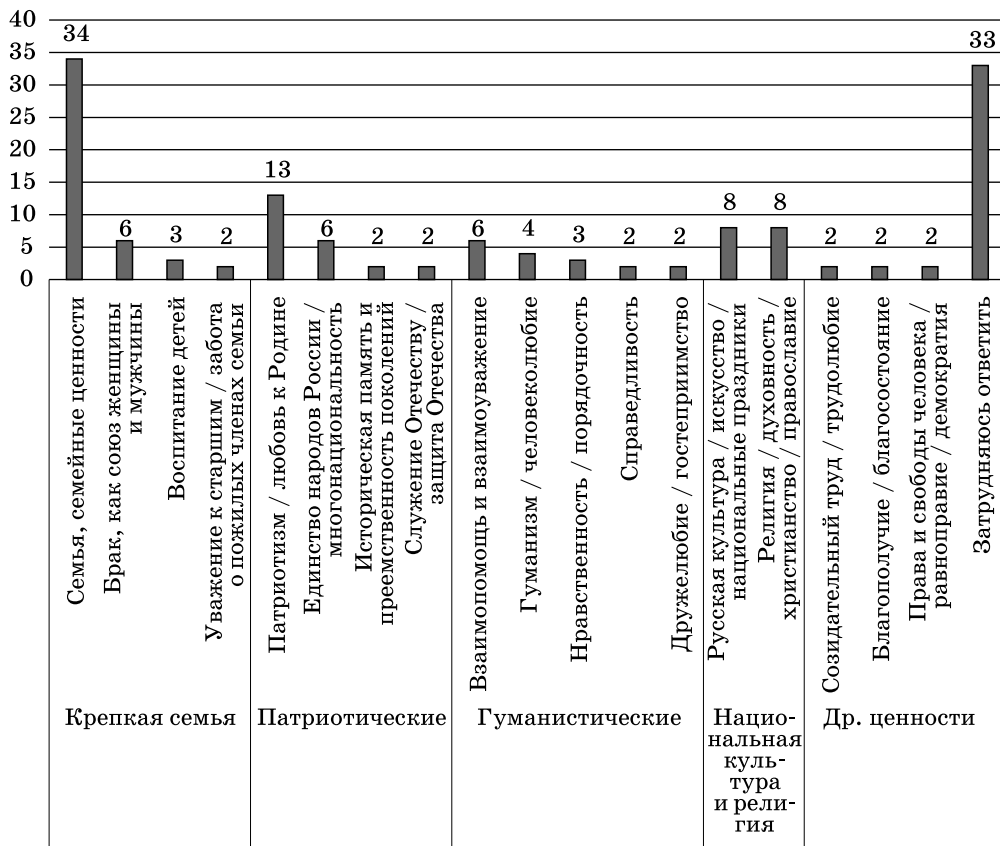


Рис. 4. «Какие ценности Вы бы назвали традиционными российскими ценностями?» (открытый вопрос, любое кол-во ответов, % от всех опрошенных, представлены варианты, набравшие более 2%, декабрь 2023)

Fig. 4. "What values would you call traditional Russian values?" (open question, any number of answers, % of all respondents, options with more than 2% are presented, December 2023)

Источник: ВЦИОМ. [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskiei-obzor/tradicii-v-ehpokhu-peremen> (дата обращения: 03.02.2025).

и мораль, но относительно низкие показатели могут указывать на кризис доверия в обществе.

Значимые отсутствия и противоречия отмечаются респондентами по таким категориям, как «Созидательный труд» и «Благосостояние» — по 2%, несмотря на ранее выявленные проблемы с трудоустройством (39% в 2023 г.). Отметим парадокс — труд важен как инструмент выживания, но не воспринимается как ценность в традиционном смысле.

Для сравнения приведем результаты исследования Фонда общественного мнения (ФОМ) современной молодежи (рис. 5, 6).

Результаты опроса ФОМ позволяют выделить общие тенденции и приоритеты в работе с молодежью: на первом месте у респондентов воспитательная работа как наиболее значимый аспект — (51%), на втором месте социальная поддержка и защита интересов (48%), на третьем месте условия для самовыражения (42%). Основное

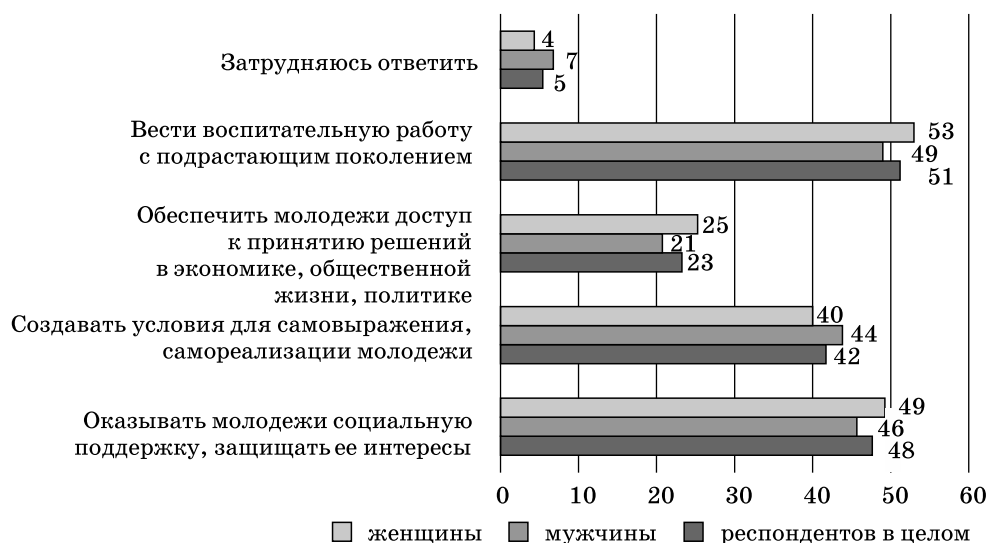


Рис. 5. «Какие два из перечисленных четырех направлений в работе государства с молодежью представляются вам наиболее важными?» (не более двух ответов.). «ФОМнибус» — еженедельный всероссийский поквартирный опрос. 21–23 июня 2024 г. 53 субъекта РФ, 104 населенных пункта, 1500 респондентов

Fig. 5. “Which two of these four areas of government work with youth seem to you the most important?” (no more than two answers). “FOMnibus” is a weekly All-Russian apartment-by-apartment survey. On June 21–23, 2024, 53 subjects of the Russian Federation, 104 localities, 1,500 respondents

Источник: «ФОМнибус» Современная молодежь. Чем современная молодежь отличается от старшего поколения. [Электронный ресурс]. URL: <https://fom.ru/TSennosti/15039> (дата обращения: 29.04.2025).

внимание респонденты уделяют воспитанию и социальной поддержке, тогда как вовлечение молодежи в принятие решений считается менее приоритетным.

В части социальной поддержки и защиты интересов женщины поддерживают активнее (49% vs 46% у мужчин). В части условий для самовыражения мужчины чаще выступают за создание таких условий (44% vs 40% у женщин), что отражает идею превалирования ценности самостоятельности и независимости среди мужчин.

Воспитательную работу женщины чаще считают важной (53% vs 49% у мужчин), видимо, традиционно воспитание ассоциируется с женской ролью в обществе. Мужчины более склонны поддерживать самореализацию, что может отражать их приоритеты в профессиональной и общественной деятельности. Низкий интерес к доступу к принятию решений в экономике, общественной жизни, политике (23%) может указывать на скептицизм относительно готовности молодежи к управленческим ролям или недостаток внимания к этой теме в общественном мнении.

Исследования ФОМ позволяют зафиксировать, что молодежь (18–30 лет) выбирает «скорее вторых» (целей не ставят): 45% — это самая большая доля в возрастной группе 18–30 лет. «Скорее первых» (ставят цели) выбирают 38%, существенно меньше, чем «плывущих по течению». Среди современной молодежи преобладают те, кто не ставит четких целей и живет «по течению». Разрыв между двумя группами составляет 7% (45% vs 38%).

Среди молодежи в возрасте от 18 до 30 лет наивысший процент «плывущих по течению» (45%) и самый низкий процент «целеустремленных» (38%), возможными

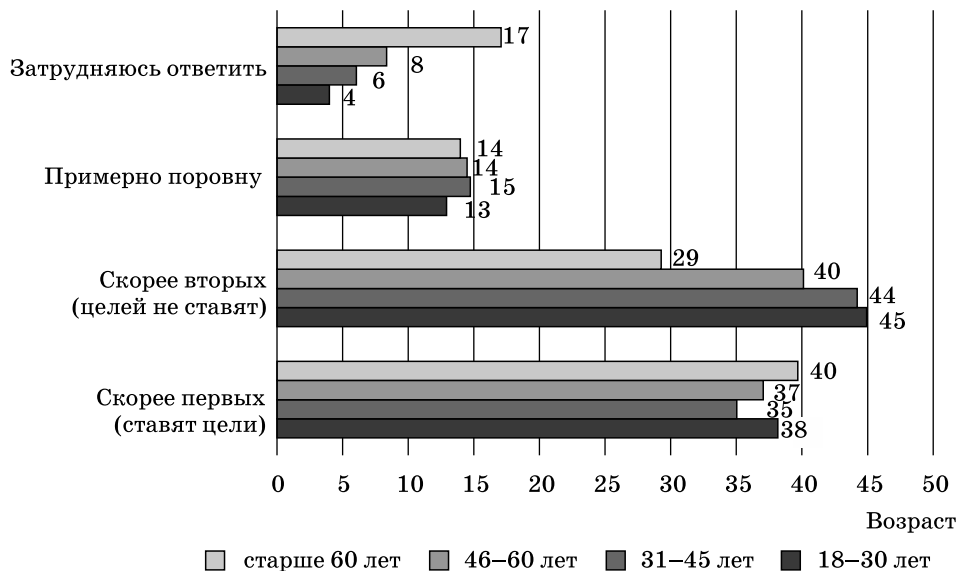


Рис. 6. «Есть люди, которые ставят перед собой цели и стремятся их достичь, а есть такие, кто целей не ставит и просто живет, “плывет по течению”. Как вы считаете, каких людей больше среди современной молодежи — скорее первых или скорее вторых?» (не более двух ответов.). «ФОМнибус» — еженедельный всероссийский поквартирный опрос. 21–23 июня 2024 г. 53 субъекта РФ, 104 населенных пункта, 1500 респондентов

Fig. 6. “There are people who set goals for themselves and strive to achieve them, and there are those who do not set goals and just live, going with the flow. What do you think, which people are more common among modern youth — rather the first or rather the second?” (no more than two answers.). “FOMnibus” is a weekly All-Russian apartment-by-apartment survey. On June 21–23, 2024, 53 subjects of the Russian Federation, 104 localities, 1,500 respondents

Источник: «ФОМнибус» Современная молодежь. Чем современная молодежь отличается от старшего поколения? [Электронный ресурс]. URL: <https://fom.ru/TSennosti/15039> (дата обращения: 29.04.2025).

причинами этого являются неопределенность на старте карьеры, поиск себя, влияние социальных и экономических факторов (например, кризисы, изменения на рынке труда). В группе респондентов среднего возраста (31–45 лет) сохраняется перевес в сторону «плывущих по течению» (44% vs 35%), но разрыв сокращается, возможно, граждане начинают стабилизировать свое положение, но еще не полностью готовы к долгосрочному целеполаганию. Чем старше возраст, тем меньше доля «плывущих по течению» (45% → 29%) и больше доля «целеустремленных» (38% → 40%). Затруднения с ответом растут с возрастом (4% → 17%), что может быть связано с осторожностью в оценках или сложностью самоидентификации для старших поколений. Молодежь чаще «плывет по течению» из-за нестабильности в начале жизненного пути, приоритета культуры потребления, «здесь и сейчас», продвигаемой через соцсети и поп-культуру, отсутствия долгосрочных ориентиров в быстро меняющемся мире. Старшее поколение чаще ставит цели, так как имеет больше опыта и четких жизненных приоритетов, сталкивается с новыми задачами (здоровье, пенсионная адаптация). После 60 лет люди снова начинают активно ставить цели, что противоречит стереотипам о пассивности пенсионеров. Среди современной молодежи доминируют те, кто не ставит четких целей (45%). Однако с возрастом ситуация меняется: после 60 лет целеустремленных становится больше, чем «плывущих».

Это указывает на нелинейную связь между возрастом и целеполаганием, где зрелость и жизненный опыт играют ключевую роль.

Итоги опроса ВЦИОМ<sup>2</sup> позволяют выделить высокий уровень неопределенности (33%). Каждый третий респондент затруднился ответить. По нашему мнению, причинами этого могут быть: размытость понятия «традиционные ценности» в публичном поле, конфликт между советским наследием, религиозными установками и современными трендами, возможное нежелание респондентов ассоциировать себя с навязываемыми сверху ценностями.

Выше уже отмечалось, что категория «семья и патриотизм» сохраняет доминирование, что согласуется с запросом на стабильность в условиях неопределенности (26% в 2023 г. отмечали «неуверенность в завтрашнем дне»). Наблюдаемые оценки категорий «Религия» как ценность — 8% опрошенных, и «Бездуховность» (25% в июне 2023 г.) фиксируют рост религиозности как ценности, что не компенсирует ощущение духовного вакуума.

Являющийся дуализм традиций означает, что доминируют ценности семьи и патриотизма, но их укрепление не решает проблем с трудоустройством, жильем и образованием. Религия и культура являются символическими маркерами идентичности, но не всегда влияют на повседневные практики.

Традиционные ценности в России остаются важным, но противоречивым конструктом, требующим баланса между сохранением идентичности и адаптацией к изменениям.

Крепкая семья — абсолютный лидер во всех возрастных группах, но с заметным разрывом: 72% у респондентов в возрасте от 25 до 59 лет и 54% у респондентов в возрасте от 18 до 24 лет. Молодежь менее фокусируется на семье, что может быть связано с откладыванием браков, карьерными амбициями или сменой социальных норм. (см. табл. 4).

Среди респондентов наблюдается рост социальных оценок «Гордости за страну», что растет с возрастом: 25% респондентов 18–24 года и 44% респондентов в возрасте 60+. У старших поколений сильнее связь с историей СССР, ностальгия, а также влияние текущей политики на патриотическое воспитание.

Жизнь, достоинство, права и свободы важнее для молодежи (41% у 18–24), но с возрастом их значимость снижается (28% у 60+). Такие ценности, как «Единство народов России» и «Историческая память», напротив, важнее для старших (40% и 35% соответственно у 60+). Молодежь тяготеет к индивидуализму, старшее поколение же к коллективизму и традициям.

Для анализа связи между возрастом и ценностными предпочтениями использован коэффициент корреляции Спирмена, так как возрастные группы рассматриваются как порядковая переменная (от младших к старшим возрастам). Возрастным группам были присвоены ранги:

- 1: 18–24 года;
- 2: 25–34 года;
- 3: 35–44 года;
- 4: 45–59 лет;
- 5: 60+ лет.

Рассчитаны значимые корреляции ( $p < 0.05$ ). Коэффициент Спирмена ( $\rho$ ) для ценности «Гордость за страну» составил +0,95, что означает сильную положительную связь, с возрастом респондентов важность патриотизма возрастает. Коэффициент Спирмена ( $\rho$ ) для ценности «Единство народов России» составил +0,94, что означает усиление значимости национального единства у старших поколений. Низкие/незна-

<sup>2</sup> ВЦИОМ [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/semya-kak-cennost> (дата обращения: 03.02.2025).

Таблица 4

**«Выберите ценности, которые являются наиболее важными для Вас»  
(закрытый вопрос, до 5 ответов, в % от всех опрошенных, январь 2024), ВЦИОМ**

Table 4. “Choose the values that are most important to you” (Closed question, up to 5 answers, in% of all respondents, January 2024)

Категория	Все опрошен-ные	Возраст, лет				
		18–24	25–34	35–44	45–59	60 и старше
Крепкая семья	67	54	72	72	72	60
Гордость за страну	37	25	25	34	43	44
Жизнь, достоинство, права и свободы человека	34	41	40	36	32	28
Единство народов России	34	24	27	33	36	40
Дружба	33	49	44	32	30	27
Историческая память и преемственность поколений	32	26	23	33	36	35
Милосердие, гуманизм	27	36	26	22	29	27
Самореализация	22	38	42	27	17	8
Приоритет духовного над материальным	20	14	13	23	23	22
Развитие	20	26	29	20	18	13
Созидательный труд	16	11	16	15	20	14
Коллективизм	10	12	8	8	7	13
Другое	5	1	4	3	7	6
Здоровье (из Другого)	1	0	0	0	1	2
Мир (из Другого)	1	0	0	0	1	2
Справедливость (из Другого)	1	2	1	0	0	1
Затрудняюсь ответить	2	1	2	2	1	2

Источник: ВЦИОМ. [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/semja-kak-cennost> (дата обращения: 03.02.2025).

чимые корреляции зафиксированы для ценности «Крепкая семья»  $\rho = -0,31$  ( $p > 0,05$ ). Несмотря на разницу в процентах (54% у 18–24 лет vs 72% у 35–59 лет), общая связь с возрастом слабая. Для ценности «Жизнь, достоинство, права и свободы» коэффициент Спирмена  $\rho = -0,75$  ( $p = 0,06$ ), что означает тенденцию к снижению ее важности у старших возрастов, но недостаточно значимая в целом. Коэффициент Спирмена для ценности «Дружба»  $\rho = -0,89$  ( $p = 0,07$ ) означает, что молодежь чаще выбирает дружбу, но связь на грани значимости. Данные исследования показывают, что молодежь (18–34 года) фокусируется на самореализации, развитии, правах человека и дружбе, а респонденты старших поколений (45+) ценят патриотизм, историческую память, коллективизм. Крепкая семья — как универсальная ценность — важна для всех, но максимально значима для средних возрастов (35–59 лет). Рост ценностей патриотизма с возрастом может быть связан с ностальгией по СССР.

Исследование позволяет сделать вывод, что самореализация выступает как поколенческий маркер: если она важна для 38% респондентов в возрасте 18–24 лет, то для респондентов в возрасте 60+ только для 8%. Молодежь стремится к личностному росту, тогда как старшие поколения фокусируются на стабильности и сохранении статус-кво. У молодежи присутствуют социальная активность, поиск своего круга, в то время как у старших дружеские связи уже устоялись.

Как уже отмечалось, наблюдается приоритет духовного над материальным, данный маркер выше у респондентов 35–59 лет (23%), чем у молодежи (13–14%). Это контрастирует с данными июня 2023 г., где духовный вакуум отмечали 25%. Созидательный труд наименее важен для молодежи (11% у 18–24), что противоречит запросу на трудоустройство (39% в 2023 г.). Возможно, труд воспринимается как необходимость, а не ценность. Ценность коллективизма слабо выражена во всех социальных группах респондентов (максимум 13% у 60+), что ставит под вопрос стереотип о «русской соборности».

Сравнительный анализ, приведенный в табл. 5, демонстрирует определенный поколенческий раскол. Молодежь (18–24 года) ориентирована на самореализацию, права, дружбу. Старшее поколение (45+) акцентирует внимание на таких ценностях, как патриотизм, единство, историческая память. Фиксируется кризис преемственности, низкий интерес молодежи к созидательному труду и коллективизму может осложнять передачу опыта между поколениями. Слабая связь молодежи с традиционными ценностями (семья — 54% vs 72% у других возрастных групп) требует переосмысления их подачи.

Таблица 5

**Возрастные разрывы в оценках ценностей (топ-3) 2024 г., в %**  
Table 5. Age gaps in valuations (top 3) 2024

Ценность	18–24 года	60+ лет	Разрыв
Самореализация	38	8	–30
Дружба	49	27	–22
Гордость за страну	25	44	+19

Источник: составлено авторами по данным табл. 4.

**Заключение**

Интерпретация динамики ценностных ориентиров (1990–2023 гг.) позволила выявить снижение значимости труда, доля молодежи, считающей «Трудолюбие» ключевой ценностью, снизилась на 23% (с 62% до 39%). Это связано с изменением отношения к труду (гибкая занятость, фриланс) и ростом запроса на самореализацию. Исследование позволяет отметить рост ценностей патриотизма и образования: патриотизм (+7%) и образованность (+6%) стали важнее для молодежи, что отражает усиление государственной риторики и потребность в конкурентоспособности в цифровую эпоху. Молодое поколение в возрасте от 18 до 34 лет акцентирует внимание на самореализации (38–42%), правах человека (41%), дружбе (49%) и цифровой активности. Старшее же поколение (60+) отдает предпочтение ценностям патриотизма (44%), единства народов (40%), исторической памяти (35%). Семья и школа как институты социализации остаются важными в цифровую эпоху, но их влияние снижается. 54% молодежи в возрасте от 18 до 24 лет считают семью ключевой ценностью vs 72% в возрасте 35–59 лет. Школа теряет монополию на знания, конкурируя с онлайн-платформами. Цифровая среда становится новым агентом влияния. Социальные сети формируют политические взгляды через алго-

ритмы и визуальные нарративы (TikTok\*, Telegram\*). 39% молодежи сталкиваются с проблемой «информационных пузырей».

Исследование позволяет сделать вывод, что ключевыми проблемами для молодежи являются экономические (трудоустройство (39%) и недоступное жилье (37%) как главные барьеры для самостоятельности) и духовные (25% респондентов отмечают кризис идеалов и бездуховность, религия и культура как традиционные ценности упоминаются лишь у 8–13%, что указывает на поиск новых форм идентичности).

Молодежь 2020-х — поколение парадоксов: она стремится к самореализации в условиях экономической нестабильности, совмещает глобальные тренды с поиском национальной идентичности, критически переосмысляет традиции, но сохраняет запрос на стабильность. Успешная интеграция этого поколения в общество требует системных реформ, учитывающих их ценности, цифровую агентность и вызовы постиндустриальной эпохи.

Исследование позволяет сделать следующие выводы: работодателям необходимо создавать возможности для самореализации молодежи (гибкий график, проектная работа). Государству следует увязывать патриотические программы с актуальными для молодежи темами (экология, цифровизация). В СМИ необходимо более активно продвигать семейные истории, где традиции сочетаются с современностью (например, семьи, совмещающие карьеру и духовность). Устойчивое развитие общества требует диалога и поиска точек соприкосновения. В перспективе органам государственной власти необходимо продолжать активную политику по снижению барьеров на рынке труда (программы стажировок, поддержка стартапов), развивать программу для молодежи по доступному жилью (социальная ипотека, льготная аренда), интегрировать цифровую грамотность и soft skills в образовательные программы.

## Литература

1. Аркусов Д. Ю. Образ семьи у социально активной молодежи // Новое в психолого-педагогических исследованиях. 2021. № 3-4 (63). С. 222–226. DOI: 10.51944/2072-2516-2021-3-4-222. EDN ZXFHBB
2. Гусельцева М. С. Методологические аспекты изучения образа мира молодежи в цифровом транзитивном обществе // Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. 2023. № 2. С. 10–30. DOI: 10.28995/2073-6398-2023-2-10-30.
3. Дадаева Т. М. Трудовые ценности в восприятии поколения миллениалов в условиях цифровизации / Т. М. Дадаева, П. В. Юдин // Социально-политические науки. 2024. Т. 14, № 4. С. 145–154. DOI: 10.33693/2223-0092-2024-14-4-145-154. EDN OYWGKC
4. Демографические установки студенческой молодежи в контексте формирования новых семейных ценностей / Г. А. Гущина, Н. В. Булдакова, С. А. Перепелица [и др.] // Вестник Вятского государственного университета. 2024. № 3 (153). С. 88–100. DOI: 10.25730/VSU.7606.24.041.
5. Жуина Д. В., Шукшина К. А. Сравнительный анализ ценностных ориентаций юношей и девушек // Вестник Белгородского института развития образования. 2020. Т. 7, № 2 (16). С. 130–138. EDN WOXVTM
6. Иванов А. В., Фотиева И. В. Социально-психологический портрет современной молодежи: оценка системы ценностей // Мир науки, культуры, образования. 2014. № 4 (47). С. 394–396.
7. Исаев А. В., Алексеенко Е. А. Ценностные предпочтения и ожидания современной молодежи в сфере труда: социологический анализ // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. 2023. № 1. С. 176–189. DOI: 10.24412/2071-6141-2023-1-176-189.
8. Лапшинова К. В. Вопросы социального неравенства и социальной справедливости в оценках современной молодежи // Социально-гуманитарные технологии. 2020. № 3 (15). С. 19–27. EDN LXUUGR

9. Ломтева Е. В., Бедарева Л. Ю. Образовательная и трудовая миграция молодежи на примере Северо-Западного федерального округа // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Теория и практика управления. 2022. № 4 (38). С. 92–100. EDN PLTJIM
10. Матченко В. А. Трансформация духовно-нравственных ценностей молодежи в условиях цифровой среды // Новая наука: проблемы и перспективы. 2024. № 12. С. 197–201.
11. Мельникова О. В. Социокультурные ценности и правовые представления, взгляды молодежи в современных условиях трансформации общества // Нравственные императивы российской государственности: достоинство личности, суверенитет, солидарность : Сборник научных трудов Первого Белгородского международного юридического форума. В 2 т., Белгород, 11–12 сентября 2024 года. Белгород : Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2024. С. 354–359.
12. Морозова Я. В. Профессиональная компетентность российской молодежи в условиях новой социальной реальности: методологические приоритеты исследования // Историческая и социально-образовательная мысль. 2015. Т. 7, № 3. С. 126. DOI: 10.17748/2075-9908.2015.7.3.126-130.
13. Палитай И. С. Особенности ценностных ориентаций современной российской молодежи // Молодежь и будущая Россия: Материалы IV Всероссийской конференции, Москва, 09–10 октября 2024 года. М., 2025. С. 330–333.
14. Петраченков Р. Э. Причины миграции молодежи Республики Коми (по результатам фокус-группового исследования) // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Теория и практика управления. 2022. № 4 (38). С. 85–91. EDN QKNPOG
15. Ради общей цели: ценности солидарности и согласия в сознании современной российской молодежи / Д. А. Марущенко, Д. Д. Тулегенова, Р. Д. Федосов, С. А. Шустова // Материалы Молодежной исследовательской мастерской 2024: Материалы Научной школы Молодежной исследовательской мастерской, Москва, 05–11 мая 2024 года. М., 2024. С. 152–162.
16. Разов П. В., Скворцов Н. Г. Молодежные общественные организации в региональном социуме как ресурс консолидации российского общества // Гуманитарий Юга России. 2023. Т. 12, № 1. С. 26–38.
17. Рыжков К. А., Рабкин С. В., Ткачев С. А. Роль Росгвардии в формировании духовно-нравственных ценностей обеспечения безопасности Российской Федерации: институционально-образовательный аспект // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Теория и практика управления. 2023. № 2 (40). С. 92–98. EDN KSVPCQ

#### Об авторах:

**Большаков Сергей Николаевич**, профессор, доктор политических наук, доктор экономических наук, эксперт центра высшего образования РАО (Российской академии образования), начальник научно-методического отдела — Ученый секретарь Ученого совета Президентской библиотеки им. Б. Н. Ельцина Управления делами Президента РФ (Санкт-Петербург, Российская Федерация); snbolshakov@mail.ru

**Большакова Юлия Михайловна**, эксперт центра высшего образования РАО (Российской академии образования), кандидат политических наук, доктор философии (PhD), профессор Российской академии естествознания, профессор Коми республиканской академии государственной службы и управления (Москва, Сыктывкар, Российская Федерация); project.edu.2024@jmail.com

#### References

1. Arkusov D. Yu. The image of the family among socially active youth // New in psychological and pedagogical research [Novoe v psikhologo-pedagogicheskikh issledovaniyakh]. 2021. N 3-4 (63). P. 222–226. DOI: 10.51944/2072-2516-2021-3-4-222. EDN ZXFHBB. (In Russ.).
2. Guseltseva M. S. Methodological aspects of studying the image of the world of youth in a digital transitive society // Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series: Psychology. Pedagogy. Education [Vestnik RGGU. Seriya: Psikhologiya. Pedagogika. Obrazovanie]. 2023. N 2. P. 10–30. DOI: 10.28995/2073-6398-2023-2-10-30. (In Russ.).



3. Dadaeva T.M. Labor values in the perception of the millennial generation in the context of digitalization / T.M. Dadaeva, P.V. Yudin // Social and political sciences [Sotsial'no-politicheskie nauki]. 2024. Vol. 14. N 4. P. 145–154. DOI: 10.33693/2223-0092-2024-14-4-145-154. EDN OYWGKC. (In Russ.).
4. Demographic attitudes of student youth in the context of the formation of new family values / G.A. Gushchina, N.V. Buldakova, S.A. Perepelitsa [et al.] // Bulletin of Vyatka State University [Vestnik Vyatskogo gosudarstvennogo universiteta]. 2024. N 3 (153). P. 88–100. DOI: 10.25730/VSU.7606.24.041. (In Russ.).
5. Zhuina D.V., Shukshina K.A. Comparative analysis of value orientations of young men and women // Bulletin of the Belgorod Institute for Education Development [Vestnik Belgorodskogo instituta razvitiya obrazovaniya]. 2020. Vol. 7. N 2 (16). P. 130–138. EDN WOXVTM. (In Russ.).
6. Ivanov A.V., Fotieva I.V. Socio-psychological portrait of modern youth: assessment of the value system // The world of science, culture, education [Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya]. 2014. N 4 (47). P. 394–396. (In Russ.).
7. Isaev A.V., Alekseenok E.A. Value preferences and expectations of modern youth in the world of work: sociological analysis // Bulletin of the Tula State University. Humanities [Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Gumanitarnye nauki]. 2023. N 1. P. 176–189. DOI: 10.24412/2071-6141-2023-1-176-189. (In Russ.).
8. Lapshinova K.V. Issues of Social Inequality and Social Justice in the Assessments of Modern Youth // Social and Humanitarian Technologies [Sotsial'no-gumanitarnye tekhnologii]. 2020. N 3 (15). P. 19–27. EDN LXUUGR. (In Russ.).
9. Lomteva E.V., Bedareva L. Yu. Educational and Labor Migration of Young People on the Example of the Northwestern Federal District // Bulletin of the Komi Republican Academy of Public Administration and Management. Theory and Practice of Management [Vestnik Komi respublikanskoi akademii gosudarstvennoi sluzhby i upravleniya. Teoriya i praktika upravleniya]. 2022. N 4 (38). P. 92–100. EDN PLTJIM. (In Russ.).
10. Matchenko V.A. Transformation of Spiritual and Moral Values of Young People in the Digital Environment // New Science: Problems and Prospects [Novaya nauka: problemy i perspektivy]. 2024. N 12. P. 197–201. (In Russ.).
11. Melnikova O.V. Sociocultural values and legal concepts, views of young people in the modern conditions of social transformation // Moral imperatives of Russian statehood: individual dignity, sovereignty, solidarity: Collection of scientific papers of the First Belgorod International Legal Forum. In 2 volumes, Belgorod, September 11–12, 2024. Belgorod: Belgorod State National Research University, 2024. P. 354–359. (In Russ.).
12. Morozova Ya.V. Professional competence of Russian youth in the context of the new social reality: methodological priorities of the study // Historical and socio-educational thought [Istoricheskaya i sotsial'no-obrazovatel'naya mys']. 2015. Vol. 7. N 3. P. 126. DOI: 10.17748/2075-9908.2015.7.3.126-130. (In Russ.).
13. Palitay I.S. Features of value orientations of modern Russian youth // Youth and Future Russia: Proceedings of the IV All-Russian Conference, Moscow, October 9–10, 2024. Moscow, 2025. P. 330–333. (In Russ.).
14. Petrachenkov R.E. Reasons for youth migration in the Komi Republic (based on the results of a focus group study) // Bulletin of the Komi Republican Academy of Public Administration and Management. Theory and Practice of Management [Vestnik Komi respublikanskoi akademii gosudarstvennoi sluzhby i upravleniya. Teoriya i praktika upravleniya]. 2022. N 4 (38). P. 85–91. EDN QKHPOG. (In Russ.).
15. For the sake of a common goal: the values of solidarity and harmony in the minds of modern Russian youth / D.A. Marushchenko, D.D. Tulegenova, R.D. Fedosov, S.A. Shustova // Materials of the Youth Research Workshop 2024: Materials of the Scientific School of the Youth Research Workshop, Moscow, May 5–11, 2024. Moscow, 2024. P. 152–162. (In Russ.).
16. Razov P.V., Skvortsov N.G. Youth public organizations in regional society as a resource for consolidating Russian society // Humanitarian of the South of Russia [Gumanitarii Yuga Rossii]. 2023. Vol. 12. N 1. P. 26–38. (In Russ.).
17. Ryzhkov K.A., Rabkin S.V., Tkachev S.A. The role of the Russian National Guard in the formation of spiritual and moral values of ensuring the security of the Russian Federation: institutional and educational aspect // Bulletin of the Komi Republican Academy of Public Administration and Management. Theory and Practice of Management [Vestnik Komi respublikanskoi akademii gosudarstvennoi sluzhby i upravleniya. Teoriya i praktika upravleniya]. 2023. N 2 (40). P. 92–98. EDN KSVPCQ. (In Russ.).

**About the authors:**

**Sergey N. Bolshakov**, Professor, Doctor of Political Sciences, Doctor of Economic Sciences, Expert of the Center of Higher Education of the Russian Academy of Education, head of the scientific and methodological department — Scientific Secretary of the Academic Council of the Presidential Library named after B.N. Yeltsin of the Presidential Property Management Department of the Russian Federation (Saint Petersburg, Russian Federation); snbolshakov@mail.ru

**Yulia M. Bolshakova**, Expert of the Center of Higher Education of the Russian Academy of Education, Candidate of Political Sciences, Doctor of Philosophy (PhD), Professor of the Russian Academy of Natural Sciences, Professor of the Komi Republican Academy of Public Administration and Management (Moscow, Russian Federation); project.edu.2024@jmail.com

Поступила в редакцию: 13.03.2025

Поступила после рецензирования: 23.07.2025

Принята к публикации: 11.08.2025

The article was submitted: 13.03.2025

Approved after reviewing: 23.07.2025

Accepted for publication: 11.08.2025

# Студенты из стран СНГ — (не)исчерпаемый ресурс петербургских вузов

Васильева В. А. \*, Кашина М. А.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления), Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*vasileva-va@ranepa.ru

## РЕФЕРАТ

**Актуальность** темы определяется все возрастающим значением использования мягкой силы в международных отношениях. Одним из ее инструментов выступает экспорт образования. Анализ данных статистики вузов России за 2018–2024 гг. показывает, что несмотря на общий рост числа студентов из-за рубежа, доля обучающихся из стран СНГ<sup>1</sup> сокращается. Хотя именно эти страны чаще всего рассматриваются в качестве основного источника зарубежных учебных мигрантов. В вузах Санкт-Петербурга фиксируются те же тренды.

**Цель** исследования — анализ перспектив учебной миграции в петербургские вузы молодежи из шести республик бывшего СССР: Беларусь, Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан, Туркменистан и Узбекистан.

**Теоретическая основа** — новая экономическая теория миграции Х. Эссера. **Эмпирическую базу** составили анализ 35 самых цитируемых и релевантных проблематике исследования статей, содержащих результаты эмпирических исследований, размещенных в РИНЦ в 2017–2025 гг., и материалы авторского онлайн-опроса 298 обучающихся 24 петербургских вузов из 53 стран. Студенты из шести государств СНГ составляют 32,5%. Опрос проводился в мае–июне 2025 г. Для определения перспектив учебной миграции использовался качественный метод сценарного прогнозирования.

**Основные результаты.** В научной литературе в качестве привлекательных факторов обучения в России наиболее часто называются девять факторов, самый упоминаемый — фактор владения русским языком. По результатам онлайн-опроса значимость социокультурных факторов для студентов из стран СНГ оказалась не так высока, важнее экономические факторы и более высокое качество жизни в России. Зафиксирована ведущая роль мнения ближайшего окружения при выборе города для обучения и конкретного университета. Прогнозные гипотезы построены на основе факторов, выделенных в литературе, — экономического, логистического, социокультурного и качества образования (признание диплома), и фактора мнения ближайшего окружения, выделенного в рамках теории Х. Эссера. Негативный сценарий предполагает критическое сокращение потока студентов из шести стран СНГ в петербургские вузы, позитивный — стабильный рост их численности.

Основные **рекомендации** связаны с использованием в рекрутинге иностранных студентов в петербургские вузы — туристического потенциала города, повышением активности университетов в социальных сетях зарубежных стран, использованием выпускников вузов для продвижения российского и петербургского образования в их странах.

**Ключевые слова:** высшее образование, иностранный студент, привлекательный фактор, конкурентное преимущество, прогнозный сценарий, университетский город, учебная миграция.

Статья подготовлена в рамках государственного задания Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

**Для цитирования:** Васильева В. А., Кашина М. А. Студенты из стран СНГ — (не)исчерпаемый ресурс петербургских вузов // Управленческое консультирование. 2025. № 4. С. 171–188. EDN LSWOIW

<sup>1</sup> В рамках данной работы под странами Содружества Независимых Государств (далее — СНГ) понимаются только шесть республик бывшего СССР, которые продолжают поддерживать саму идею содружества, а именно: Беларусь, Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан, Туркменистан и Узбекистан. Студенты из Армении, Азербайджана и Молдовы в статистику по СНГ, рассчитанную авторами, не включены. Это объясняется современной геополитической ситуацией и задачами исследования. Как синоним также используется понятие «ближнее зарубежье».

## Students From CIS Countries — An (Un)Exhaustible Resource For St. Petersburg Universities

Valeria A. Vasilieva\*, Marina A. Kashina

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management), Saint Petersburg, Russian Federation; \* vasilieva-va@ranepa.ru

### ABSTRACT

The relevance of the topic is determined by the growing importance of soft power in international relations. One of its instruments is the export of education. An analysis of statistics from Russian universities for 2018–2024 shows that despite the overall growth in the number of students from abroad, the proportion of students from CIS countries is declining. Although they are considered the main source of foreign educational migrants. The same trends are observed in St. Petersburg universities.

**The aim** of the study is to analyse the prospects for educational migration to St. Petersburg universities of young people from six republics of the former USSR (Belarus, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Tajikistan, Turkmenistan and Uzbekistan), which are currently actively participating in the activities of the Commonwealth of Independent States.

**The theoretical basis** is H. Esser's new economic theory of migration. **The empirical basis** consists of an analysis of the 35 most cited and relevant articles containing the results of empirical studies published in the Russian Science Citation Index (RSCI) in 2027–2025 and materials from an online survey of 298 students from 24 St. Petersburg universities from 53 countries. Students from six CIS countries account for 32.5%. The survey was conducted in May–June 2025. To determine the prospects for educational migration, we used a qualitative scenario forecasting method.

**Main results.** In scientific literature, nine factors are most often mentioned as attractive factors for studying in Russia, with the most frequently mentioned being proficiency in the Russian language. According to the results of an online survey, the importance of socio-cultural factors for students from CIS countries was not so high; economic factors and a higher quality of life in Russia were more important. The leading role of the opinion of the immediate environment in choosing a city for study and a specific university was noted. The forecast hypotheses were based on factors identified in the literature: economic, logistical, socio-cultural and quality of education (recognition of diplomas), and the factor of the opinion of the immediate environment, identified within the framework of the new economic theory of migration. The negative scenario assumes a critical reduction in the flow of students from six CIS countries, while the positive scenario assumes stable growth.

**The main recommendations** relate to the use of the city's tourism potential in recruiting foreign students to St. Petersburg universities, increasing the activity of universities on social networks in foreign countries, and using university graduates to promote Russian and St Petersburg education in their countries.

**Keywords:** higher education, foreign student, attractive factor, competitive advantage, forecast scenario, university town, educational migration.

The article was prepared on the basis of the RANEPa state assignment research programme.

**For citation:** Vasilieva V. A., Kashina M. A. Students from CIS countries — an (un)exhaustible resource for st. petersburg universities // Administrative consulting. 2025. N 4. P. 171–188. EDN LSWOIW

## Введение

Необходимость экспорта российского образования в особом обосновании не нуждается, это, в первую очередь, инструмент мягкой силы в международных отношениях. Опыт советской высшей школы — яркий пример его успешного использования, когда практически вся политическая, экономическая и культурная элита стран социалистического лагеря получала образование в СССР.

В современной России этому также придается большое значение. В 2017–2025 гг. реализуется Приоритетный проект «Экспорт образования»<sup>2</sup>. В Послании Президента России Федеральному собранию РФ 2024 г. привлечение иностранных студентов обозначено как один из критериев эффективности вузов — участников программы «Приоритет-2030»<sup>3</sup>. В Указе «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» поставлена задача увеличить к 2030 г. численность иностранных студентов в российских университетах до 500 тыс. человек<sup>4</sup>. Отметим, что в настоящее время, по данным Росстата, в вузах страны учится 355,8 тыс. иностранцев [17].

Решение этой задачи усложняется в силу роста международной конкуренции за иностранных студентов. В соревнование за зарубежную молодежь помимо традиционных лидеров — США, Канады, Великобритании, Франции, Германии, Австралии, активно включаются новые игроки — страны Северо-Восточной Азии: Япония, Китай, Южная Корея [4].

В настоящее время Россия занимает шестое место в мире по количеству иностранных обучающихся. При этом до недавнего времени главным поставщиком зарубежных студентов для российской системы высшего образования была молодежь из стран СНГ. Больше всего в 2020 г. было студентов из Казахстана (61 462 чел.) и Узбекистана (40 020 чел.) [15].

Изменение геополитических реалий последних лет не могло не сказаться на процессах зарубежной учебной миграции. И до этого небольшой контингент студентов из стран Европы сократился еще больше. В этой ситуации актуализируется анализ того, что происходит с потоком зарубежных студентов из стран СНГ и каковы перспективы этого сегмента зарубежной учебной миграции в российские вузы.

Особое значение приобретает учет региональной специфики. Иностранные студенты едут учиться в Россию, но при этом они выбирают не только конкретный вуз и направление подготовки, но и город, в котором будут жить.

С этой точки зрения кейс Санкт-Петербурга представляет особый интерес. Это не только культурная столица России, но и крупнейший образовательный центр страны. В 2022 г. Санкт-Петербург занял 72-е место в топ-100 лучших студенческих городов мира (рейтинге QS Best Student Cities<sup>5</sup>), и в нем расположено порядка 10% университетов России, не менее 1/3 из которых имеют международное признание и представлены в ведущих мировых рейтингах вузов.

Однако востребованность петербургского образования у абитуриентов из шести бывших республик СССР (Беларусь, Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан, Туркменистан и Узбекистан) явно недостаточна. До 2023 г. их доля в вузах Петербурга была заметно ниже, чем в целом по стране (см. рис. 1).

Если сравнить долю студентов из стран СНГ и других стран в общем контингенте иностранных обучающихся петербургских вузов (см. рис. 2), то явно заметен тренд на их сокращение. С 2018 г. по 2024 г. их прирост составил всего 700 человек (1,07%). В то время как прирост студентов из других стран в абсолютном выражении был 5942 человека или 47,5%.

<sup>2</sup> О приоритетном проекте «Экспорт образования» [Электронный ресурс] // Правительство России. URL: <http://government.ru/info/27864> (дата обращения: 23.05.2025).

<sup>3</sup> О приоритетном проекте «Экспорт образования» [Электронный ресурс] // Правительство России. URL: <http://government.ru/info/27864> (дата обращения: 23.05.2025).

<sup>4</sup> Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [Электронный ресурс] // Президент России. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 23.05.2025).

<sup>5</sup> QS Best Student Cities [Электронный ресурс]. URL: <https://www.topuniversities.com/city-rankings/2022?countries=Russia> (дата обращения: 05.06.2025). К сожалению, в настоящее время Россия не участвует в данном рейтинге.

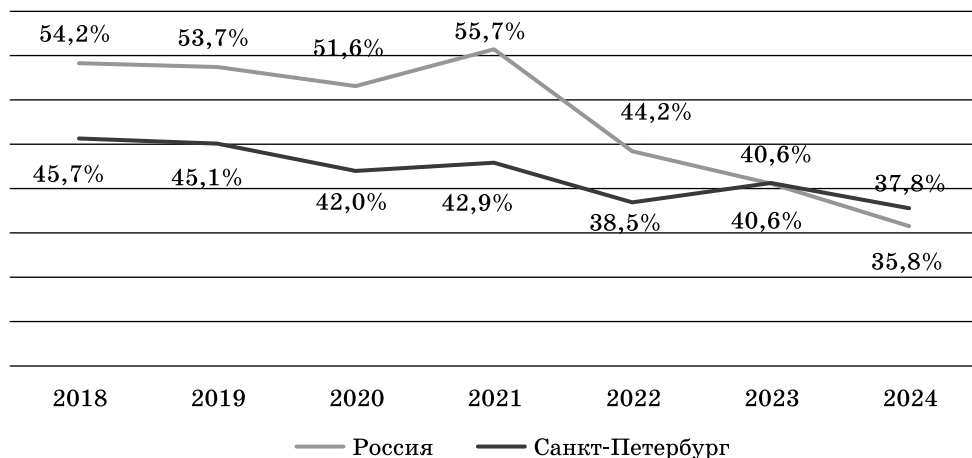


Рис. 1 Динамика доли студентов из стран СНГ в общем контингенте иностранных обучающихся в России и Санкт-Петербурге (2018–2024)  
Fig. 1 Dynamics of the share of students from CIS countries in the total number of foreign students in Russia and St. Petersburg (2018–2024)

Источник: расчеты сделаны авторами на основе официальной статистической отчетности вузов по форме ВПО-1.

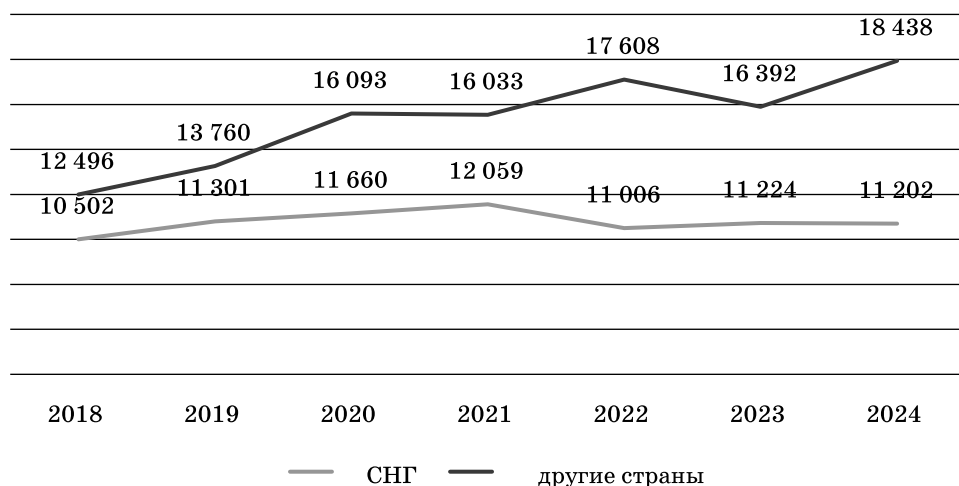


Рис. 2. Соотношение студентов из стран СНГ и других стран в вузах Санкт-Петербурга (2018–2024), абс. ч.

Fig. 2 Ratio of students from CIS countries and other countries in St. Petersburg universities (2018–2024), abs. num.

Источник: график построен авторами на основе официальной статистической отчетности вузов.

Минимальный прирост числа студентов из стран СНГ в одном из ведущих университетских городов России вряд ли можно признать положительной тенденцией, учитывая, что в современных геополитических реалиях сотрудничество с ближайшими соседями, в том числе в области культуры и образования, носит стратегический

характер. Это ставит вопрос о том, какие факторы определяют у абитуриентов СНГ выбор России и Санкт-Петербурга как места для получения высшего образования? Насколько значимыми эти факторы останутся в ближайшем будущем? Может ли произойти более существенное сокращение потока студентов из этих стран? Все это вместе взятое и определяет тематику настоящего исследования.

## Обзор литературы

Российские вузы всегда привлекали студентов из СНГ. «Заложенные во времена СССР» ценности, традиции и социальные нормы до сих пор актуальны во многих странах СНГ, а минимальный языковой барьер существенно упрощает адаптацию абитуриентов из ближнего зарубежья. Ученые НИУ ВШЭ, изучая социально-демографические особенности и ценностные установки студентов из СНГ, установили, что русский язык является родным для подавляющего большинства из них. Авторы логично связывают этот факт с тем, что студенты происходят из постсоветских стран, где их родители всегда говорили по-русски [10].

Основная мотивация приехать учиться в Россию у этих студентов связана с общими историко-культурными факторами — язык и миграционные связи [16]. Далее значимыми факторами выступают стоимость и качество российского образования [16], возможность трудоустроиться и остаться в России [14] и географическая близость.

При изучении экспорта образования особое внимание уделяется проблемам адаптации иностранных студентов [12], выделяются языковые, социально-психологические [19; 20; 24], коммуникационные, климатические и другие аспекты адаптации [6; 7]. Подчеркивается, что без системной работы по созданию необходимых условий для иностранных студентов университеты могут столкнуться с отказом продолжать обучение [13]. В качестве мер по повышению эффективности адаптационных процессов иностранных студентов в российских вузах исследователи предлагают использовать психологические и воспитательные службы, социальные сети, программы по изучению русского языка и культуры [5] и даже разработку специальных учебных пособий по истории университета и особенностям учебной среды [8].

Как показывает проведенный выше краткий обзор литературы, основное внимание ученых привлекает анализ ситуации с зарубежной учебной миграцией в России в целом, крайне мало работ, фокусирующихся на региональных аспектах этого процесса и специально выделяющих группу студентов из стран ближнего зарубежья. Практически не встречается работ, авторы которых предпринимают попытку прогноза будущего состояния зарубежной учебной миграции и факторов, определяющих это будущее. Отсюда исследовательский вопрос данной статьи — будет ли сохраняться (увеличиваться/уменьшаться) поток студентов из стран СНГ в вузы Санкт-Петербурга?

## Материалы и методы

Целью исследования выступает определение перспектив учебной миграции в петербургские вузы молодежи из шести республик бывшего СССР в среднесрочной (15–20 лет) перспективе.

Задачи:

1. Выделить комплекс аттрактивных факторов зарубежной учебной миграции в российские вузы.
2. Провести сравнительный анализ аттрактивных факторов для студентов, обучающихся в вузах Санкт-Петербурга из стран СНГ и дальнего зарубежья.
3. Разработать сценарии учебной миграции в петербургские вузы молодежи из стран СНГ в среднесрочной (15–20 лет) перспективе.

**Дизайн исследования** — смешанный. Для сбора информации использовался онлайн-опрос, проводился качественный анализ вторичных источников. Методы анализа — группировка и систематизация.

### Теоретическая рамка

В исследованиях учебной миграции ученые обычно опираются на классические миграционные модели и современные концепции адаптации. При выявлении причин и факторах студенческой миграции чаще всего используется Push-Pull теория Э. Ли [25], согласно которой миграцию обуславливают как «выталкивающие» условия на родине, так и «притягивающие» за рубежом [3]. Например, высокие расходы на обучение или низкое качество образования на родине «выталкивают» студента из страны, а приемлемые условия поступления в вузы и хорошие перспективы устроиться с российским дипломом на работу дома «притягивают» его для учебы в России. Также при исследованиях учебной миграции ученые берут в качестве теоретической рамки теорию человеческого капитала Т.У. Шульца и Г.С. Беккера [27]. В этом случае высшее образование рассматривается студентом-мигрантом как инвестиция, то есть, если обучение за рубежом в итоге принесет больший доход, чем расходы на образование, студент примет положительное решение о переезде в конкретную страну [11]. Концепция «мягкой силы» Д. Ная [26] упоминается исследователями достаточно часто [15], когда экспорт образования рассматривается как инструмент культурного влияния [2; 9], то есть, привлекая иностранных студентов, страна стремится распространить свои идеи и ценности, рассчитывая, что выпускники в будущем будут поддерживать положительный образ России [1]. Наконец, современные исследования все чаще опираются на системные подходы: миграцию рассматривают как результат личных решений, обусловленных комплексом экономических, политических и культурных факторов [22].

Концепция рационального выбора Х. Эссера [23], несмотря на то, что эта теория объясняет не только почему индивид принимает то или иное решение, а и почему он считает, что это решение лучше других [21], пока редко используется в качестве теоретической рамки при исследовании учебной миграции. Два обзора теоретических подходов к изучению миграции, вышедшие в 2020 [18] и 2023 [22] гг., теорию рационального выбора даже не упоминают. Однако эта теория может объяснить выбор студентами из стран СНГ обучения в России не только понятными привлекательными факторами, но и то, почему эти факторы считаются для студентов привлекательными (выгодными, положительными). От понимания этих неочевидных причин могут зависеть перспективы учебной миграции в страну.

Новая экономическая теория миграции добавляет в процесс принятия решения о переезде такого актора, как домохозяйство. Другими словами, решение принимается не отдельным индивидом, а его семьей. Это особенно актуально для учебной миграции, поскольку здесь мигрантом выступает молодой человек, иногда даже несовершеннолетний, в силу чего ответственность за выбор ложится на старших членов семьи, в первую очередь — родителей. Данная теоретическая рамка особенно релевантна для социологического анализа учебной миграции, поскольку акцентирует ее субъективную составляющую.

**Эмпирической базой** выступают данные онлайн-опроса, проведенного в мае–июне 2025 г., в нем приняли участие 298 обучающихся 24 петербургских вузов из 53 стран<sup>6</sup>. Поскольку выборка формировалась методом доступного случая, она не

<sup>6</sup> 97 респондентов (32,5%), представляли шесть республик СНГ, средний возраст по группе — 21,5 лет. 201 человек (65,5%) — страны дальнего зарубежья, средний возраст по группе — 27 лет. 193 участника опроса обучаются на платной основе, 105 — бесплатно.



является репрезентативной, в то же время ее можно считать целевой, потому что в опросе приняли участие наиболее заинтересованные иностранные обучающиеся, треть из которых уже имеет высшее образование и учится в аспирантуре.

## Результаты

### *Комплекс аттрактивных факторов зарубежной учебной миграции в российские вузы*

Для выделения комплекса аттрактивных факторов в наукометрической базе данных РИНЦ по ключевым словам «экспорт образования» и «иностранные студенты» были отобраны статьи, опубликованные за последние 10 лет и содержащие результаты эмпирических исследований. Публикации отбирались по релевантности, затем цитируемости, далее осуществлялся отбор из публикаций, ссылающихся на наиболее релевантные нашему запросу статьи. Всего таких работ оказалось порядка 35. Их анализ позволил выделить девять наиболее часто упоминаемых аттрактивных факторов зарубежной учебной миграции в российские вузы. Их ранжирование по степени упоминания позволило выстроить следующий перечень (см. рис. 3).

На первом месте оказываются социокультурные факторы, при этом культурная близость и историческая общность упоминаются заметно меньше, чем владение русским языком. Несколько менее значимы экономический фактор и качество образования. Перспективы трудоустройства после окончания обучения упоминаются в два раза реже. Понятно, что жители стран СНГ в целом лучше владеют русским языком, чем жители стран дальнего зарубежья, однако значимость этого фактора для Санкт-Петербурга оказывается неоднозначной, учитывая отмеченный во введении заметный рост в петербургских вузах за 2018–2024 гг. обучающихся именно из дальнего зарубежья. Возможно, есть и другие значимые факторы, делающие обучение в Санкт-Петербурге привлекательным для этих студентов. В свою очередь, владение русским языком не выступает для студентов из стран СНГ главным фактором, определяющим их решение учиться в России, поскольку рост их числа замедлился.

Чтобы проверить эти предположения, авторами были проанализированы материалы проведенного ими онлайн-опроса зарубежных студентов петербургских вузов.

### *Сравнительный анализ аттрактивных факторов для студентов, обучающихся в вузах Санкт-Петербурга из стран СНГ и дальнего зарубежья*

Сравнение ответов двух групп студентов позволило выделить специфику действия аттрактивных факторов. Для студентов из стран СНГ, обучающихся в петербургских вузах, стремление познакомиться с другими культурами является не таким важным фактором, как для студентов из дальнего зарубежья. Только 64% из них назвали это в качестве причины своего решения учиться за границей, в то время как среди студентов из дальнего зарубежья такой ответ выбрали 84% респондентов. Принимая

---

Женщин в выборке — 55%, мужчин — 45%. Больше всего ответов от китайских студентов — 137 (46%). Наибольшую активность проявили обучающиеся РГПУ им. А. И. Герцена — 120 ответов (40%). Выборка скошена в сторону аспирантов. Их — 105 человек (35%). Студентов бакалавриата практически столько же — 103 человека. Самооценка уровня доходов свидетельствует, что основная масса респондентов относится к среднему классу. Только 14% считают свою семью богатой, которая может ни в чем себе не отказывать. Почти вдвое больше тех, кого можно отнести к малообеспеченным (25%). Они полагают, что их семье «на повседневные нужды денег хватает, однако покупка дорогой одежды и обуви является проблемой».



Рис. 3. Ранжирование аттрактивных факторов по числу упоминаний в научных статьях 2017–2025 гг. (абс. ч.)

Fig. 3. Ranking of attractive factors by number of mentions in scientific articles in 2017–2025 (abs. num.)

Источник: график построен авторами на основе официальной статистической отчетности.

решение учиться за границей, студенты из СНГ хотят просто сменить страну проживания, кроме того, их не устраивает качество образования в своей стране. Для этих студентов значима возможность бесплатного обучения, доступ к российскому рынку труда, более высокое качество жизни в России. При этом причина «у моей семьи русские корни» называется студентами из стран СНГ в шесть раз чаще, чем студентами из дальнего зарубежья.

Обучающиеся из стран СНГ выше ценят условия и качество жизни в Санкт-Петербурге. 41% отметили, что причиной выбора стало то, что темп жизни в городе не такой напряженный, как в Москве. Для каждого третьего важно наличие развлекательной социальной инфраструктуры, для каждого десятого — круглосуточная доставка еды. Прошлое и история Санкт-Петербурга привлекает их несколько меньше, чем студентов из других стран.

При принятии решения учиться в Санкт-Петербурге велика роль ближайшего окружения. Почти в три раза чаще, чем студенты из дальнего зарубежья, студенты из СНГ называют в качестве причины то, что у них в Санкт-Петербурге есть родственники и друзья. Говоря о выборе университета, 41% опрошенных сказали, что о нем хорошо отзывались знакомые и родственники.

Студенты из ближнего зарубежья гораздо меньше планируют взаимодействовать со своим вузом в будущем. Если 51% студентов из дальнего зарубежья собираются поддерживать связь со своими преподавателями, то среди студентов из стран СНГ так отвечают только 29%. Они готовы следить за жизнью университета в социальных сетях, но при этом не очень хотят вступать в ассоциацию выпускников или создавать в своей стране какие-то группы по поддержке университета.

Обобщая, можно сделать вывод, что студенты из стран СНГ при выборе страны и города для обучения руководствуются скорее прагматическими соображениями, выбирая место, где им будет проще и комфортнее жить. Видимо, тем, что по этим факторам Санкт-Петербург не особо выигрывает у других городов, и объясняется стабилизация числа студентов из стран СНГ в петербургских вузах.

Основное конкурентное преимущество<sup>7</sup> Санкт-Петербурга — культура и достопримечательности — вызывает сравнительно больше интереса у студентов из дальнего зарубежья. Однако эту цифру необходимо использовать с осторожностью, потому что такой интерес к культуре может быть связан с тем, что это более взрослые люди (средний возраст по группе обучающихся из дальнего зарубежья — 27 лет) и среди них много аспирантов.

Таким образом, согласно результатам проведенного онлайн-опроса, значимыми факторами при выборе места обучения для студентов из стран СНГ, помимо владения русским языком, низкой стоимости обучения и престижного диплома, что совпадает с перечнем аттрактивных факторов, выделенных выше, выступает мнение ближайшего окружения. Это полностью укладывается в концепт новой экономической теории миграции и ставит вопрос о том, как обеспечить в будущем эти положительные оценки ближайшего окружения абитуриента жизни и обучения в России и в Санкт-Петербурге.

Опираясь на проведенный анализ, рассмотрим несколько сценариев возможного развития событий.

#### *Сценарии учебной миграции в петербургские вузы молодежи из стран СНГ в среднесрочной (15–20 лет) перспективе*

Чтобы построить прогнозные гипотезы, проведем сравнение десяти самых значимых факторов выбора *России как страны для обучения*, выделенных в научной литературе и в ходе онлайн-опроса студентов из стран СНГ (см. табл. 1).

Совпадающими в обоих перечнях стали:

- *экономический фактор* (низкая стоимость обучения, жизни в стране, возможность подработок);
- *качество образования* (в том числе доступ к российскому рынку труда);
- *культурная близость/историческая общность* (у моей семьи русские корни);
- *географическая близость/доступность* (удобное географическое положение, легко добираться).

Оценка значимости владения русским языком разошлась диаметрально. Но это может быть связано с формулировкой варианта ответа в онлайн-опросе. На фокус-группах культурная близость всегда шла в связке с владением русским языком, одно вытекало из другого.

Отметим, что в 35 проанализированных научных статьях практически не упоминается аттрактивный фактор, создаваемый мягкой силой, а в ответах студентов в онлайн-опросе нет положительных оценок миграционных процедур. Более того, сложность этих процедур они называют в качестве фактора, уменьшающего желание учиться в России (см. рис. 4).

Если оставить только общие значимые факторы, порождающие желание учиться в России, то их оказывается четыре: экономический (низкая стоимость обучения, наличие квот), котируемость, признание диплома (качество образования), социокультурный (интерес к русскому языку и культуре, наличие русских корней) и логистический (удобно добираться из страны проживания). Рассмотрение этих факторов в контексте глобальной конкуренции на рынке образовательных услуг показывает, что

<sup>7</sup> *Конкурентное преимущество* — наличие у экономического субъекта уникальных характеристик, выгодно отличающих его от других аналогичных субъектов на рынке. Это преимущество сложно воспроизвести или скопировать, оно редко встречается у конкурентов.

**Сравнительный анализ отранжированных аттрактивных факторов  
обучения в России**

Table 1. Comparative analysis of ranked attractive factors of education in Russia

<b>Факторы, делающие привлекательным обучение в российских университетах</b>	
По анализу вторичных источников (по убыванию количества упоминаний)	По материалам онлайн-опроса студентов из стран СНГ (по убыванию доли выбранных вариантов ответа)
Языковая близость/владение русским языком	Желание учиться в городах, известных во всем мире (Москва, Санкт-Петербург)
Низкая стоимость образования и проживания	Возможность учиться бесплатно по квотам Россотрудничества для иностранных граждан и соотечественников, проживающих за рубежом
Качество российского образования	Российский диплом о высшем образовании открывает доступ к российскому рынку труда и котируется в моей стране
Возможность трудоустройства для студентов	Качество жизни в России выше, чем в моей стране
Культурная близость / историческая общность	У моей семьи русские корни
Географическая близость / доступность	Интерес к русской культуре и русскому языку
Миграционные перспективы после обучения	Относительно недорогая стоимость обучения в России
Государственные стипендии и льготы	Удобное географическое положение, легко добраться
Упрощенные визовые процедуры	Сравнительно недорогая стоимость жизни в России и возможность студенческих подработок
Социальная адаптация через землячества	У меня недостаточный уровень владения английским языком, чтобы учиться в западных странах, но приемлемое знание русского языка

Источник: составлено авторами.

конкурентным преимуществом России оказывается только *интерес к русской культуре и русскому языку*. Все остальные факторы могут использовать и другие страны.

Теперь рассмотрим, чем привлекает *Санкт-Петербург в качестве города для обучения*. В табл. 2 представлено распределение десяти самых значимых факторов, полученное в ходе онлайн-опроса.

Следуя той же логике поиска конкурентных преимуществ, можно найти только два таких преимущества — *проживание в городе родственников и друзей и белые ночи*. Все остальные аттрактивные факторы с легкостью могут обеспечить университетские города-конкуренты, особенно в Северной Европе. Вопрос состоит только в стоимости жизни и обучения в них. Если сравнивать с российскими городами, то Петербург заметно выигрывает, но, с точки зрения государства, цель состоит в повышении привлекательности обучения в России в целом, а не именно в Санкт-Петербурге.



Рис. 4. Факторы, которые могут негативно сказаться на мотивации к получению высшего образования в России, по материалам онлайн-опроса

Fig. 4. Factors that may negatively affect motivation to pursue higher education in Russia, based on online survey data

Источник: составлено авторами.

Итак, конкурентным преимуществом России как страны для обучения для студентов из СНГ в настоящее время выступает интерес к русской культуре и русскому языку, культурно-историческая общность, русские корни семьи. Главное конкурентное преимущество обучения в Санкт-Петербурге — позитивное мнение о городе ближайшего окружения абитуриента — родственников, друзей, знакомых, учителей, наличие знакомых или родственников, которые уже живут, учатся или учились в этом городе, в этом вузе недавно<sup>8</sup>... Абитуриент и его родители должны быть уверены в том, что в стране и в городе все хорошо, у «ребенка» не возникнет неразрешимых проблем, его безопасности ничего не угрожает.

Проецируя действие этих факторов на среднесрочную перспективу в 15–20 лет и учитывая, что количество людей, имеющих положительный опыт обучения в советской высшей школе, будет неизбежно сокращаться, можно предложить два крайних сценария развития событий.

**Негативный.** Доля семей с русскими корнями в странах СНГ снижается из-за их эмиграции в Россию. Число ближайших родственников абитуриентов, имеющих

<sup>8</sup> Скорее всего, это справедливо и в отношении выбора других российских городов, но у нас нет данных, чтобы это проверить.

**Факторы, повлиявшие на выбор абитуриентами из стран СНГ Санкт-Петербурга  
как города для обучения**

Table 2. Factors influencing the choice of St. Petersburg as a city for study by applicants from CIS countries

Аттрактивный фактор	Абс. ч	% *
Это европейский город с красивой архитектурой	69	71
Богатая культурная жизнь (много музеев, выставочных залов, театров...)	67	69
У города есть такая особенность, как «белые ночи»	49	51
Город не такой большой, как Москва, темп жизни не такой напряженный	40	41
В этом городе жили известные ученые, писатели, художники, музыканты	33	34
Развитая социальная инфраструктура, в том числе развлекательная (бары, клубы, креативные пространства)	29	30
У меня в Санкт-Петербурге живут родственники, друзья	28	29
Хорошая транспортная доступность (аэропорт недалеко от города, много вокзалов)	25	26
Это экологически чистый город у моря	24	25
Толерантное население, многонациональный состав жителей Петербурга	23	24

\*Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

позитивные воспоминания об обучении в СССР/России, сокращается. Русский язык в общеобразовательных школах стран СНГ не преподается. Деятельность подразделений Россотрудничества по продвижению русского языка и культуры в странах СНГ сворачивается и/или не дает заметного эффекта.

Действие негативных факторов усиливается. Миграционные процедуры для въезда и выезда из страны все больше усложняются. Квота Правительства РФ на бесплатное обучение иностранных студентов сокращается. Стипендии остаются на низком уровне, возможности студенческих подработок сокращаются, в том числе из-за нежелания самих работодателей иметь дело с иностранцами. Сайты российских университетов не имеют разделов на иностранных языках, деятельность по продвижению вузов в социальных сетях других стран не ведется. Высшее образование в России провинциализируется, российский диплом перестает котироваться на международном рынке труда. Страны-конкуренты предлагают более привлекательные условия для обучения, в том числе языковые программы, позволяющие освоить язык на уровне, необходимом для обучения. Россия в ближнем зарубежье не воспринимается как миграционно привлекательная страна. В результате доля студентов из стран СНГ критически сокращается. Учиться едут только те, кто не может больше никуда поехать или просто хочет получить диплом, не прикладывая особых усилий. Падает качество студентов из стран СНГ, им все сложнее обучаться, обучение превращается в профанацию. В результате российский диплом о высшем образовании в странах СНГ все больше девальвируется.

*Позитивный.* Русскоязычное население в странах СНГ возвращает утраченные после распада СССР позиции, в том числе в сфере образования, науки и культуры. Русский язык изучается в школах как второй иностранный язык наравне с английским.

Развивается приграничное сотрудничество, в том числе гуманитарное. Мероприятия подразделений Россотрудничества пользуются большим успехом, интерес к русскому языку и культуре в странах СНГ растет.

Действие негативных факторов снижается. Миграционное законодательство в отношении иностранных студентов упрощается. Увеличивается объем сетевого взаимодействия российских университетов и университетов стран СНГ. Академическая мобильность с Россией становится устоявшейся практикой. Увеличивается квота Правительства РФ на бесплатное обучение иностранных студентов. Размер студенческой стипендии превышает прожиточный минимум. Администрации университетов создают условия для подработки иностранных студентов во внеучебное время. Ведется активная деятельность в социальных сетях зарубежных стран по продвижению российских университетов. Диплом российских университетов признается на международном рынке труда. Условия для обучения в России становятся лучше, чем у основных стран-конкурентов. В результате складывается тренд на стабильный ежегодный прирост студентов из стран СНГ. У них формируются необходимые профессиональные компетенции. Выпускники делают успешную карьеру на родине, становясь амбассадорами российского высшего образования за рубежом, или остаются в России, внося свой вклад в развитие экономики страны и региона.

Оценка вероятности реализации каждого сценария — задача отдельного исследования, здесь намечены только границы (линии верхней и нижней экстрем), в которых может разворачиваться процесс учебной миграции из стран СНГ в будущем. Но очевидно, что осуществление второго сценария требует гораздо более активных действий со стороны государства, чем те, которые осуществляются в настоящее время.

Если адаптировать эти сценарии к вузам Петербурга, то нужно включить социокультурный фактор, потому что Санкт-Петербург является туристическим центром мирового уровня. Семья и сам абитуриент могут приехать в город раньше, познакомиться с ним, осмотреть достопримечательности и после этого решить, стоит ли здесь учиться.

В негативном сценарии международный туризм будет сокращаться из-за разного рода ограничений, в том числе миграционных. В позитивном — развиваться. Например, покупка туристического тура в Санкт-Петербург в любой сезон и на любой срок не представляет проблемы. Поездка в Санкт-Петербург разыгрывается в качестве приза на различного рода мероприятиях, проводимых подразделениями Россотрудничества в странах СНГ. Проводятся специальные образовательные туры для иностранных абитуриентов и их родителей по университетам Санкт-Петербурга и т. д.

## Заключение

Подводя итоги всего вышеизложенного, можно сделать ряд выводов.

Анализ наиболее цитируемых и релевантных работ, посвященных учебной миграции из-за рубежа, за последние 10 лет позволил выделить 9 самых часто упоминаемых аттрактивных факторов обучения в России. Лидируют социокультурные факторы, миграционные возможности после завершения обучения упоминаются в два раза реже.

Сравнение мнений о привлекательных факторах обучения в России и в Санкт-Петербурге студентов из стран СНГ и дальнего зарубежья, обучающихся в вузах Санкт-Петербурга, показывает несколько существенных различий. Для студентов из стран СНГ более значима возможность бесплатного обучения, доступ к российскому рынку труда. Они выше ценят условия и качество жизни в городе. Социокультурные факторы для них чуть менее значимы. Выбирая город для обучения,

они больше руководствуются прагматическими соображениями, а также мнением ближайшего окружения.

Прогнозные сценарии должны учитывать конкурентные преимущества России как страны для обучения — интерес к русской культуре и русскому языку, общность менталитета, русские корни семьи. Главным конкурентным преимуществом обучения в Санкт-Петербурге, кроме его известности как города с богатой культурой, в соответствии с новой экономической теорией миграции теории Х. Эссера, выступает позитивное мнение о городе ближайшего окружения абитуриента — родственников, друзей, знакомых, учителей, наличие знакомых или родственников, которые уже живут, учатся или учились в этом городе.

Прогноз динамики этих преимуществ позволяет построить два сценария. Согласно первому, количество абитуриентов из шести бывших республик СССР будет критически сокращаться, согласно второму — устойчиво расти.

Реализация положительного сценария требует заметных усилий со стороны Российского государства, которые должны включать в себя кроме экономических мер более результативную деятельность подразделений Россотрудничества в этих странах.

Можно дать несколько рекомендаций по использованию конкурентных преимуществ Санкт-Петербурга.

Правительству города следует усилить интерес зарубежных абитуриентов к Санкт-Петербургу, проводя различные тематические конкурсы в сети для молодежи из стран СНГ, победители которых поедут в бесплатный образовательный туристический тур в Северную столицу.

В странах СНГ, используя подразделения Россотрудничества, необходимо создавать онлайн- и офлайн-группы, объединяющие людей, получивших образование в СССР, в России и Санкт-Петербурге и готовых выступить амбассадорами российского и петербургского образования в своих странах. Их можно институционализировать в форме некоммерческих организаций, чтобы они получили статус юридического лица.

В социальных сетях зарубежных стран следует практиковать «живые» трансляции иностранных студентов, которые учатся в Санкт-Петербурге и рассказывают соотечественникам о своей повседневной жизни. Они будут говорить на родном языке, и эти трансляции важны для тех, кто думает поехать учиться за границу. Скорее всего, зрителями будут не родители, а сами абитуриенты, но это может определить выбор ими города для обучения. Многие иностранные студенты уже ведут блоги сами, поэтому здесь не требуется больших ресурсов для таргетирования этой деятельности.

Обсуждая результаты проведенного исследования, следует иметь в виду ряд существенных ограничений.

В настоящее время концепт «государства Содружества Независимых Государств» претерпевает изменения, в связи с этим в данном исследовании под студентами из стран СНГ понимаются студенты из Беларуси, Казахстана, Кыргызстана, Таджикистана, Туркменистана и Узбекистана. Студенты из Армении, Азербайджана и Молдовы в выборке онлайн-опроса есть, но они отнесены в категорию «другие страны».

Государственная статистика по зарубежной учебной миграции в Россию крайне скудная. В Российском статистическом ежегоднике за 2024 г. этому посвящена всего одна таблица [17, с. 204–205]. Отдельные данные присутствуют только в специализированных сборниках и исследованиях вузов. Это затрудняет вопрос оценки репрезентативности полученных данных.

Выборка проведенного онлайн-опроса является скошенной в сторону аспирантов, мнения студентов бакалавриата отражены недостаточно. Однако с точки зрения



цели исследования это можно рассматривать как преимущество, поскольку мнение аспирантов о факторах привлекательности обучения в России может быть более зрелым и обоснованным, особенно учитывая то, что многие заканчивали в России бакалавриат и магистратуру.

При анализе данных онлайн-опроса проводилась только простая группировка, задача более глубокого статистического анализа не ставилась.

Направления дальнейших исследований в теме связаны с верификацией сделанных выводов с помощью получения качественных данных путем проведения фокус-групп и экспертных интервью.

## Литература

1. Агабекян Р. Л. Международная образовательная миграция: проблемы, задачи и направления совершенствования // Региональные проблемы преобразования экономики. 2023. № 12. С. 221–226. DOI: 10.26726/1812-7096-2023-12-221-226. EDN NOYU1T
2. Алещенко П. С., Керимов А. А. «Мягкая сила» России в Казахстане: культурные и экономические аспекты // Социально-политические науки. 2024. Т. 14. № 1. С. 35–40. DOI: 10.33693/2223-0092-2024-14-1-35-40. EDN CDHOKQ
3. Апенько С. Н., Лукаш А. В. Постдипломные стратегии молодежи цифрового поколения: трудоустройство и миграция // Вестник университета. 2024. № 6. С. 100–111. DOI: 10.26425/1816-4277-2024-6-100-111. EDN EIQYJY
4. Белая Е. К., Кашина М. А. Политика привлечения иностранных студентов странами Северо-Восточной Азии // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2025. Т. 19, № 2(52). С. 131–143. EDN OUCZMY
5. Боброва Н. Е. К проблеме адаптации иностранных студентов в российском вузе // Международный научно-исследовательский журнал. 2025. № 1 (151). DOI: 10.60797/IRJ.2025.151.105. EDN XCBKKY
6. Воловская Н. М., Плюснина Л. К. Выбор вуза иностранными студентами: мотивы, факторы и проблемы (по результатам социологических исследований) // Вестник НГУЭУ. 2021. № 4. С. 242–251. DOI 10.34020/2073-6495-2021-4-242-251. EDN: LfZHWm
7. Галямова Э. Ф., Кудимана Г. О. Привлекательность российских вузов на международном рынке образовательных услуг // Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право. 2017. Т. 27. № 3. С. 21–26. EDN YTEPbL
8. Гильдина Т. А. Разработка учебного пособия «Знакомство с Герценовским университетом» как инструмента работы с иностранными студентами в процессе адаптации и интеграции в образовательной среде // Педагогика. Вопросы теории и практики. 2025. Т. 10. № 5. С. 631–639. DOI: 10.30853/ped20250076. EDN ZJNK1T
9. Давыдова Т. Е. Опыт и перспективы использования «мягкой силы» образования в национальных интересах современного государства // Вестник Университета мировых цивилизаций. 2024. Т. 15. № 1 (42). С. 11–16. DOI: 10.24412/2587-6236-2024-142-11-16. EDN CUSWPN
10. Зангиева И. К., Сулейманова А. Н. Студенты из стран СНГ в России: предпосылки к миграции // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2016. № 5 (135). С. 126–145. DOI: 10.14515/monitoring.2016.5.09. EDN YFOSRB
11. Касаева Т. В., Есанкулова Д. А. Образование как структурный компонент человеческого капитала // Научный вестник Южного института менеджмента. 2020. № 2 (30). С. 12–16. DOI: 10.31775/2305-3100-2020-2-12-16. EDN AOFBMH
12. Ключникова Е. В. Проблемы адаптации иностранных студентов в России // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. 2018. № 1. С. 133–140. EDN YXCE1Y
13. Кочерьян М. А., Рыскин П. П., Шуралева Н. Н. Исследование особенностей адаптации иностранных студентов // Современные наукоемкие технологии. 2024. № 11. С. 180–187. DOI: 10.17513/snt.40227. EDN HOFNMU
14. Маркина Д. М. Социально-экономические факторы, оказывающие влияние на мотивацию обучения в России иностранных студентов на примере РАНХиГС // Социально-экономические явления и процессы. 2018. Т. 13, № 2. С. 58–63. EDN YUMZTS
15. Николаев В. К. Экспорт образования в вузах России в условиях новой реальности // Высшее образование в России. 2022. Т. 31. № 2. С. 149–166. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-2-149-166. EDN NYDVDA

16. *Привлекательность российских вузов среди иностранных студентов в условиях глобальной конкуренции на рынках образовательных услуг* / В. В. Бондаренко, С. В. Полутин, В. А. Юдина [и др.] // Интеграция образования. 2022. Т. 26. № 1 (106). С. 72–92. DOI: 10.15507/1991-9468.106.026.202201.072-092. EDN UBSVCM
17. *Российский статистический ежегодник*. 2024: Стат. сб. / Росстат. М., 2024.
18. *Таишева В. В.* Образовательная миграция в смысловом пространстве политической науки: обзор теоретических подходов // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. 2020. Т. 22. № 3. С. 367–386. DOI: 10.22363/2313-1438-2020-22-3-367-386. EDN GWTGDL
19. *Тюняева Л. С.* Проблемы социально-психологической адаптации иностранных студентов в поликультурном пространстве российского вуза // Проблемы современного педагогического образования. 2024. № 82-1. С. 398–401. EDN BKMJYP
20. *Учебная миграция из стран СНГ и Балтии: потенциал и перспективы для России* / К. А. Гаврилов, С. Н. Градиловский, Е. Е. Письменная [и др.]. М. : Фонд «Наследие Евразии», 2012. EDN TSGASX
21. *Хэндс У.* Нормативная теория рационального выбора: прошлое, настоящее и будущее // Вопросы экономики. 2012. № 10. С. 52–75. EDN PDESIL
22. *Чавыкина М. А., Пахомов С. В.* Сравнительный анализ классических и современных теорий миграции населения // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2023. № 4. С. 10–23. DOI 10.28995/2782-2222-2023-4-10-2.3. EDN NLIRRH
23. *Esser H.* Soziologie. Spezielle Grundlagen. Bd. 1: Situationslogik und Handeln. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag, 1999.
24. *Kuts A. V.* Psychological adaptation of foreign students at russian universities / A. V. Kuts, M. A. Lygina, Yu. N. Kulikova // Yaroslavl Pedagogical Bulletin. 2023. N 6 (135). P. 176–182. DOI: 10.20323/1813-145X\_2023\_6\_135\_176. EDN SLFQZP
25. *Lee E. S.* A Theory of Migration // Demography. 1966. N 3 (1). P. 47–57. DOI: 10.2307/2060063.
26. *Nye J. S., Jr.* Soft Power: The Means to Success in World Politics. N.Y.: Public Affairs, 2004.
27. *Schultz T. W.* The Economic Value of Education. New York: Columbia University Press. 1963.

#### Об авторах:

**Васильева Валерия Алексеевна**, кандидат социологических наук, старший преподаватель кафедры сравнительных политических исследований Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления) (Санкт-Петербург, Российская Федерация); [vasileva-va@gaepa.ru](mailto:vasileva-va@gaepa.ru)

**Кашина Марина Александровна**, доктор политических наук, доцент, ведущий научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории стратегического планирования и евразийской интеграции, профессор кафедры социальных технологий Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления) (Санкт-Петербург, Российская Федерация); [kashina-ma@gaepa.ru](mailto:kashina-ma@gaepa.ru)

#### References

1. Agabekyan R. L. International Educational Migration: Problems, Tasks and Directions for Improvement // Regional Problems of Economic Transformation [Regionalnye problemy preobrazovaniya ekonomiki]. 2023. N 12. P. 221–226. (In Russ.). DOI: 10.26726/1812-7096-2023-12-221-226. EDN NOYUIT
2. Aleshchenko P. S., Kerimov A. A. Russia's "Soft Power" in Kazakhstan: Cultural and Economic Aspects // Social and Political Sciences [Sotsialnopoliticheskie nauki]. 2024. Vol. 14. N 1. P. 35–40. (In Russ.). DOI: 10.33693/2223-0092-2024-14-1-35-40. EDN CDHOKQ
3. Apenko S. N., Lukash A. V. Postgraduate Strategies of the Digital Generation Youth: Employment and Migration // University Bulletin [Vestnik universiteta]. 2024. N 6. P. 100–111. (In Russ.). DOI 10.26425/1816-4277-2024-6-100-111. EDN EIQYJY
4. Belaya E. K., Kashina M. A. Foreign Student Attraction Policy by NorthEast Asian Countries // Eurasian Integration: Economy, Law, Politics [Evraziyskaya integratsiya: ekonomika, pravo, politika]. 2025. Vol. 19. N 2(52). P. 131–143. (In Russ.). EDN OUCZMY

5. Bobrova N.E. On the Problem of Adaptation of Foreign Students in a Russian University // International Scientific Research Journal [Mezhdunarodny nauchnoissledovatel'skiy zhurnal]. 2025. N 1 (151). (In Russ.). DOI 10.60797/IRJ.2025.151.105. EDN XCBKKY
6. Volovskaya N.M., Plyusnina L.K. Choice of University by Foreign Students: Motives, Factors and Problems (Based on Sociological Research) // NGUEU Bulletin [Vestnik NGUEU]. 2021. N 4. P. 242–251. (In Russ.). DOI 10.34020/2073-6495-2021-4-242-251. EDN LFZHWM
7. Galyamova E.F., Kudimana G.O. Attractiveness of Russian Universities in the International Educational Services Market // Udmurt University Bulletin. Series: Economics and Law [Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya Ekonomika i Pravo]. 2017. Vol. 27. N 3. P. 21–26. (In Russ.). EDN YYPELB
8. Gildina T.A. Development of the Teaching Aid "Introduction to Herzen University" as a Tool for Working with Foreign Students During Adaptation and Integration into the Educational Environment // Pedagogy: Theory and Practice Issues [Pedagogika. Voprosy teorii i praktiki]. 2025. Vol. 10. N 5. P. 631–639. (In Russ.). DOI 10.30853/ped20250076. EDN ZJHKIT
9. Davydova T.E. Experience and Prospects of Using Educational Soft Power in the National Interests of a Modern State // Bulletin of the University of World Civilizations [Vestnik Universiteta mirovykh tsivilizatsiy]. 2024. Vol. 15. N 1 (42). P. 11–16. (In Russ.). DOI 10.24412/2587-6236-2024-142-11-16. EDN CUSWPN
10. Zangieva I.K., Suleymanova A.N. Students from CIS Countries in Russia: Prerequisites for Migration // Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes [Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsialnye peremeny]. 2016. N 5 (135). P. 126–145. (In Russ.). DOI 10.14515/monitoring.2016.5.09. EDN YFOSRB
11. Kasaeva T.V., Esankulova D.A. Education as a Structural Component of Human Capital // Scientific Bulletin of the Southern Institute of Management [Nauchnyi vestnik Yuzhnogo instituta menedzhmenta]. 2020. N 2 (30). P. 12–16. (In Russ.). DOI: 10.31775/2305-3100-2020-2-12-16. EDN AOFBMMH
12. Klyushnikova E.V. Problems of Adaptation of Foreign Students in Russia // Bulletin of Tver State University. Series: Pedagogy and Psychology [Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Pedagogika i psikhologiya]. 2018. N 1. P. 133–140. (In Russ.). EDN YXCEIY
13. Kocheryan M.A., Ryskin P.P., Shuraleva N.N. Study of Features of Foreign Students' Adaptation // Modern HighTech Technologies [Sovremennye naukoemkie tekhnologii]. 2024. N 11. P. 180–187. (In Russ.). DOI 10.17513/snt.40227. EDN HOFNMU
14. Markina D.M. SocioEconomic Factors Influencing the Motivation of Foreign Students Studying in Russia on the Example of RANEPa // SocioEconomic Phenomena and Processes [Sotsialnoekonomicheskie yavleniya i protsessy]. 2018. Vol. 13. N 2. P. 58–63. (In Russ.). EDN YUMZTS
15. Nikolaev V.K. Export of Education in Russian Universities in a New Reality // Higher Education in Russia [Vysshee obrazovanie v Rossii]. 2022. Vol. 31. N 2. P. 149–166. (In Russ.). DOI 10.31992/0869-3617-2022-31-2-149-166. EDN NYVDVA
16. Bondarenko V.V., Polutin S.V., Yudina V.A. [et al.] Attractiveness of Russian Universities Among Foreign Students in the Context of Global Competition in the Educational Services Markets // Integration of Education [Integratsiya obrazovaniya]. 2022. Vol. 26. N 1 (106). P. 72–92. (In Russ.). DOI 10.15507/1991-9468.106.026.202201.072-092. EDN UBSVCM
17. Russian Statistical Yearbook. 2024: Statistical Compilation / Rosstat. Moscow: Rosstat, 2024. (In Russ.).
18. Taisheva V.V. Educational Migration in the Semantic Space of Political Science: A Review of Theoretical Approaches // Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Political Science [Vestnik Rossiiskogo universiteta družby narodov. Seriya: Politologiya]. 2020. Vol. 22. N 3. P. 367–386. (In Russ.). DOI 10.22363/2313-1438-2020-22-3-367-386. EDN GWTGDL
19. Tunyaeva L.S. Problems of SocioPsychological Adaptation of Foreign Students in the Multicultural Space of a Russian University // Problems of Modern Pedagogical Education [Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya]. 2024. N 821. P. 398–401. (In Russ.). EDN BKMJYP
20. Study Migration from CIS and Baltic Countries: Potential and Prospects for Russia / Gavrilov K.A., Gradirovskiy S.N., Pismennaya E.E. [et al.]. Moscow: Eurasian Heritage Foundation, 2012. (In Russ.). EDN TSGASX
21. Hands U. Normative Theory of Rational Choice: Past, Present and Future // Questions of Economics [Voprosy ekonomiki]. 2012. N 10. P. 52–75. (In Russ.). EDN PDESIL
22. Chavyskina M.A., Pakhomov S.V. Comparative Analysis of Classical and Modern Theories of Population Migration // Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State Humanitarian University [Nauka i iskusstvo uprav-

leniya / Vestnik Instituta ekonomiki, upravleniya i prava Rossiiskogo gosudarstvennogo gumanitarnogo universiteta]. 2023. N 4. P. 10–23. (In Russ.). DOI 10.28995/2782-2222-2023-4-10-2.3. EDN NLIRRH

23. Esser H. Sociology. Special Foundations. Vol. 1: Situational Logic and Action. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag, 1999.
24. Kuts A. V., Lygina M. A., Kulikova Yu. N. Psychological Adaptation of Foreign Students at Russian Universities // Yaroslavl Pedagogical Bulletin. 2023. N 6 (135). P. 176–182. DOI 10.20323/1813-145X\_2023\_6\_135\_176. EDN SLFQZP
25. Lee E. S. A Theory of Migration // Demography. 1966. N 3 (1). P. 47–57. DOI 10.2307/2060063.
26. Nye J. S., Jr. Soft Power: The Means to Success in World Politics. New York: Public Affairs, 2004.
27. Schultz T. W. The Economic Value of Education. New York: Columbia University Press, 1963.

#### **About the authors:**

**Valeria A. Vasilieva**, PhD in Sociology, Senior Lecturer, Department of Comparative Political Studies of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management) (St. Petersburg, Russian Federation); vasilieva-va@ranepa.ru

**Marina A. Kashina**, Doctor of Science (Political Sciences), Associate Professor, Leading Researcher of the Research Laboratory for Strategic Planning and Eurasian Integration, Professor of the Chair of Social Technologies of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management) (St. Petersburg, Russian Federation); kashina-ma@ranepa.ru

Поступила в редакцию: 27.07.2025

Поступила после рецензирования: 03.08.2025

Принята к публикации: 05.08.2025

The article was submitted: 27.07.2025

Approved after reviewing: 03.08.2025

Accepted for publication: 05.08.2025

# Россия в формировании нового миропорядка и технологического будущего

## Итоги работы IX Международного Невского форума

Тюрина Ю. А.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления), Санкт-Петербург, Российская Федерация; tyurina-ya@ranepa.ru

### РЕФЕРАТ

26–27 июня 2025 г. в Санкт-Петербурге прошел IX Международный Невский форум «Россия в многополярном мире: политика, экономика, образование», собравший на своих площадках российских и зарубежных экспертов в сфере государственного и бизнес-управления. В статье представлен обзор основных дискуссий форума, результаты научного поиска, прикладные решения реализации национальной и международной политики, развития регионов и отраслей экономики в складывающихся геополитических и технологических условиях развития общества.

**Ключевые слова:** Невский форум, формирование нового миропорядка, технологическое будущее.

**Для цитирования:** Тюрина Ю. А. Россия в формировании нового миропорядка и технологического будущего. Итоги работы IX Международного Невского форума // Управленческое консультирование. 2025. № 4. С. 189–199. EDN LQDZEV

## Russia in the Formation of a New World Order and Technological Future. Results of the IX International Nevsky Forum

Yulia A. Tyurina

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management), Saint Petersburg, Russian Federation; tyurina-ya@ranepa.ru

### ABSTRACT

On June 26–27, 2025, St. Petersburg hosted the IX International Nevsky Forum “Russia in a Multipolar World: Politics, Economics, Education”, which brought together Russian and foreign experts in the field of public and business management. The article provides an overview of the main discussions of the forum, the results of scientific research, applied solutions for the implementation of national and international policies, the development of regions and economic sectors in the current geopolitical and technological conditions of society.

**Keywords:** Nevsky Forum, formation of a new world order, technological future.

**For citation:** Tyurina Yu. A. Russia in the formation of a new world order and technological future. Results of the ix international nevsky forum // Administrative Consulting. 2025. N 4. P. 189–199. EDN LQDZEV

## Введение

Невский форум — это зарекомендовавшая себя в течение многих лет значимая площадка обсуждения вопросов, профильных для Президентской академии, а именно вопросов управления страной, регионами, отраслями, процессами в плоскости как национальной политики, так и политики международной. Впервые форум состоялся в 2016 г. в Санкт-Петербурге по инициативе почетного

профессора Академии Владимира Шамахова и прошел свое становление и развитие под его руководством, а в последующем под руководством профессора, директора Петербургского кампуса Президентской Академии Андрея Хлуткова.

Форум ежегодно объединяет представителей научного сообщества, профессионалов в сфере государственного и муниципального управления, а также бизнеса, предоставляя возможность обмена мнениями, выработки практических решений и определения направлений научного поиска. В этом году IX Международный Невский форум прошел в Санкт-Петербурге 26–27 июня. В рамках форума состоялось 43 активности различного формата, включая 3 конференции, стратегические сессии, экспертные семинары, секции, представившие целую палитру актуальных тем для обсуждения. В рамках форума прошла выставка научных журналов и презентация монографий ученых Петербургского кампуса. Разнообразны были и локации проведения активностей форума: корпуса Академии в Санкт-Петербурге, Администрация Губернатора и Правительства Ленинградской области, Администрация Фрунзенского района Санкт-Петербурга, коворкинг «ГУАП. Точка кипения». Основной день форума состоялся в залах Мариинского дворца, в котором располагается Законодательное собрание Санкт-Петербурга, и базовая кафедра государственного и муниципального управления Президентской Академии в Санкт-Петербурге.

В форуме приняли участие представители из 55 субъектов Российской Федерации (1732 человека) и из 13 зарубежных государств (68 человек), среди которых как страны СНГ (Азербайджан, Армения, Беларусь, Казахстан, Кыргызстан, Узбекистан, Таджикистан), так и страны дальнего зарубежья (Китай, Индия, Мьянма, Сербия, Словакия, Турция, Болгария, Бразилия, Уругвай). Во время работы форума прошла церемония подписания и передачи соглашений о сотрудничестве с российскими и зарубежными партнерами.

## Основная часть

В 2025 г. форум был посвящен теме **«Россия в многополярном мире: политика, экономика, образование»**. В контексте научной дискуссии на форуме акцентировалось внимание на протекающих в современном обществе в мировом масштабе двух взаимосвязанных основных процессах: масштабных геополитических изменениях, влекущих за собой формирование новой мировой архитектуры; цифровизации (становление цифрового общества), проникающей во все сферы его жизнедеятельности, меняющей устройство и функционирование различных мировых и национальных политических, социально-экономических и других систем, а также повседневные практики каждого человека.

В создавшихся условиях протекания данных процессов актуализируется позиционирование России, причем ее активная роль как в определении собственной траектории развития, так и в конструировании международного и технологического будущего. Учитывая профиль Президентской Академии, а именно то, что это, прежде всего, образовательное учреждение и ведущий управленческий вуз страны, осуществляющий подготовку кадров на территории всей Российской Федерации, обеспечивающий воспроизводство государственной системы управления, объективно внимание концентрируется на двух важных вопросах:

- Как управлять в новых геополитических и технологических условиях в обеспечении соответствующего позиционирования России?
- Как готовить профессионалов, способных работать в этих новых условиях и обеспечивать собственную траекторию развития своей страны и ее активную роль в формировании нового миропорядка?

Поиск ответов на эти вопросы и стал основой обсуждений, дискуссий на IX Международном Невском форуме.

**Пленарное заседание** форума, посвященное теме **«Госуправление, общество и образование в условиях технологической революции 5.0»**, было открыто приветственным словом губернатора Санкт-Петербурга Александра Беглова, зачитанным вице-губернатором Санкт-Петербурга — руководителем аппарата Администрации губернатора Санкт-Петербурга Валерием Москаленко.

Заседание задавало тон работе секций форума. В рамках своих выступлений представители публичной власти, научно-образовательного сообщества, бизнеса и СМИ обозначили приоритетные направления развития и ключевые вызовы, стоящие перед современной Россией. Участники дискуссии охватили широкий спектр вопросов, начиная от обеспечения стабильности государственного управления и заканчивая формированием технологического суверенитета и определением стратегической роли России на мировой арене.

Одной из первостепенных задач, прозвучавших на заседании, стало обеспечение устойчивого функционирования государственных институтов и поддержание стабильного экономического роста в условиях формирующегося многополярного мира. Как отметил председатель Законодательного собрания Санкт-Петербурга Александр Бельский, для достижения этой цели необходимо адаптироваться к новым реалиям и создать условия для эффективного функционирования экономики. Существенную роль в решении этой задачи играет подготовка молодого поколения, обладающего адаптивностью и инновационным потенциалом, на что обратил внимание проректор по науке РАНХиГС Артур Азаров.

В контексте обеспечения национального суверенитета особое внимание было уделено вопросам технологического развития и обеспечения цифровой безопасности. Директор СЗИУ РАНХиГС Андрей Хлутков в своем выступлении подчеркнул важность формирования национальных цифровых платформ и обеспечения кибербезопасности как основы для устойчивого развития и защиты информационного пространства. Председатель комитета Государственной Думы по информационной политике Сергей Боярский отметил необходимость эффективной борьбы с распространением деструктивного контента и дезинформации, а также формирования культуры безопасного использования технологий с раннего возраста. Депутат Государственной Думы Михаил Романов указал, что развитие платформенной экономики является важным фактором технологического развития и роста благосостояния.

Значительное внимание было уделено вопросам формирования идеологических основ, способствующих конструктивному диалогу между государством, обществом и бизнесом, что, по мнению ректора Санкт-Петербургского государственного гуманитарного университета профсоюзов Александра Запесоцкого, является необходимым условием для стабильной работы государственного аппарата. В ходе дискуссии о геополитическом позиционировании России полномочный представитель Федерального Собрания Михаил Кротов отметил важность реализации ее геостратегических возможностей, в частности, в контексте развития евразийского сотрудничества.

Первый заместитель генерального директора ИТАР-ТАСС Михаил Калмыков акцентировал внимание на роли средств массовой информации в условиях технологических изменений, подчеркнув их ответственность за противодействие дезинформации, формирование критического мышления у аудитории и продвижение традиционных российских ценностей. Председатель партии «DOMOV Narodna Strana» (Словацкая Республика) Павол Слота отметил расширение взаимодействия в сфере образования как важный фактор развития международного сотрудничества. Ректор Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна Алексей Демидов подчеркнул необходимость непрерывного совершенствования национальной системы образования, отвечающей современным вызовам.

Исполнительный директор АО «Научно-производственное предприятие “Радар ммс”» Иван Анцев отметил важность создания благоприятных условий для развития наукоемких технологий, поддержки инженерных кадров и стимулирования производства инновационной продукции, а также подчеркнул, что, несмотря на развитие искусственного интеллекта, ключевая роль в технологическом прогрессе остается за человеком. Генеральный директор ООО «Газпром межрегионгаз Санкт-Петербург» Андрей Бондарчук в свою очередь акцентировал внимание на необходимости внедрения мобильных решений и автоматизации рабочих процессов в условиях цифровой трансформации экономики и государственного управления. Президент Союза «Санкт-Петербургская торгово-промышленная палата» Владимир Катенев отметил необходимость повышения конкурентоспособности отечественных компаний и актуализации подходов к оценке эффективности деятельности государственных служащих в условиях цифровизации.

Палитра дискуссий Невского форума объективно укладывается в несколько тематических треков. **Трек первый, заданный тематикой пленарного заседания форума, — развитие технологий, в том числе технологий искусственного интеллекта** и их влияние на общество и государство. Содержательно данный трек раскрылся, прежде всего, на секции «*ИИ-технологии в сфере публичного управления*» с участием Константина Гриневича (Законодательное собрание Санкт-Петербурга), Татьяны Тулупьевой (РАНХиГС, Российская Ассоциация искусственного интеллекта), Юлии Раковской (Центр исследований и разработки ПАО «Сбербанк» Санкт-Петербург), Максима Абрамова (лаборатория прикладного искусственного интеллекта СПФИЦ РАН), Павла Потеева («Газпром ЦПС») и др.

В столь убыстряющихся масштабных технологических изменениях актуализируется понимание будущего развития ИИ и его влияния на все процессы в сфере публичного управления. В ходе дискуссии обсуждались перспективы внедрения ИИ-технологий в управлении. Был представлен опыт применения искусственного интеллекта в законодательном процессе на примере работы Законодательного собрания Санкт-Петербурга.

Отмечалось, что в контексте цифровизации общества государство объективно должно не только создавать условия для развития технологий, что в настоящее время активно демонстрирует Россия в сфере бизнеса, медицины, финансового сектора, но и иметь действенные и безопасные инструменты, механизмы управления процессом развития технологий и их применения. Под особым контролем должно быть внедрение ИИ-технологий в государственное управление как сферу особого риска, сбой в работе которой может привести к масштабным и непоправимым последствиям для всего общества. Требуется скорейшая разработка единой системы правил применения, внедрения генеративных нейросетей в работу государственного аппарата.

Бизнес не только активно внедряет ИИ-технологии, но и усиливает взаимодействие с научной сферой и разрабатывает цифровые продукты и управленческие решения в сфере искусственного интеллекта. В рамках секции обсуждались результаты внедрения бизнес-планирования с применением технологий искусственного интеллекта и их эффективность, моделирование ИИ-реальности как основы подготовки новых управленцев. Актуализировался вопрос готовности компаний и предприятий к цифровой трансформации, предполагающей перестройку всех организационных и технологических процессов, перевод работы в новый цифровой формат. Рассматривались результаты и перспективы работы организаций в контексте «ИИ — новый сотрудник». Обсуждалось насколько конструктивно и эффективно вхождение «бизнесовых» ИИ-технологий в систему органов государственной власти.

Особое внимание в дискуссии как на Пленарном заседании, так и на секции, уделялось вопросам практического применения генеративных нейросетей в образовании.



В настоящее время с помощью технологий искусственного интеллекта создается новая социальная реальность с умными помощниками, умеющими работать с человеком в субъект-субъектном формате, с высокой скоростью генерирующими решения и способными в самое ближайшее время инициировать действия. Новая технологическая реальность — новые вызовы для образования: технологиями уже активно пользуются обучающиеся на любом уровне образования, следовательно, актуализируется вопрос качества формирования и объективности оценки знаний, компетенций самого обучающегося в условиях отсутствия системы правил применения технологий и эффективных, доступных для образовательных учреждений инструментов определения авторства работ; ИИ-технологии — это уже настоящее, и образованию для выполнения своих задач обучения нового поколения и подготовки кадров для различных отраслей экономики и сфер деятельности необходимо методологически и методически грамотно и системно применять ИИ-технологии в образовательном процессе; технологии искусственного интеллекта стремительно развиваются, уже сейчас они способны легко и быстро генерировать решения, в том числе и в образовательной, исследовательской сфере, что предопределяет решение онтологической проблемы для человека, как остаться человеком думающим и как сформировать последующее думающее поколение, способное создавать новое знание.

Технологическая тематика в контексте разработки действенных механизмов государственного управления и обеспечения суверенитета была представлена на проводимой в рамках Невского форума конференции «Государственный суверенитет: актуальные вопросы и новые подходы в юридической науке и образовании», в которой приняли участие ведущие эксперты правовой сферы и представители судебной власти. Акцентировалось внимание на обеспечении дальнейшего совершенствования цифровых технологий, внедряемых в правотворческую и правоприменительную деятельность, а также применяемых в судебной практике, при сохранении неизменной ориентации на сбалансированное сочетание традиций и инноваций в указанных видах деятельности. В рамках секции «Интеграция финансовой и бизнес-аналитики в экономике данных» экспертами было отмечено, что управление в финансовой сфере России реализуется с помощью технологии Data Driven Management, что позволило создать национальную систему управления данными и обеспечивать максимальную их прослеживаемость в реализации риск-ориентированной модели управления финансами и в выполнении бюджета. Обсуждалось использование RPA (роботизированная автоматизация бизнес-процессов) для оптимизации процессов исполнительных органов государственной власти в рамках программы «Эффективный регион» в Санкт-Петербурге в целях снижения рутинности работ и повышения эффективности. Вопросы цифрового доверия в обеспечении технологического развития страны и информационной безопасности в целом и информационно-психологической безопасности в частности на фоне цифровых трансформаций были затронуты в работе секций «Мониторинг механизмов адаптации малого и среднего бизнеса в условиях геополитических и экономических изменений» и «Формирование медиаполя региона для обеспечения информационной безопасности».

**Второй тематический трек — это международная повестка Невского форума, включавшая экспертную дискуссию «Международные отношения и тренды мирового развития в условиях меняющейся реальности».** В ней приняли участие: Наталья Цветкова (Институт США и Канады им. академика Г. А. Арбатова РАН), Юрий Саямов (кафедра ЮНЕСКО по изучению глобальных проблем факультета глобальных процессов МГУ имени М. В. Ломоносова), Надежда Кудеярова (Центр политических исследований Института Латинской Америки РАН), Ратко Ристич (политическая партия «Мы — сила народа», Белградский университет, Республика Сербия), Слободан Димитриевич (политический альянс «Сербско-русское движение, республика Сербия) и др. Эксперты отметили, что в условиях развернувшегося

глобального геополитического процесса и построения нового миропорядка особое значение приобретает технологическое измерение международной повестки, оказывающее порой решающее влияние на состояние и изменение баланса сил на мировой арене, тем самым определяя важнейшие параметры международных отношений, роль и вес государств и их союзов. На фоне технологической борьбы, в которой особое значение имеют технологии военного и двойного назначения, в том числе технологии, работающие по образу и подобию мыслительной деятельности самого человека, именно «человекоцентричность» приобретает особый смысл. Наряду с обращением к человеку, к его сути, к его значению, предполагается акцент и на его активность, его возможности и участие. Человеческий капитал становится главной ценностью общества и государства, необходимыми становятся люди, подготовленные для жизни и работы в новых технологических условиях, способные действовать с позиции ответственного отношения к обществу, окружающей среде, к управлению, особенно к управлению процессами взаимодействия человека и машины, технологии, в том числе, и в мировом масштабе.

В современном мире наблюдаются существенные отличия подходов стран к построению, структурированию международных отношений, что объясняется их историческим, социокультурными особенностями. Так, США ориентированы на однополюсные, или биполярные модели в выстраивании международных отношений, базирующиеся на принципах реализма и рационализма, основанных на военной силе и идеологическом давлении. Россия в своем взаимодействии с международными партнерами старается формировать многополюсную модель, избегая попадания в «объятия» США, Китая и «Глобального Юга». Китай стремится к восстановлению традиционной конфуцианской иерархии в глобальном масштабе в условиях XXI в. Результаты формирующихся новых международных отношений будут видны в ближайшем будущем, но специфика настоящей ситуации в мировом контексте характеризуется общей деградацией военно-политических отношений и готовностью в одностороннем порядке применять военную силу для решения политических задач, а также развалом системы двух- и многостороннего контроля над вооружениями.

На секции «*Арктическая политика России в многополярном мире: выбор между Западом и Востоком*» участники-эксперты Яна Лексюткина (Москва, Институт Китая и современной Азии РАН), Бисен Анураг (Индия, Международный фонд Вивекананды) и др. рассмотрели основные тенденции развития международной арктической политики и направления, предложения формирования арктической политики России. В работе секции были представлены результаты работы коллектива ученых Петербургского кампуса Академии по гранту РНФ № 25-18-00379 «Моделирование арктического сотрудничества в рамках БРИКС: возможности и вызовы для России в эпоху глобальной турбулентности».

В формировании отечественной арктической политики необходимо учитывать, по мнению участников секции, что в обозримой перспективе тренд на милитаризацию Арктики сохранится. Для России основными источниками угроз являются вступление Швеции и Финляндии в НАТО и заключение двусторонних договоров по безопасности между США и странами Северной Европы, что обеспечивает возможность постоянного военного присутствия США, НАТО на границах России в Финляндии и Норвегии. В ближайшее время не ожидается восстановление работы Арктического совета с участием России из-за нежелания арктических государств нормализации отношений с РФ. Неарктические государства (в том числе страны БРИКС), напротив, имеют объективный интерес к сотрудничеству с Россией в Арктике, причем каждое из этих государств имеет свои особенные приоритеты в развитии двусторонних взаимоотношений. Объективно для России просматриваются следующие значимые направления деятельности: участие в инициативе «трех полюсов холода», которая поддерживается в Индии, Китае и других государствах Азии, что можно использовать для

улучшения отношений между Индией и Китаем внутри БРИКС; развитие принципа многосторонности при выработке механизмов, инструментов сотрудничества в АЗРФ, что позволит привлечь в проекты по Арктике Китай и Индию, несмотря на их разногласия; использование «научной дипломатии» для привлечения к сотрудничеству неарктических государств; использование БРИКС как площадки для международного арктического сотрудничества.

Вопросы международного сотрудничества обсуждались на форуме в рамках *III Международной конференции «Трансформация высшего образования через интернационализацию: от привлечения иностранных студентов к глобальной конкурентоспособности университета»*. Ключевыми спикерами на конференции были: Юлия Харченко (Россотрудничество), Юрий Снисаренко (Санкт-Петербургский научный фонд), Александр Каревский (Гродненский государственный университет имени Янки Купалы, Республика Беларусь), Удай Суд (Индийская народная партия, Республика Индия).

Образование традиционно является инструментом «мягкой силы» в развитии международных контактов и построении долгосрочных партнерских отношений между странами. Данным инструментом очень эффективно пользовался Советский Союз, действенным он остается и в современных реалиях. В контексте определения основных векторов продвижения интересов России на международной арене на конференции были определены основные приоритеты как для реализации отечественной международной политики в области образования, так и для стран — партнеров России, это прежде всего формирование межгосударственных программ финансирования межвузовского взаимодействия на пространстве стран СНГ и БРИКС, ориентированных на поддержку международных академических обменов и научных исследований; поиск новых подходов привлечения иностранных студентов в Россию с учетом социокультурной специфики их стран и при создании благоприятных условий для их личностной и профессиональной самореализации. На секции были представлены результаты работы коллектива ученых Петербургского кампуса Академии по научно-исследовательскому проекту в рамках государственного задания Президентской Академии, выполнявшегося в интересах правительства Санкт-Петербурга «Проблемы привлечения иностранных студентов в российские университеты в новых геополитических реалиях (на примере вузов г. Санкт-Петербурга)».

Теоретико-методологические вопросы изучения современной международной проблематики и специфику прикладных решений активно обсуждали в рамках форума и на профильной Всероссийской научной конференции с международным участием: «Россия в условиях полицентричного мира: вызовы, возможности, перспективы».

**Третий тематически трек складывался на форуме из дискуссий по экономической проблематике**, так как на фоне развития цифровых технологий необходимо не забывать о традиционных, порой «рутинных» направлениях развития экономики, причем в контексте геополитических изменений выстраивать условия развития экономики национальной, являющейся основой стабильности государства и благополучия человека и общества. На секции «Российская экономика: история и современность» с участием Лилии Фалалеевой (Комитет финансов Администрации Санкт-Петербурга), Алексея Зырянова (Комитет по экономической политике и стратегическому планированию Администрации Санкт-Петербурга), Дмитрия Прожерина (Комитет по промышленной политике, инновациям и торговле Администрации Санкт-Петербурга) представители научного сообществ, власти и бизнеса обсудили вопросы определения основных тенденций и рисков в развитии отечественной экономики в условиях глобальной нестабильности и санкционной активности, рассмотрели опыт мобилизации экономики страны в период Великой Отечественной войны и в послевоенный период, что представляет особый интерес в ус-

ловиях наблюдающейся конфронтации на мировой арене. Отметим критическую важность и реальность возможности формирования адаптивной и устойчивой модели экономического развития Санкт-Петербурга как одного из значимых субъектов РФ, участвующего как в построении национальной экономики и экономики военной отрасли, так и в выстраивании новых направлений международного сотрудничества. Значение экономики в развитии страны в сложные периоды ее становления и в достижении поставленных государством целей обсудили на секции форума *«Экономические факторы Победы в Великой Отечественной войне и их роль в современных условиях»*.

В решении государственной задачи развития экспорта и защиты отечественных производителей в условиях санкционного давления на секции *«Таможня и внешняя торговля: вектор на содействие экспорту»* участниками дискуссии, представителями таможенных органов, государственных структур, научного и бизнес-сообщества были рассмотрены вопросы мер поддержки отечественного бизнеса в переориентации логистики на рынки дружественных стран, приоритетности продвижения российской продукции на площадках электронной торговли и необходимости внесения изменений в таможенное регулирование, таможенное администрирование, направленных на упрощение и ускорение таможенных процедур, прежде всего, в отношении экспорта несырьевых товаров. Необходимость развития и модернизации международных транспортных коридоров «Север — Юг» и «Запад — Восток» с целью обеспечения безопасного товародвижения в рамках внешнеэкономической деятельности на пространстве Азиатско-Тихоокеанского региона обсуждалась на секции *«Стратегические приоритеты обеспечения экономической безопасности России в современных условиях»*.

Особый интерес в контексте проведения специальной военной операции (СВО), решения социально-экономических вопросов в создании условий жизнедеятельности пришедших с СВО и их дальнейшей личностной, а также профессиональной адаптации в экономическое пространство страны вызвала секция *«Создание системы кадров для протезно-ортопедической и реабилитационной техники»*. Секция была проведена совместно с Правительством Ленинградской области, с участием в дискуссии Анастасии Толмачевой (Комитет по социальной защите населения Ленинградской области), Сергея Барбаша (МЕТИЗ ИМПЭКС — лидер в России в области разработки и производства комплектующих и материалов для изготовления протезов конечностей), Константина Щербина (Институт протезирования и ортезирования) и др. По мнению участников, в данной столь чувствительной для страны сфере подготовки специалистов необходима модернизация образовательных программ, практикоориентированное обучение с учетом реальных клинических ситуаций и непосредственное взаимодействие образовательных учреждений и профильных производственных компаний. Вопросы кадровой политики в экономическом развитии страны и обеспечении социального благополучия как национального приоритета России были представлены на экспертном семинаре *«Национальный проект “Кадры”: формы и практики содействия реализации»* и на сессии *«Социальное благополучие человека в условиях новой реальности: успешные практики и возможности»*. Специализированные инструменты государственного управления в экономической сфере обсудили на секции *«Роль государственных и муниципальных закупок в развитии отечественного производства на современном этапе»*.

**Четвертый тематический трек форума** — региональная повестка, наиболее полно раскрывавшаяся на сессии *«Новые стратегические направления территориального развития Северо-Запада России до 2035 года»*. На секции были представлены результаты работы коллектива ученых Петербургского кампуса Академии по научно-исследовательскому проекту в рамках государственного задания Президентской

Академии, выполнявшегося в интересах правительства Санкт-Петербурга «Новые стратегические направления территориального развития Северо-Западного макрорегиона (2025–2035 гг.)».

Северо-Западный федеральный округ России — это территория, чье социально-экономическое положение, политическое и инфраструктурное значение сильно изменились за последние три года в контексте последних геополитических событий. Экспертами Валерием Шляминим (Петрозаводский государственный университет), Светланой Ершовой (Научно-исследовательский и проектный центр Генерального плана Санкт-Петербурга), Евгением Лукиным (Центр структурных экономических исследований Вологодского научного центра РАН), Андреем Хлутковым (СЗИУ РАНХиГС) и др. были обсуждены возможные решения для дальнейшего развития региона. Была предложена пространственная проекция Национальных целей развития России с их разделением на «ресурсные цели» и «цели капитализации ресурсов». Успешная реализация «ресурсных целей» связана с развитием сельских территорий, а «целей капитализации ресурсов» — с развитием городов и городских агломераций. Обоснованы две модели экистической политики. Первая модель — патерналистская, основанная на поддержке кооперативных объединений и инструментах комплексного развития территории, направленная на развитие села как среды для воспроизводства населения, сохранения генофонда нации и нормализации демографической ситуации. Вторая модель — рыночная, базирующаяся на государственном регулировании факторных затрат и направленная на усиление агломерационных эффектов и развитие крупных городов и агломерации как среды для воспроизводства экономических ресурсов, технологического развития и роста человеческого капитала.

Обоснована необходимость организации совместной согласованной деятельности субъектов Северо-Западного федерального округа при осуществлении стратегического и территориального планирования, особенно в сфере обеспечения приграничной безопасности и развития инфраструктуры, так как без этого невозможно сформировать единую согласованную стратегию территориального развития региона. Эксперты отметили, что требуется глубокая модернизация базовых секторов экономики региона с доведением доли инновационной продукции до 25–30%, инвестиционное стимулирование развития депрессивных территорий, расширение реализации кластерных инициатив (особенно в машиностроении, судостроении, ТЭК) и др. Структурная трансформация экономики Северо-Запада России (и не только) и переход к долгосрочному экономическому росту предполагает отход от государственной поддержки гипертрофированных центров концентрации экономических, финансовых и трудовых ресурсов, дальнейшее развитие которых напрямую провоцирует деградацию пространственной структуры экономики, и ее перенос на периферийные территории.

**Трек пятый** по своей тематике был ориентирован на обсуждение вопросов поддержания и развития российской идентичности, отечественной ценностной парадигмы в социокультурном, геополитическом и образовательном пространствах, а также вопросов подготовки будущих профессионалов, обладающих современными компетенциями и носителей значимых для общества ценностей.

Это, прежде всего, секция *«Патриотизм как фундаментальная основа противодействия идеологии терроризма и экстремизма в образовательной сфере и молодежной среде»*, которая была посвящена актуальным вопросам профилактики распространения радикальных идей среди молодежи в условиях новых внешних и внутренних вызовов. При участии Ивана Есипова (Комитет по молодежной политике и взаимодействию с общественными организациями Администрации Санкт-Петербурга), Дениса Ирошникова (Институт права и национальной безопасности РАНХиГС), Андрея Попова (Управление общей безопасности ФГУП «Главный

радиочастотный центр») и др. обсуждались вопросы эффективных методов профилактической работы и формирование системы противодействия проявлениям экстремизма и терроризма в молодежной среде на основе традиционных духовно-нравственных ценностей, где особое место занимает патриотическое воспитание. Рассматривались вопросы предотвращения конфликтов на социальной, этнической, конфессиональной и идеологической почве и формирования общественного мнения нетерпимости к проявлениям террористической и экстремистской идеологии.

Секция «Медиафронт победы: темы, образы и идейно-ценностные параллели ВОВ и СВО в СМИ» предоставила возможность обсудить с Александром Малькевичем (Государственная дума Федерального собрания Российской Федерации), Александрой Павловой (военный корреспондент, ветеран боевых действий), Анной Еременко (региональный исполком Народного фронта в ЛНР), Рафаэлем Гусейновым (Союз журналистов России) значение работы военных корреспондентов, специалистов по созданию качественного контента (кино, проза) в осмыслении, осознании событий в параллели Великой Отечественной войны и СВО, в формировании коллективной памяти о героях фронта, тружениках тыла, волонтерах, в единстве приближающих победу.

Тема создания условий социализации профессионалов в сфере управления государством, обществом, отраслями экономики и т. д., их профессиональной и личностной подготовки к будущей ответственной деятельности прослеживалась во всех активностях Невского форума, актуализировалось внимание на создании и развитии современных образовательных программ, практикоориентированной подготовке и участии обучающихся в значимых профессиональных и социальных проектах. Особое внимание на форуме было уделено молодежной науке как возможности формирования исследовательских компетенций, необходимых для работы в управленческой сфере формирующегося современного высокотехнологического общества. Результаты научной деятельности и работы в исследовательских коллективах, командах студентов Президентской Академии в Санкт-Петербурге были представлены на секции «Социально-гуманитарные науки: исследовательские проекты молодых ученых».

## Заключение

Подводя итог работы IX Международного Невского форума, стоит отметить, что в ходе его проведения эксперты акцентировали внимание на действенных механизмах и инструментах управления в современных геополитических и технологических условиях, таких как технологии позиционирования в международном политическом и социально-экономическом пространстве; цифровые технологии, технологии ИИ, а также их безопасное применение (доверенный искусственный интеллект и т. д.); управленческие, организационные, социально-педагогические подходы и методы в формировании новой элиты общества как носителя базовых ценностей российской идентичности, что является также механизмом управления обществом, государством; создание условий социализации будущих управленцев сильной и самостоятельной в своем выборе России; социально-экономические механизмы обеспечения развития и безопасности человека и общества как основы эффективной национальной политики. Практические решения вошли в рекомендации для органов государственной власти, бизнес-организаций и образовательных учреждений. Намеченные направления научного поиска продолжатся в работе исследовательских групп Академии.

X Международный Невский форум пройдет в Санкт-Петербурге в 2026 г. Приглашаем принять участие в работе форума!



Сайт Невского форума: <https://nevskyf.ru/>

**Об авторе:**

**Тюрина Юлия Александровна**, доктор социологических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления, заместитель директора по науке Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления) (Санкт-Петербург, Российская Федерация); tyurina-ya@ranepa.ru

**About the author:**

**Yulia A. Tyurina**, Doctor of Science (Sociology), Professor of the Chair of State and Municipal Administration, Deputy Director for Science of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management) (St. Petersburg, Russian Federation); tyurina-ya@ranepa.ru

Поступила в редакцию: 28.07.2025

Принята к публикации: 04.08.2025

The article was submitted: 28.07.2025

Accepted for publication: 04.08.2025

**2025. № 4 (190)**

# **УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**

Научно-практический журнал

Выходит 6 раз в год

Все статьи рецензируются

Директор  
издательско-полиграфического центра  
Е. Ю. КНЯЗЕВ

Заведующая издательским отделом  
Е. Г. ЗАКРЕВСКАЯ

Редактор  
Е. В. НИКОЛАЕВА

Подписано в печать 29.08.2025.

Выход в свет 29.08.2025.

Формат 70×100/16. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 16,12. Тираж 50 экз.

Заказ № 8/25.

Научные редакторы  
д. филос. н., профессор Н. И. БЕЗЛЕПКИН  
д. э. н., профессор В. А. ПЛОТНИКОВ

УЧРЕДИТЕЛЬ:

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА

И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Корректоры:  
Е. В. АНТОНОВА,  
Т. В. ЗВЕРТАНОВСКАЯ  
Верстка Т. П. ОЛОНОВОЙ

Издание зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи,  
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-52288 от 25 декабря 2012 г.

Распространяется бесплатно.

Комплекс работ выполнен издательско-полиграфическим центром  
Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте Российской Федерации

199004, Санкт-Петербург, 8-я линия В.О., д. 61

Тел. (812) 335-94-72