

# УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

## 2025. № 6 (192)

Научно-практический журнал  
Выходит 6 раз в год

Издание включено в Единый государственный перечень научных изданий – «Белый список».

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 учредителя: 119571 Москва, пр. Вернадского, д. 82, стр. 1

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



**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, главный научный сотрудник Социологического института РАН – филиала Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук (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);

**Куклина 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);

**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 RANEPА, 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 RANEPА (St. Petersburg)

### EDITORIAL COUNCIL

**Khlutkov A. D.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Director of the North-West Institute of Management of the RANEPА (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 Philosophy, Professor, Chief Researcher at the Sociological Institute of the Russian Academy of Sciences - a branch of the Federal Research Sociological Center of the Russian Academy of Sciences (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);

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

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

## ОТ РЕДАКЦИИ

**8 ХЛУТКОВ А. Д.**

Национальные проекты для многонационального государства и подготовка государственных служащих

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

**9 ХЛУТКОВ А. Д., САВЕЛЬЕВ Ю. В., ВУЛЬФОВИЧ Р. М.**

К вопросу о совершенствовании методологии территориального планирования в условиях эскалации внешних вызовов и рисков: взгляд со стороны теории систем

**24 МАЛЕНКОВ В. В.**

Образ государства в структуре гражданского сознания студенческой молодежи

## ИССЛЕДОВАНИЯ, СТРАТЕГИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

**38 КАРНАТОВА Л. Г., ЕЛСУКОВ М. Ю., ШАЛИМОВ М. Б.**

Региональное измерение научно-технологического направления Стратегии пространственного развития России

**57 ОРЛОВ Е. В.**

Опорные населенные пункты: корректировка критериев отбора

**72 КОЗЛОВА Е. Д.**

Анализ процессов управления цифровыми корпоративными образовательными платформами

**86 ЛЕОНОВ А. Д.**

Стратегическое управление инновационным развитием государственных компаний: интеграция технологий искусственного интеллекта

**96 ЛОГИНОВ Д. Л.**

К вопросу о совершенствовании методологии территориального планирования в условиях эскалации внешних вызовов и рисков: взгляд со стороны теории систем

**111 ШУТЬКО О. А., ПОПЦОВ А. В., ОЛИСЕЕНКО В. Д.**

Выявление лидеров мнений для анализа сферы искусственного интеллекта с использованием графовой модели

## ОБЩЕСТВЕННОЕ РАЗВИТИЕ: ИСТОРИЧЕСКИЕ, НАЦИОНАЛЬНЫЕ, МЕЖДУНАРОДНЫЕ И ГЛОБАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ

**121 ВЕТРЕНКО И. А., ОСЬМЕРКИНА А. Д.**

Информационные альтернативы и политическая легитимность: феномен телеграм-каналов в России

- 133 АБРАМОВ М. В., БАКАЙ А. А., ГАВРИЛЕНКО О. Р., ШЕИНА А. Ю.**  
Искусственный интеллект как инструмент формирования публичного образа: междисциплинарный подход на стыке информационных технологий и PR
- 143 ШУМИЛОВ М. М., ГУРКИН А. Б.**  
Кризис экономической глобализации как фактор становления многополярного мира. Часть 2
- 156 ХЛОПКО А. П., ХАРИТОНОВА Н. И.**  
Совершенствование политических механизмов ОДКБ в контексте взаимодействия с международными организациями: вызовы и пути адаптации
- 169 АНТОНЧЕВА О. А., ГЕГЕР А. Э., ЛЯШКО С. В.**  
Влияние государственной семейной политики на репродуктивные установки молодых петербуржцев
- 181 КУТЕЙНИКОВ А. Н.**  
Искусственный интеллект с точки зрения психолога: новый инструмент или новая проблема?
- 192 ВАСИЛЬЕВА В. А.**  
Между Сциллой запрета и Харибдой попустительства: редакционные стратегии журналов в эпоху генеративных моделей искусственного интеллекта
- 211 ШЭНЬ Д.**  
Настоящее и будущее отношений России с Китаем: от «партнерства без границ» к новой реальности

## **ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПОЛИТИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ**

- 222 СОКОЛОВ А. В., ГРЕБЕНКО Е. Д.**  
Скоринговые системы как способ оценки социального благополучия граждан

## **НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ**

- 234 БУРИКОВА И. С.**  
Политическая психология и когнитивные войны.  
Итоги работы круглого стола по политической психологии
- 242 ЛИХТИН А. А., ШЕИНА А. Ю.**  
Итоги работы VII международной научно-практической конференции «Горчаковские чтения»

**FROM THE EDITORIAL OFFICE**

- 8      ANDREY D. KHLUTKOV**  
National Projects for a Multinational State and Training of Civil Servants

**STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION**

- 9      ANDREY D. KHLUTKOV, YURI V. SAVELIEV, REVEKKA M. VULFOVICH**  
On the Issue of Improving the Methodology of Territorial Planning  
in the Context of Escalating External Challenges and Risks:  
A View from the Theory of Systems
- 24     VYACHESLAV V. MALENKOV**  
The Image of the State in the Structure of Civic Consciousness among  
Student Youth

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

- 38     LARISA G. KARANATOVA, MIKHAIL YU. ELSUKOV, MIKHAIL B. SHALIMOV**  
Regional Dimension of the Scientific and Technological Direction  
of the Strategy for Spatial Development of Russia
- 57     EVGENIY V. ORLOV**  
Key Settlements: Adjustment of Selection Criteria
- 72     EVGENIYA D. KOZLOVA**  
Analysis of Management Processes in Corporate Digital Learning Platforms
- 86     ALEXEY D. LEONOV**  
Strategic Management of Innovative Development of State-Owned Companies:  
Integration of Artificial Intelligence Technologies
- 96     DMITRIY L. LOGINOV**  
Model of Stakeholder Interaction in Strategizing the High-Tech Industry  
in the Region (Case of the Coal Chemical Industry of the Kemerovo Region —  
Kuzbass)
- 111    OLEG A. SHUTKO, ALEXANDER V. POPTSOV, VALERII D. OLISEENKO**  
Opinion Leader Identification for Artificial Intelligence Domain Analysis Using  
a Graph-Based Model

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

- 121    INNA A. VETRENKO, ANNA D. OSMERKINA**  
Information Alternatives and Political Legitimacy: The Phenomenon  
of Telegram Channels in Russia

- 133 MAXIM V. ABRAMOV, ALENA A. BAKAI, OLGA R. GAVRILENKO, ANASTASIA YU. SHEINA**  
Artificial Intelligence as a Tool for Shaping Public Image: An Interdisciplinary Approach at the Intersection of Information Technology and PR
- 143 MIKHAIL M. SHUMILOV, ALEXANDER B. GURKIN**  
The Crisis of Economic Globalization as a Factor of the Emergence of a Multipolar World. Part 2
- 156 ANTON P. KHLOPKO, NATALIA I. KHARITONOVA**  
Smproving the Political Mechanisms of the CSTO in the Context of Cooperation with International Organizations: Challenges and Adaptation Paths
- 169 OLGA A. ANTONCHEVA, ALEKSEY E. GEGER, SVETLANA V. LYASHKO**  
The Influence of State Family Policy on the Reproductive Attitudes of Young St. Petersburg Residents
- 181 ALEXEY N. KUTEYNIKOV**  
Artificial Intelligence from a Psychologist's Point of View: A New Tool or a New Problem?
- 192 VALERIYA A. VASILEVA**  
Between the Scylla of Prohibition and the Charybdis of Permissiveness: Journal Editorial Strategies in the Age of Generative AI Models
- 211 SHEN D.**  
The Present and Future of Russia-China Relations: from a "Partnership Without Limits" to a New Reality

## **PUBLIC ADMINISTRATION AND POLITICAL PROCESSES**

- 222 ALEXANDER V. SOKOLOV, EGOR D. GREBENKO**  
Scoring Systems as a Way to Assess the Social Well-Being of Citizens

## **SCIENTIFIC LIFE**

- 234 INGA S. BURIKOVA**  
Political Psychology and Cognitive Warfare. Results of the Discussion on Political Psychology
- 242 ANATOLY A. LIKHTIN, ANASTASIA YU. SHEINA**  
Results of the Seventh International Scientific and Practical Conference "Gorchakov Readings"

## Национальные проекты для многонационального государства и подготовка государственных служащих

### National Projects for a Multinational State and Training of Civil Servants



Государственное и муниципальное управление никогда не позиционировалось как простая задача. С одной стороны, это искусство, а если это так, то мы неизбежно приходим к выводу о том, что не все в равной степени способны овладеть тем или иным искусством.

С другой стороны, — это наука, точнее говоря, определенный срез целого комплекса наук. Именно поэтому руководитель, да и просто сотрудник органов власти, должен знать и социологию, и экономику, и политологию, и географию, и историю. Мы говорим об академической подготовке, собственно, для этого и была создана Российская академия народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС).

Академическая подготовка, ее характер и объем меняются, но главная цель государственного управления, по большому счету, постоянна и связана с улучшением жизни общества. При этом средства достижения этих задач преобразовываются. РАНХиГС не остается в стороне от дискуссии об искусственном интеллекте (ИИ). При всем разнообразии мнений очевидно то, что искусственный интеллект уже существенно помогает, но не может заменить эффективного руководителя и сотрудника органов государственной и муниципальной власти.

Подводя итоги 2025 года, мы обязаны отметить и то, что, несмотря на внешние вызовы, в Российской Федерации сохраняется масштабная региональная специфика управления. Единой модели в экономике нет, так как слишком велики региональные различия. При этом единые цели развития — национальные проекты, безусловно, присутствуют. Как организационная форма национальные проекты восходят к лучшим достижениям советских и досоветских практик, связанных еще с именем академика В. И. Вернадского.

Да, многократно изменилась форма государственного устройства, но еще раз подчеркнем: тактическими и оперативными мерами качество государственного управления в лучшем случае можно поддерживать, но невозможно обеспечивать в стратегической перспективе.

Только масштабные национальные проекты адекватны нашим возможностям и одновременно нашим задачам.

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

# К вопросу о совершенствовании методологии территориального планирования в условиях эскалации внешних вызовов и рисков: взгляд со стороны теории систем\*

Хлутков А. Д., Савельев Ю. В.\*, Вульфович Р. М.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*savelev-yv@ranepa.ru

## РЕФЕРАТ

**Цель.** Статья посвящена вопросам совершенствования методологии территориального планирования в условиях высокой динамики внешней среды и усиления политических, экономических, технологических и прочих рисков, учет которых требует усиления внимания к оценке и росту адаптационного потенциала региона, а также гибкости реализуемой региональной политики в сфере территориального планирования и пространственного развития. Выявлены ключевые современные вызовы в сфере территориального планирования, требующие существенной трансформации используемой в настоящее время методологии.

**Методы.** Для повышения гибкости системы территориального планирования авторами предложено дополнить традиционный методический аппарат территориального планирования методическими инструментами теории систем. В частности, предложена модель проактивного планирования, основанная на модифицированном системном подходе и комбинированном использовании эволюционного, воспроизводственного и мобилизационного методологических подходов, позволяющих применить широкий спектр методических инструментов разных научных концепций в сфере территориального планирования и пространственного развития региона.

**Результаты и выводы.** Комбинированное использование предложенной авторами модели проактивного планирования вместе с традиционной моделью планирования позволяет сочетать этапы опережающего развития с этапами стандартизации достигнутых изменений и перераспределения ресурсов, что должно обеспечить необходимую гибкость и одновременно устойчивость системы территориального планирования в регионе в условиях высокой изменчивости внешней среды и с учетом современных вызовов.

**Ключевые слова:** методология, территориальное планирование, региональные социально-экономические системы, модели регионального развития, территориальная структура, адаптационный потенциал.

**Для цитирования:** Хлутков А. Д., Савельев Ю. В., Вульфович Р. М. К вопросу о совершенствовании методологии территориального планирования в условиях эскалации внешних вызовов и рисков: взгляд со стороны теории систем // Управленческое консультирование. 2025. № 6. С. 9–23. EDN RTVPXD

## On the Issue of Improving the Methodology of Territorial Planning in the Context of Escalating External Challenges and Risks: A View from the Theory of Systems

Andrey D. Khlutkov, Yuri V. Saveliev\*, Revekka M. Vulfovich

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPA), Saint Petersburg, Russian Federation; \*savelev-yv@ranepa.ru

## ABSTRACT

**The purpose.** The article is devoted to the issues of improving the methodology of territorial planning in the context of high dynamics of the external environment and increasing political,

\* Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы «Новые стратегические направления территориального развития Северо-Западного макрорегиона (2025–2035 гг.)» (ЕГИСУ НИОКТР № 125031803957-6).

economic, technological and other risks, which require increased attention to the assessment and growth of the adaptive potential of the region, as well as the flexibility of the implemented regional policy in the field of territorial planning and spatial development. The key modern challenges in the field of territorial planning have been identified, requiring a significant transformation of the methodology currently used.

**Methods.** To increase the flexibility of the territorial planning system, the authors propose to supplement the traditional methodological apparatus of territorial planning with methodological tools of systems theory. In particular, a model of proactive planning is proposed, based on a modified systematic approach and the combined use of evolutionary, reproductive and mobilization methodological approaches, which make it possible to apply a wide range of methodological tools from different scientific concepts in the field of territorial planning and spatial development of the region.

**Results and conclusions.** The combined use of the proactive planning model proposed by the authors together with the traditional planning model makes it possible to combine the stages of advanced development with the stages of standardization of achieved changes and resource redistribution, which should ensure the necessary flexibility and at the same time stability of the territorial planning system in the region in conditions of high environmental variability and taking into account modern challenges.

*Keywords:* methodology, territorial planning, regional socio-economic systems, models of regional development, territorial structure, adaptive potential.

**For citation:** Khlutkov A. D., Savelyev Yu. V., Vulfovich R. M. On the Issue of Improving the Methodology of Territorial Planning in the Context of Escalating External Challenges and Risks: A View from the Theory of Systems // Administrative Consulting. 2025. N 6. P. 9–23. EDN RTPVXD

---

## Введение

Сегодня происходит кардинальная трансформация условий и факторов развития стран и регионов. Факторы, связанные с территориальным ареалом и потенциалом территориального развития (географическое положение, границы, природно-ресурсный потенциал, национально-культурные особенности и др.), трансформируются под влиянием факторов, не имеющих четкой географической привязки (ценностно-идеологических, информационных и технологических). В результате не только межгосударственные и территориальные противоречия, но и процессы конкуренции и развития приобретают гибридный характер, оказывая влияние в том числе на эффективность территориального планирования. В этих условиях государственная политика в сфере пространственного развития должна учитывать три аспекта, выступающих своеобразной системой координат: политико-административный, экономико-технологический и социально-гуманитарный. Первый аспект формирует геополитические и геоэкономические условия и предпосылки для трансформации пространственной структуры региона (например, трансформация транспортно-логистической инфраструктуры под давлением внешнеторговых санкций или в силу новых предпочтительных торговых соглашений). Второй аспект создает экономико-технологические условия и предпосылки (например, совершенствование технологий или изменение эксплуатационных расходов на содержание объектов инфраструктуры). Третий аспект формирует условия и предпосылки для трансформации пространственной структуры, связанные с обеспечением социально-гуманитарной безопасности и устойчивости (например, изменение подходов к развитию социальной инфраструктуры с учетом обеспечения равного доступа граждан к услугам).

Нужно учитывать, что в силу большого количества субъектов, участвующих в формировании и развитии пространственной структуры региона, процесс ее трансформации управляем лишь частично: определенная часть изменений носит синергетический (самоорганизующийся) характер. Поэтому любая трансформация

неизбежно связана с прохождением стадии системного кризиса. В рамках каждого из выделенных выше аспектов можно выделить характеристики современного системного кризиса, которые следует рассматривать также в качестве вызовов в сфере территориального планирования:

— *В рамках политико-административного аспекта:* ослабление международных систем организационно-правового регулирования; расширение инструментария гибридных войн и конфликтов с разрастанием их территориального масштаба; трансформация политических элит; распад контура глобализации с управлением из единого центра; эскалация санкционной и тарифной войн, провоцирующих изменение географии внешней торговли; фрагментация международного политического поля с формированием макрорегионов как основы продвижения конкурирующих идеолого-ценностных проектов, претендующих на глобальное лидерство и др.

— *В рамках экономико-технологического аспекта:* завершение эпохи экономической глобализации и развитие новых форм экономического неокOLONиализма; перераспределение производственного потенциала; «экспорт» среднего класса; фрагментация и перестройка глобальных цепочек создания стоимости; изменение значимости факторов производства (кратный рост значимости энергетического и информационного фактора, снижение значимости трудового фактора в силу автоматизации и роботизации); ускоряющаяся утрата человеком субъектности управления и передача функций ИИ и др.

— *В рамках социально-гуманитарного аспекта:* стратификация и «кастомизация» общества по доходам, образованию, доступу к технологиям и информации, требующая дифференциации инструментов регулирования общественных отношений; усиление глобальной миграции; рост нестабильности и снижение стрессоустойчивости социальных сообществ и индивидов; замена системного образования компетентностным узкопрофессиональным подходом, ведущая к технократизации общества и др.

Признаки системного кризиса, их генетическая основа, причинно-следственные связи и характер протекания позволяют говорить о перезагрузке (обновлении) господствующей общественно-экономической формации на основе новых принципов и правил. Происходящая глобальная трансформация соответствует логике мир-системной теории Иммануила Валлерстайна [33]. В этих условиях исследование процессов трансформации территориальных социально-экономических систем и управление ими требует совершенствования методологии и подходов территориального планирования.

## **Контурь методологии территориального планирования в условиях современных внешних вызовов и рисков**

Всестороннее исследование процессов трансформации территориальных социально-экономических систем и их адаптации к меняющимся условиям внешней и внутренней среды обосновывает применение *модифицированного системного подхода*, позволяющего, помимо анализа элементов пространственной структуры и их взаимодействия, учесть системно-динамические и нелинейные аспекты их функционирования и развития, которые приводят к возникновению синергетического эффекта и запускают механизмы адаптации и саморегулирования. Это позволяет применить методический инструментарий синергетики как «междисциплинарного направления научных исследований, задачей которого является познание принципов самоорганизации различных систем» [1, с. 6].

Синергетика исследует системы, включающие материальные и нематериальные явления и объекты, что делает ее применение универсальным — от верификации математических моделей до построения социальных и политических прогнозов, а

также образование, структуру и самоорганизацию открытых систем, элементы которых развиваются, находятся под влиянием множества внешних факторов, в том числе процессов в смежных открытых системах, и способны пребывать в различных состояниях [10].

В связи с усложнением структуры и характера взаимодействия социально-экономических, общественно-политических и производственно-технологических систем, а также возрастания роли локальных социумов в общественном развитии актуализируется выработка эффективного инструментария регулирования территориального развития [14]. В этом случае модифицированный системный подход позволяет более качественно идентифицировать, исследовать и интерпретировать изменения, происходящие под влиянием внешних и внутренних факторов, привнося новые возможности в исследование территориальных социально-экономических систем и расширяя арсенал инструментов управления. Он позволяет выявлять и моделировать внутренние и внешние коммуникации и факторы, повышающие адаптационные возможности системы, проводить структурный анализ и выявлять обратные связи отрицательного и положительного характера [1].

Сравнение методологических позиций классического системного подхода и его модификации в виде синергетического подхода к исследованию социально-экономических систем проведено Ю. В. Гусаровым [6]. На основе его результатов авторами выявлены достоинства и недостатки классического системного подхода и сформулированы выводы в части его совершенствования за счет соединения с синергетической методологической концепцией (табл. 1).

Таблица 1

**Сравнение классического и модифицированного системных подходов при исследовании развития территориальных социально-экономических систем**

Table 1. Comparison of the classical and modified system approaches in the study of the development of territorial socio-economic systems

Характеристики развития как динамического процесса	Классический системный подход	Модифицированный системный подход
Причины и движущие силы развития	Единство и борьба противоположностей; идентификация и разрешение противоречий; отрицание отрицания; переход количества в качество	Неравномерность, непропорциональность, нелинейность, неустойчивость, неопределенность, неоднозначность, цикличность, эволюция, инволюция и коэволюция
Свойства (особенности) процесса развития	Детерминированность; случайность как форма проявления необходимости	Многовариантность; множественная детерминированность; возможность резонансного эффекта
Ключевые факторы и условия развития	Объективные и субъективные, внешние и внутренние факторы; закономерности и законы; тенденции	Объективизация субъективного и субъективизация объективного; слабые воздействия; наличие вариантов развития; энтропия; инверсия внутренних и внешних условий
Формы и этапы процесса развития	Движение по спирали; переход от низшего к высшему; изменение как последовательность устойчивых состояний; возможное наличие перерывов постепенности	Накопление флуктуаций и отклонений; бифуркации, накладывающиеся друг на друга; фазовые переходы (в т. ч. самопроизвольные); наличие точек роста; нелинейность и необратимость; самоорганизация

Характеристики развития как динамического процесса	Классический системный подход	Модифицированный системный подход
Способы верификации результатов развития	Переход от абстрактного к конкретному и от конкретного к абстрактному; рефлексия	Непредсказуемость, неконкретность и многовариантность результатов; энтропийный подход; рационализм; редукционизм; коэволюционизм
Ориентация развития во времени и пространстве	Однонаправленное движение времени; акцент на различия между пространством и временем	Восприятие и измерение темпов развития через инвариант цикличности и пространственно-временную парадигму
Основные подходы к управлению развитием	Управление как реализация функций планирования, организации, мотивации и контроля для достижения поставленных целей и разрешения противоречий	Управление как негэнтропийный процесс упорядочивания эффектов деятельности отдельных элементов системы для получения качественно новых свойств и состояния всей системы
<b>Результаты сравнения</b>		
Достоинства использования при управлении развитием региона	Четкая логика реализации управленческой программы, построенной на принципе детерминированности, учитывающей объективные тенденции и закономерности развития (программно-целевой подход, каскадная модель)	Замена управленческой программы как четкой последовательности действий на инструменты самоорганизации и адаптации системы к меняющимся недетерминированным условиям среды с учетом многовариантности путей развития (сценарный подход, agile-методология)
Недостатки использования при управлении развитием региона	Низкая эффективность при отклонении процесса развития от объективных тенденций и закономерностей	Отсутствие четкой логики и последовательности действий по управлению развитием региона; альтернативность выбора путей
Выводы об условиях применения	Использование в условиях относительно стабильной среды, характеризующейся последовательностью и однозначностью результатов происходящих изменений	Использование в условиях нестабильной среды, характеризующейся действием разнонаправленных и вероятностных процессов, накладывающихся на множественность субъективных интересов

Источник: [21].

Несмотря на внешнюю схожесть классического системного подхода и его модифицированной версии, существуют серьезные отличия, определяемые условиями их применения в управлении регионом как саморазвивающейся системой. Очевидно, что в условиях неопределенности развития и высоких рисков второй подход более эффективен для выработки сценарных условий развития региона и обоснования стратегических направлений и целей его территориального развития, которые должны обеспечить устойчивость и эффективность территориальной структуры при реализации любых сценариев.

Ряд специалистов в сфере пространственного планирования отдают предпочтение близким по содержанию подходам, позволяющим учитывать возникающий синергетический эффект от функционирования и развития территориальных социально-экономических систем. Такие подходы востребованы в рамках исследования процессов развития городских агломераций, поскольку возникающий агломерационный эффект является результатом синергии. Так, по мнению М. Я. Вильнера, Д. И. Олифира и А. В. Гладкого, городская агломерация представляет собой сложную многоуровневую систему с диссипативной структурой, в которой энергия взаимосвязанных потоков между входящими в нее элементами превышает энергию аналогичных потоков и связей за ее пределами. А потому механизмы управления городской агломерацией определяют необходимость учета синергетического эффекта [18].

Управление развитием региона как открытой системой в условиях высокой динамики внешней среды, как правило, строится на основе упорядочивания эффектов деятельности отдельных элементов системы (адаптивного управления). При этом в качестве целевой функции такого адаптивного управления будет получение качественно новых свойств, способствующих переходу системы в новое состояние, в котором она способна выдерживать конкуренцию с другими аналогичными системами. Поэтому рассматриваемый модифицированный системный подход также закладывается в основу модели адаптивного управления.

Модифицированный системный подход позволяет учесть эффекты, связанные с цикличностью, нелинейностью и темпоральностью процессов развития и взаимодействия социально-экономических систем, их фазовым переходом из одного состояния в другое под действием адаптационных механизмов. Таким образом, сравнение классического системного подхода и его модифицированной версии позволяет сформулировать и выделить основные положения и принципы двух моделей управления развитием региона — *модели инактивного управления и модели проактивного управления* (табл. 2).

Таблица 2

**Характеристика моделей инактивного и проактивного управления развитием региона**  
Table 2. Characteristics of models of inactive and proactive management of regional development

Характеристики	Модель инактивного управления	Модель проактивного управления
Методологическая основа	Классический системный методологический подход	Модифицированный системный методологический подход
Суть процесса управления и его функции, тип планирования	Инактивное планирование и управление операциями (мотивация на выполнение операции, организация, планирование и контроль результатов)	Проактивное планирование, управление целями и проектами (мотивация процесса развития, самоорганизация и самоконтроль)
Субъектность управления	Наличие конкретных субъектов управления	Размытость и множественность субъектов управления
Основной ресурс управления	Существующие доступные ресурсы и управление их текущей стоимостью (ликвидностью)	Доступные и потенциальные ресурсы, управление «будущей» стоимостью (ожиданиями)
Суть планирования	Детальный план (детализированная управленческая программа), реализуемый в четкой последовательности	Сценарный подход, учет цикличности и возможных отклонений, флуктуаций, бифуркаций и фазовых переходов

Характеристики	Модель инактивного управления	Модель проактивного управления
Эмпирическая база	Использование своего и чужого опыта и аналогов (реактивное планирование и бенчмаркинг)	Отсутствие подходящего опыта и аналогов — оригинальность управленческих решений
Логика управления	Линейность развития определяет последовательность реализации управленческой программы	Нелинейность развития определяет использование сценарного подхода и рационализма в управлении
Однозначность результатов	Одна цель — одна стратегия — один результат	Одна цель — многовариантность стратегии — множественность результатов
Влияние факторов среды	Воздействие известных и общих факторов среды	Воздействие новых и специфических факторов среды
Решаемая управленческая задача	Адаптация положительного опыта и стандартизация достигнутых изменений	Предвосхищение общих тенденций (проактивность) и опережающее развитие

Источник: Составлено авторами.

Таким образом, модель инактивного управления больше подходит для кратко- и среднесрочного планирования при относительной стабильности внешней среды. Модель проактивного управления — для долгосрочного планирования в условиях неопределенности и высоких рисков. Совместное же использование этих двух моделей позволяет сочетать этапы опережающего развития и достижения новых результатов с этапами стандартизации достигнутых изменений, оптимизации и перераспределения ресурсов. На практике сочетание этих двух моделей управления напоминает логику японской стратегии кайдзен, нацеленной на непрерывность совершенствования бизнес-процессов (DPCA-цикл) и стандартизацию достигнутых изменений (SDCA-цикл) [25].

Значимость модифицированного системного подхода (и основанной на нем проактивной модели управления) повышается по мере нарастания нелинейности процессов развития. Идея его использования при планировании территориального развития не нова. Современные приложения новой экономической географии [26], концепций новой промышленной политики [28], региональных и промышленных кластеров С. Резенфельда, П. Маскелла и М. Лоренца [см.: 9] и др. также предполагают рассмотрение процессов развития с позиции достижения синергетического эффекта. В их рамках регион рассматривается не в его административных границах, а в качестве сложной системы, включающей экономическую, технологическую и иные составляющие, являющейся частью систем высшего порядка [2].

С точки зрения теории систем важность модифицированного системного подхода заключается в возможности проведения качественного и всестороннего структурного анализа региональной социально-экономической системы, взаимосвязей между ее элементами, их вклад в результаты и цели развития. Территориальная структура является важнейшей организационной характеристикой системы, которая определяет не только ее устойчивость и стабильность, но и адаптивность (гибкость). Разрыв системообразующих связей, формирующих территориальную структуру социально-экономической системы, нарушает ее целостность и выводит

из равновесия. Следовательно, важнейшим критерием развития системы является выраженность ее системообразующих связей и определенность отношений между ее структурными элементами, отсутствие которых ведет к образованию неустойчивых диссипативных структур со слабо выраженными связями [17]. Очевидно, что система с такой структурой не может функционировать нормально и успешно конкурировать с другими системами.

Территориальная структура региона складывается исторически (эволюционно) и является результатом долговременно действующих внешних и внутренних факторов. Их воздействие может быть спонтанным или целенаправленным. Следовательно, методология, используемая для определения и обоснования сценарных условий и стратегических приоритетов территориального развития региона, должна давать возможность оценить влияние этих факторов на структуру и поведение системы, ее устойчивость и адаптивность по отношению к разного рода внешним и внутренним рискам. Достичь этого позволяет использование в контексте модифицированного системного подхода следующих частно-общих научных подходов:

— *эволюционного подхода*, который используется для исследования долговременной эволюции территориальной структуры региона, складывающейся под влиянием внешних и внутренних факторов; на его основе могут быть выявлены и систематизированы: системообразующие элементы территориальной структуры, обеспечивающие ее долговременную устойчивость; элементы пространственной структуры, обеспечивающие ее адаптивность и гибкость, позволяющие учитывать влияние внешних и внутренних конъюнктурных факторов; элементы территориальной структуры, снижающие ее долговременную устойчивость и гибкость («атавизмы» пространственной структуры);

— *воспроизводственного подхода*, который используется для исследования воспроизводственной структуры региона, анализа цепочек создания стоимости, выявления и обоснования элементов производственной и поддерживающей инфраструктуры как основы сбалансированного развития региона;

— *мобилизационного подхода*, который используется для оценки территориального потенциала региона и разработки путей повышения эффективности его использования, выявления эндогенных и скрытых факторов и источников роста.

Главным достоинством предложенных частно-общих подходов является то, что они близки между собой по используемому методическому аппарату. Поэтому результаты их практического применения будут характеризоваться тождественностью и репрезентативностью.

Применение модифицированного системного подхода и рассмотренных частно-общих подходов к исследованию территориальной структуры региона и обоснованию стратегических приоритетов его территориального развития позволяет использовать широкий спектр современных научных теорий и концепций. Так, для разработки диверсифицированной структурно-инвестиционной политики и проектов развития, направленных на совершенствование территориальной структуры региона, могут быть использованы следующие концепции [13]:

1. *Новая парадигма региональной политики*, направленная на обеспечение эндогенного роста (Э. Гарсилазо, Ф. Барки, К. Райнер, А. И. Татаркин и др.) и основанная на применении локально ориентированного подхода к раскрытию внутреннего потенциала региона. Новая парадигма направлена не на снижение межрегиональных диспропорций за счет механизмов экономического и межбюджетного выравнивания, а на повышение эффективности использования регионального потенциала, формирование и реализацию проектов комплексного развития территории, на замену дотаций на экономические, имущественные и прочие стимулы [23].

2. *Концепция новой промышленной политики*, направленная на использование дифференцированных инструментов индустриального и инфраструктурного

развития региона и усилении вклада стейкхолдеров в его индустриальное развитие (А. Маршалл, П. Ромер, Дж. Беккатини, Э. Маркусен, Ю. В. Симачев и др.). Данная концепция делает упор на усиление взаимодействия экономических субъектов, включения их в общие производственные цепочки с увеличением присутствия последних в регионе, на выработке специфических инструментов региональной промышленной и инфраструктурной политики.

3. Концепция «умной специализации» (*smart specialization*) регионов, направленная на определение приоритетов инновационного развития региона в сочетании с их адресной поддержкой и развитием инфраструктуры инновационной деятельности (Б. Ашейм, А. Бош, Н. Вонортас, Э. Караяннис, Е. Куценко, А. О. Гасфорд, Г. С. Мерзликина) [16]. Данная концепция предполагает формирование новой архитектуры региональной инновационной стратегии, основанной на форсайт-анализе, горизонтальном сотрудничестве и селективной адресной поддержке инноваций.

Кроме перечисленных выше научных концепций в основу разработки моделей и приоритетов пространственного развития региона целесообразно закладывать следующие методы и подходы российских (советских) авторов, которые зачастую используются в качестве инструментов учета и согласования территориальных и отраслевых особенностей при формировании комплексных стратегий и программ территориального развития:

- методический аппарат концепции энергопроизводственных циклов (Н. Н. Колосовский, М. К. Бандман) как инструмент формирования целостной и эффективной воспроизводственной системы в пределах региона (макрорегиона, экономического района);

- методы анализа центр-периферийных отношений [4];

- методы построения проблемно-ориентированных типологий для обоснования мер дифференцированной региональной политики (А. Г. Гранберг, А. И. Татаркин и др.);

- методы и подходы функционального зонирования (Г. П. Лузин, А. Г. Гранберг и др.);

- методы анализа факторов хозяйственного освоения территории;

- методы создания типологий с использованием различных макроэкономических индикаторов, ориентированные на поиск путей снижения межрегиональной дифференциации (С. С. Артоболевский, Б. М. Гринчель, Н. Е. Костылева, Т. П. Скуфына, С. А. Суспицын, А. Ю. Юданов и др.).

Этот методический аппарат также должен быть дополнен концепциями, направленными на обоснование приоритетов экистической политики, ее увязки со стратегическими целями развития территориально-отраслевой структуры. К ним относятся:

- концепция создания «линейных городов» как перспективной формы развития систем расселения в будущем (А. Сория-и-Мата, Ле Корбюзье, Н. Милютин, К. Пчельников, И. Г. Лежава и др.);

- теория пространственного равновесия (А. Лёш, Й. Гирш, П. Кругман, С. Росен, Дж. Робак и др.) [26; 27],

- концепция региональной агломерационной политики (Ю. В. Павлов, Г. А. Хмелева), предлагающая методы ее увязки с приоритетами региональной, кластерной и промышленной политики [19];

- концепция рассмотрения региона (агломерации) как квазикорпорации (П. Айкан, С. Бусье, Ф. Кук, С. Кветовский, М. Стрит, Ч. Ритчер), обосновывающая механизмы развития агломераций через призму фирменных и межсетевых взаимодействий [24; 29; 32];

- подход к развитию агломерации на основе единых стандартов [5; 8], определяющий агломерацию как инструмент комплексного развития территории с единым стандартом и равнодоступностью благ, инфраструктуры и условий мобильности населения;

– управленческие подходы к развитию агломерации (ГИПРОГОР, Новая Афинская хартия), основанные на взаимодействии муниципалитетов в части совместного решения задач и совместного использования ресурсов [11];

– градостроительно-инфраструктурные подходы к управлению процессом развития агломераций: концепция М. Руже (агломерация как гиперсистема, формируемая путем слияния различных городских функционалов); концепция агломерации как центральной зоны с второстепенными элементами (спутниковыми городами) [11]; концепция агломерации как результата субурбанизации [7]; интеграционная концепция агломерации как сложной динамической системы [15]; концепция РААСН (Российской академии архитектуры и строительных наук) [22];

– синергетическая концепция, рассматривающая агломерацию как саморазвивающуюся форму расселения, дающую синергетический агломерационный эффект [3; 9; 18].

При выборе и использовании конкретных методических инструментов нужно учитывать специфику и неравномерность процессов пространственного развития, которые очень ярко проявлены во многих российских регионах. Поэтому далеко не все рассмотренные выше методические инструменты агломерационного развития применимы в чистом виде для российской практики, так как многие модели агломерационных образований в России не укладываются в описанные выше модели. А потому их исследование и обоснование стратегических направлений их развития предполагает комбинированный подход.

## Оценка и применение результатов

Использование модифицированного системного и рассмотренных частно-общих подходов применительно к территориальному развитию региона позволяет глубже изучить влияние внутренних и внешних факторов на саморегулирование и саморазвитие социально-экономической системы. Понятно, что в качестве функции аттрактора системы следует рассматривать улучшение или, по крайней мере, не ухудшение достигнутого уровня экономического развития, конкурентоспособности, качества жизни населения, инвестиционной привлекательности. Для получения синергетического эффекта в процессе развития региона необходимо формирование условий для эффективного взаимодействия его структурных элементов и подсистем, определяемых единой целевой установкой, которая обеспечивает целенаправленность и слаженность деятельности всех компонентов системы. В качестве такой единой целевой установки для региона могут выступать долгосрочные цели, определенные в ключевых документах стратегического планирования на федеральном и региональном уровнях, либо Национальные цели развития Российской Федерации (Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309), для достижения которых требуются реструктуризация и оптимизация элементов территориальной и воспроизводственной структуры. При этом для определения стратегических направлений преобразования территориальной структуры региона может быть применен принцип Парето, характеризующийся целевой ориентированностью и концентрацией ресурсов и усилий на решении ключевых проблем и ограничений. На практике использование принципа Парето при обосновании стратегических направлений территориального развития предполагает реализацию пошагового алгоритма:

— Шаг 1 — выявление проблем и ограничений в сфере территориального развития, а также обуславливающих их факторов (методы SWOT-анализа, PESTEL-анализа, морфологического анализа, экспертных методов и др.).

— Шаг 2 — анализ проблемного поля и обуславливающих факторов с ранжированием проблем и расстановкой приоритетов (методы ранжирования, метод декомбинационного анализа и др.).

— Шаг 3 — оценка влияния проблем и обуславливающих их ключевых факторов на достижение стратегических направлений развития (факторный анализ и метод сценарного прогнозирования).

— Шаг 4 — формулировка целей и определение направлений территориального развития (метод SMART, метод построения «дерева целей», диаграмма связей и др.).

## Выводы

В генерализованном виде методолого-методический аппарат территориального планирования можно представить в виде схемы на рис. 1.

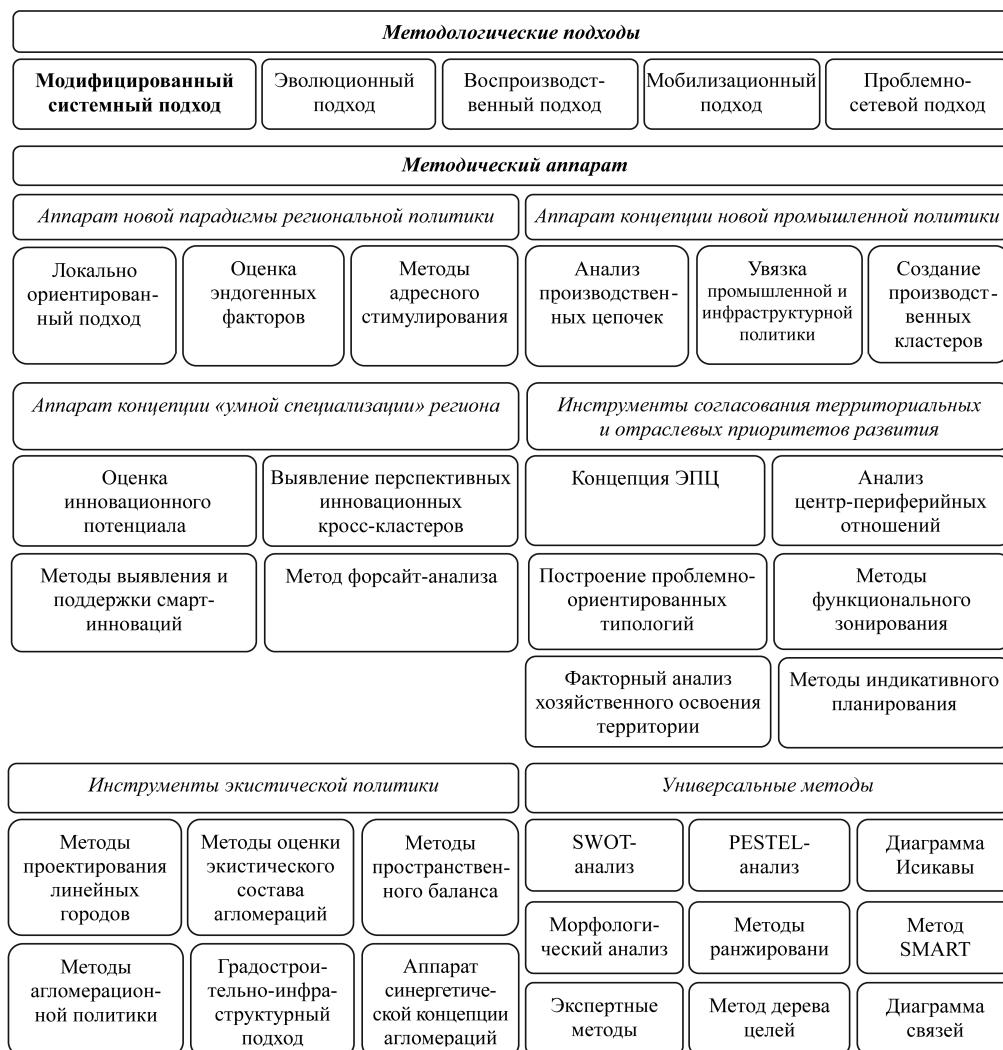


Рис. 1. Методологические подходы и методический аппарат территориального планирования с точки зрения теории систем

Fig. 1. Methodological approaches and methodological apparatus of territorial planning from the point of view of systems theory

Источник: Составлено авторами.

Представленный на схеме методический и инструментальный аппарат увязан с решениями основных задач в сфере территориального планирования и развития региона: методы и подходы, используемые в рамках новой парадигмы региональной политики, позволяющие решить задачу повышения автономности региональной политики и увеличения роли эндогенных факторов развития региона (переход на модель саморазвития); инструментальный концепции новой промышленной политики позволяет обеспечить рост промышленного потенциала региона, оценить разрыв с развитием производственной инфраструктуры; инструменты экистической политики отвечают за оптимизацию системы расселения и гармонизацию ее развития с приоритетами развития инфраструктуры; инструментальный концепции «умной» специализации региона позволяет сформировать инновационную подсистему в регионе, определить приоритеты инновационно-технологического развития и выявить перспективные смарт-инновации; согласования территориальных и отраслевых приоритетов позволяют обеспечить разработку комплексных планов развития территории; универсальные методы позволяют решать частные задачи, связанные с анализом и оценкой отдельных компонентов и подсистем региона.

Наличие широкого спектра методов, объединенных под зонтиком предложенного модифицированного системного подхода, позволяет подобрать и использовать эффективный инструментальный для решения каждой конкретной задачи. Взаимосвязанные между собой результаты решения поставленных задач, полученные с использованием рассмотренной методологии, могут быть оформлены в виде научно обоснованной комплексной стратегии территориального развития региона.

## Литература

1. Аршинов В. И. Синергетика как феномен постнеклассической науки. М. : Институт философии РАН, 1999.
2. Бияков О. А. Теория экономического пространства: методологический и региональный аспекты. Томск : Изд-во Том. ун-та, 2004. 152 с.
3. Гладкий А. В. Сущность агломерационного эффекта территории и его влияние на прибыльность регионального развития предприятий // Региональные исследования. 2014. № 2. С. 10–16.
4. Грицай О. В., Иоффе Г. В., Трейвиш А. И. Центр и периферия в региональном развитии : монография. М. : Наука, 1991. 168 с.
5. Грудинин М. Города для хорошей жизни / М. Грудинин, А. Попов // Эксперт. Сибирь. 2011. № 13-14 (292). С. 11–16.
6. Гусаров Ю. В. Использование методологии экономической динамики при прогнозировании и стратегическом планировании // Экономические стратегии. 2006. № 8. С. 30–35.
7. Гутнов А. Э. Эволюция градостроительства. М. : Стройиздат, 1984. 256 с.
8. Дубянский А. Н. Развитие теории размещения и ее применение в градостроительной политике // Экономика и управление. 2011. № 8 (70). С. 17–20.
9. Иодо И. А. Градостроительство и территориальная планировка : учеб. пособие / И. А. Иодо, Г. А. Потаев. Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. 258 с.
10. Князева Е. Н. Синергетике 30 лет. Интервью с профессором Г. Хакеном // Вопросы философии. 2000. № 3. С. 53–61.
11. Колясников В. А. Развитие понятия «городская агломерация» // Академический вестник УралНИИпроект РААСН. 2015. № 2. С. 10–15.
12. Косицкий Я. В. Архитектурно-планировочное развитие городов : учеб. пособие. М. : Архитектура-С, 2005. 648 с.
13. Котов А. В. Учет территориально-отраслевой специфики при выборе инструментов пространственного развития // Региональная экономика: теория и практика. 2021. Т. 19, Вып. 3. С. 451–469.
14. Лажнецов В. Н. Территориальное развитие (теория и методология хозяйственных отношений) // Проблемы развития территории. 2024. Т. 28, № 6. С. 10–21. DOI 10.15838/ptd.2024.6.134.2. EDN RRVBQM

15. *Малоян Г. А.* Агломерация — градостроительные проблемы. М. : Ассоциация строительных вузов, 2010. 120 с.
16. *Мерзлякина Г. С.* Концепция «умной специализации» регионов: уточнение принципов // Вопросы инновационной экономики. 2021. Т. 11, № 3. С. 997–1014. DOI 10.18334/vines.11.3.113227.
17. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.* Школы стратегий. СПб. : Питер, 2000.
18. *Олифир Д. И.* Синергия пространства как источник инновационной системы управления и развития городских агломераций (на примере Санкт-Петербургской агломерации) // Вопросы инновационной экономики. 2019. Т. 9, № 4. С. 1403–1414. DOI 10.18334/vines.9.4.41300.
19. *Павлов Ю. В.* Концепция региональной агломерационной политики / Ю. В. Павлов, Г. А. Хмелева // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 2. С. 297–316. DOI 10.18334/epp.13.2.117169.
20. Развитие городских агломераций: аналитический обзор. Вып. 2. [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОАО Российского института градостроительства и инвестиционного развития «Гипрогор»: [http://www.enter.giprogor.ru/files/Development\\_of\\_urban\\_agglomerations\\_Vol2.pdf](http://www.enter.giprogor.ru/files/Development_of_urban_agglomerations_Vol2.pdf) (дата обращения: 12.11.2025).
21. *Савельев Ю. В.* Управление конкурентоспособностью региона: от теории к практике / Ю. В. Савельев ; Институт экономики КарНЦ РАН. Петрозаводск : Изд-во Карельского научного центра РАН, 2010.
22. *Сирина Д. А.* Подходы к исследованию структуры городских агломераций [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Наукоедение». 2017. Т. 9, № 1. <http://naukovedenie.ru/PDF/12TVN117.pdf> (дата обращения: 12.11.2025).
23. *Соболева Г. В., Попова И. Н.* Стимулирование экономического развития регионов средствами бюджетной и налоговой политики // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2014. Сер. 5. Вып. 1. С. 5–26.
24. *Швец И. Ю.* Теоретические аспекты пространственного, агломерационного развития в национальной экономике // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. 2021. № 1 (27). С. 26–41. DOI 10.25688/2312-6647.2021.27.1.3. EDN ZAZHFN.
25. *Colenso M. K.* Strategies for Successful Organizational Change: Enabling Evolution and Revolution within the Organization. Financial Times Prentice Hall, 2000. 193 p.
26. *Krugman P.* Development, geography and economic theory. Cambridge : The MIT Press, 1995.
27. *Krugman P.* The Self-Organizing Economy. Cambridge : Blackwell Publishers, 1996.
28. *Porter M. E.* The Competitive Advantage of Nations // Harvard Business Review 68. N 2 (March–April 1990). P. 73–93.
29. *Richter C.* The impact of industrial linkages on geographic association // Journal of Regional Science. 1969. Vol. 9. P. 19–28.
30. *Roback J.* Wages, Rents, and the Quality of Life // J. of Political Economy. 1982. Vol. 90 (6). P. 1257–1278.
31. *Rosen Sh.* Wages-based indexes of urban quality of life // Current Issues in Urban Economics / P. Mieszkowski, M. Straszheim (Eds.). Baltimore : John Hopkins Univ. Press, 1979. P. 74–104.
32. *Streit M.* Spatial association and economic linkages between industries // Journal of Regional Science. 1969. Vol. 9. P. 177–188.
33. *Wallerstein, Immanuel Maurice.* World-systems Analysis: An Introduction. Duke University Press, 2004. 109 p.

#### **Конфликт интересов**

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

#### **Об авторах:**

**Хлутков Андрей Драгомирович**, доктор экономических наук, профессор, директор Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); [khlutkov-ad@ranepa.ru](mailto:khlutkov-ad@ranepa.ru)

**Савельев Юрий Владимирович**, доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); [savelev-yv@ranepa.ru](mailto:savelev-yv@ranepa.ru)

**Вульфович Ревекка Михайловна**, доктор политических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); [vulfovich-rm@ranepa.ru](mailto:vulfovich-rm@ranepa.ru)

## References

1. Arshinov V. I. Synergetics as a phenomenon of post–nonclassical science. Moscow: Institute of Philosophy of the Russian Academy of Sciences, 1999. (In Russ.).
2. Biyakov O. A. Theory of economic space: methodological and regional aspects. Tomsk: Publishing House of Tomsk. University, 2004. 152 p. (In Russ.).
3. Gladkiy A. V. The essence of the agglomeration effect of the territory and its impact on the profitability of regional development of enterprises // Regional studies [Regional'nye issledovaniya]. 2014. N 2. P. 10–16. (In Russ.).
4. Griksai O. V., Ioffe G. V., Treivish A. I. Center and periphery in regional development: a monograph. Moscow: Nauka, 1991. 168 p. (In Russ.).
5. Grudin M. Cities for a good life / M. Grudin, A. Popov // Expert. Siberia [Ekspert. Sibir']. 2011. N 13-14 (292). P. 11–16. (In Russ.).
6. Gusarov Yu. V. Using the methodology of economic dynamics in forecasting and strategic planning // Economic strategies [Ekonomicheskie strategii]. 2006. N 8. P. 30–35. (In Russ.).
7. Gutnov A. E. Evolution of urban planning. Moscow: Stroyizdat, 1984, 256 p. (In Russ.).
8. Dubyansky A. N. The development of the theory of location and its application in urban planning policy // Economics and Management [Ekonomika i upravlenie]. 2011. N 8 (70). P. 17–20. (In Russ.).
9. Iodo I. A. Urban planning and territorial planning: textbook / I. A. Iodo, G. A. Potaev Rostov-on-Don: Phoenix, 2008. 258 p. (In Russ.).
10. Knyazeva E. N. Synergetics is 30 years old. Interview with Professor G. Haken // Questions of Philosophy [Voprosy filosofii]. 2000. N 3. P. 53–61. (In Russ.).
11. Kolyasnikov V. A. The development of the concept of “urban agglomeration” // Academic Bulletin of UralNIiproekt RAASN [Akademicheskii vestnik UralNIiproekt RAASN]. 2015. N 2. P. 10–15. (In Russ.).
12. Kositsky Ya. V. Architectural and planning development of cities: Textbook. Moscow: Architecture-S, 2005. 648 p. (In Russ.).
13. Kotov A. V. Consideration of territorial and sectoral specifics when choosing spatial development tools // Regional economics: theory and practice [Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika]. 2021. Vol. 19, Iss. 3. P. 451–469. (In Russ.).
14. Lazhentsev V. N. Territorial development (theory and methodology of economic relations) // Problems of territorial development [Problemy razvitiya territorii]. 2024. Vol. 28, N 6. P. 10–21. DOI 10.15838/ptd.2024.6.134.2. EDN RRVBQM (In Russ.).
15. Maloyan G. A. Agglomeration — urban planning problems / G. A. Maloyan. Moscow: Association of Construction Universities, 2010. 120 p. (In Russ.).
16. Merzlikina G. S. The concept of “smart specialization” of regions: clarifying the principles // Issues of innovative economics [Voprosy innovatsionnoi ekonomiki]. 2021. Vol. 11, N 3. P. 997–1014. DOI: 10.18334/vinec. 11.3.113227. (In Russ.).
17. Mintsberg G., Ahlstrand B., Lampel J. Schools of strategies. St. Petersburg: Peter. 2000. (In Russ.).
18. Olifir D. I. Synergy of space as a source of innovative management system and development of urban agglomerations (on the example of the St. Petersburg agglomeration) // Issues of innovative economics [Voprosy innovatsionnoi ekonomiki]. 2019. Vol. 9, N 4. P. 1403–1414. DOI 10.18334/vinec. 9.4.41300. (In Russ.).
19. Pavlov Yu. V. The concept of regional agglomeration policy / Yu. V. Pavlov, G. A. Khmeleva // Economics, Entrepreneurship and Law [Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo]. 2023. Vol. 13, N 2. P. 297–316. DOI 10.18334/epp.13.2.117169. (In Russ.).
20. Development of urban agglomerations: an analytical review. Issue 2. [Electronic resource] // Official website of JSC Russian Institute of Urban Planning and Investment Development “Giprogor”. URL: [http://www.enter.giprogor.ru/files/Development\\_of\\_urban\\_agglomerations\\_Vol2.pdf](http://www.enter.giprogor.ru/files/Development_of_urban_agglomerations_Vol2.pdf). (In Russ.).
21. Savelyev Yu. V. Regional competitiveness management: from theory to practice / Yu. V. Savelyev ; Institute of Economics KarSC RAS. Petrozavodsk: Publishing House of the Karelian Scientific Center of the Russian Academy of Sciences, 2010. (In Russ.).
22. Sirina D. A. Approaches to the study of the structure of urban agglomerations [Electronic resource] // Online journal “Naukovedenie” [Internet-zhurnal «Naukovedenie»]. 2017. Vol. 9, N 1. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/12TVN117.pdf> (In Russ.).
23. Soboleva G. V., Popova I. N. Stimulating the economic development of regions by means of budgetary and tax policy // Bulletin of St. Petersburg University [Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta]. 2014. Series 5. Iss. 1. P. 5–26. (In Russ.).

24. Shvets I. Y. Theoretical aspects of spatial, agglomeration development in the national economy // Bulletin of the Moscow State Pedagogical University [Vestnik MGPU]. Series: Economics. 2021. N 1 (27). P. 26–41. DOI 10.25688/2312-6647.2021.27.1.3. EDN ZAZHFN (In Russ.).
25. Colenso M. K. Strategies for Successful Organizational Change: Enabling Evolution and Revolution within the Organization. Financial Times Prentice Hall, 2000. 193 p.
26. Krugman P. Development, geography and economic theory. Cambridge : The MIT Press, 1995.
27. Krugman P. The Self-Organizing Economy. Cambridge : Blackwell Publishers, 1996.
28. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations // Harvard Business Review 68. N 2 (March–April 1990). P. 73–93.
29. Richter C. The impact of industrial linkages on geographic association // Journal of Regional Science. 1969. Vol. 9. P. 19–28.
30. Roback J. Wages, Rents, and the Quality of Life // J. of Political Economy. 1982. Vol. 90 (6). P. 1257–1278.
31. Rosen Sh. Wages-based indexes of urban quality of life // Current Issues in Urban Economics / P. Mieszkowski, M. Straszheim (Eds.). Baltimore : John Hopkins Univ. Press, 1979. P. 74–104.
32. Streit M. Spatial association and economic linkages between industries // Journal of Regional Science. 1969. Vol. 9. P. 177–188.
33. Wallerstein, Immanuel Maurice. World-systems Analysis: An Introduction. Duke University Press, 2004. 109 p.

### **Conflict of interests**

The authors declare no relevant conflict of interests.

### **About the authors:**

**Andrey D. Khlutkov**, Doctor of Economics, Professor, Director at the North-West Institute of Management of RANEPA (Saint Petersburg, Russian Federation); khlutkov-ad@ranepa.ru

**Yuri V. Saveliev**, Doctor of Economics, Professor of the Department of State and Municipal Management at the North-West Institute of Management of RANEPA (Saint Petersburg, Russian Federation); savelev-yv@ranepa.ru

**Revekka M. Vulfovich**, Doctor of Political Sciences, Professor, Professor of the Department of State and Municipal Management at the North-West Institute of Management of RANEPA (Saint Petersburg, Russian Federation); vulfovich-rm@ranepa.ru

Поступила в редакцию: 14.11.2025

Поступила после рецензирования: 10.12.2025

Принята к публикации: 11.12.2025

The article was submitted: 14.11.2025

Approved after reviewing: 10.12.2025

Accepted for publication: 11.12.2025

# Образ государства в структуре гражданского сознания студенческой молодежи

Маленков В. В.

Тюменский государственный университет, Тюмень, Российская Федерация; vmalenkov@gmail.ru

## РЕФЕРАТ

В данной статье образ государства рассматривается в контексте гражданского сознания — как один из базовых его элементов. **Цель** исследования — реконструировать образ государства в представлениях студенческой молодежи Тюмени с учетом особенностей их гражданско-политических ориентаций.

**Методы** исследования включали анкетные опросы студентов тюменских вузов ( $n = 222$  и  $n = 394$ ), проведенные в апреле–мае 2025 г. Использовались методики свободных и направленных ассоциаций, а также количественный анализ данных с применением статистических методов (частотный анализ, корреляционный анализ, анализ таблиц сопряженности и однофакторный дисперсионный анализ).

**Результаты** показали, что в структуре ассоциаций с государством доминируют формальные («Россия», «страна»), управленческие («правительство», «органы власти») и легитимистские («порядок», «конституция») компоненты. Выявлены различия в восприятии государства молодежью в зависимости от идеологических предпочтений: патриоты и консерваторы акцентируют символическую и историческую составляющую, либералы — правовые аспекты и критику. Гендерные различия проявились в том, что женщины чаще связывают государство с национальной идентичностью, а мужчины — с управлением и критикой. Образ государства у студенческой молодежи многогранен, но в целом соответствует этатистско-патриотической модели. Различия в гражданских ориентациях указывают на потенциальные линии социально-политического размежевания. Для проведения эффективной молодежной политики необходимо учитывать запрос на социальную справедливость и правовые гарантии. Образование в сфере российской государственности нельзя строить только на воспитании лояльного патриотизма, оно должно быть направлено на формирование социально-ответственного критического отношения к государственным институтам, свойственного деятельным патриотам своей страны.

**Ключевые слова:** государство, гражданское сознание, социальные представления, гражданско-политические ориентации, гражданственность, студенческая молодежь.

**Для цитирования:** Маленков В. В. Образ государства в структуре гражданского сознания студенческой молодежи // Управленческое консультирование. 2025. № 6. С. 24–37. EDN SDJSHO

## The Image of the State in the Structure of Civic Consciousness among Student Youth

Vyacheslav V. Malenkov

University of Tyumen, Tyumen, Russian Federation; vmalenkov@gmail.ru

## ABSTRACT

This article examines the concept of the state as a fundamental element within civic consciousness. The study **aims** to reconstruct the image of the state among university students in Tyumen, considering their specific civil-political orientations.

**The research methodology** employed questionnaire surveys of students from Tyumen universities ( $n = 222$  and  $n = 394$ ), conducted in April–May 2025. The study utilized free and directed association techniques, along with quantitative data analysis incorporating statistical methods (frequency analysis, correlation analysis, contingency table analysis, and one-way ANOVA).

**Findings** demonstrate that associations with the state are primarily structured around three dimensions: formal («Russia», «country»), managerial («government», «authorities»), and legitimist («order», «constitution»). Notable differences emerged based on ideological preferences: patriots and conservatives emphasize symbolic and historical dimensions, while liberals focus on legal aspects and criticism. Gender differences showed women more frequently associating the state

with national identity, whereas men emphasized governance and critique. The students' perception of the state proves multifaceted, yet predominantly aligns with a statist-patriotic model. Variations in civic orientations suggest potential socio-political dividing lines. Effective youth policy should address demands for social justice and legal guarantees. Education about Russian statehood should transcend mere cultivation of loyal patriotism, instead fostering socially responsible critical engagement with state institutions — characteristic of truly active patriots

*Keywords:* state, civil consciousness, social representations, civil-political orientations, civic-mindedness, student youth.

**For citation:** Malenkov V. V. The Image of the State in the Structure of Civic Consciousness among Student Youth // Administrative Consulting. 2025. N 6. P. 24–37. EDN SDJSHO

---

## Введение

Дискуссии о меняющейся роли государства в современном мире составляют значимую часть политической повестки. Особую актуальность приобретает это в контексте масштабной смены поколений, сопровождаемой изменением ценностной парадигмы. В России данный глобальный процесс осложнен спецификой внутриполитических процессов. Как ответ на этот вызов в продолжение принятой в начале нулевых годов национальной доктрины образования, декларировавшей воспитание гражданственности и патриотизма в качестве ключевой задачи, внесены поправки в нормативные документы и реализуется ряд проектов в направлении воспитания гражданственности, формирования гражданского сознания, в котором базовым институтом и ценностью выступает государство.

Осмысление этих процессов составляет значительную часть современного научного дискурса. Значительное число работ посвящены анализу трансформации представлений о государстве в России и других странах [3; 15]. При этом важно отметить в этой связи фундаментальный, теоретический характер дискуссии [14], в отличие от популярной также в настоящее время проблематики образа государства в узком маркетинговом смысле, возникающем в контексте необходимости позиционирования государства вовне. В ней основной упор делается на соотношении государства, общества и гражданина. При подобной трактовке «образа государства» нужно учитывать, что все феномены такого порядка так или иначе производные от гражданства, которое немислимо без государства, «находится в ряду атрибутов государства» [8, с. 99]. В частности, ряд зарубежных авторов исследовали модели гражданства, его соотношение с другими явлениями, прежде всего с государством: нормативную составляющую [17; 22; 24], анализ моделей их взаимодействия в сравнительном ключе [16; 17; 21].

Существует целый спектр категорий, описывающих феномен государства в контексте гражданского сознания: гражданское самосознание [10], гражданская и государственно-гражданская идентичность [4; 10; 13], гражданско-политические ориентации [7], гражданские и политические ценности [7; 10], гражданская вовлеченность [25], гражданское мировоззрение [2]. Последнее, будучи наиболее широким и философским, определяется исследователями как «ценности, умонастроение, убеждение, поведение, принятые в сообществе по отношению к государству, стране, обществу, семье, личности» [2, с. 72].

В то же время довольно узкое на первый взгляд понятие «гражданская вовлеченность» тоже часто трактуется весьма широко. Например, группа зарубежных исследователей определяет ее как «многомерное явление, представляющее совокупность различных форм поведения и социокогнитивных компонент: ценности социальной ответственности, неформальная помощь, политические убеждения, гражданские

навыки, экологическое поведение, волонтерство, намерения при голосовании и потребление новостей» [25, с. 267].

В последние несколько лет эмпирическим исследованиям образа государства в сознании различных групп населения, в том числе молодежи, посвящены некоторые публикации [6; 10; 11; 20]. В ряде работ, где рассматривается под тем или иным углом проблематика места государства в гражданском сознании, в качестве объекта исследования выступает студенческая молодежь [12; 18; 19; 23].

Представляется, что в настоящий момент ракурс анализа сосредоточен на нормативном описании, моделировании образа государства в соответствии с существующими тенденциями глобального порядка в преломлении внутренней социально-политической ситуации, комплексных эмпирических исследований, особенно позволяющих описывать гражданское сознание в региональном контексте, еще пока недостаточно.

Цель данного исследования — реконструировать образ государства в представлениях студенческой молодежи Тюмени с учетом особенностей гражданско-политических ориентаций.

## Материалы и методы

В основе исследования лежат данные, полученные в апреле–мае 2025 г. в ходе реализации очередного замера в рамках проекта «Гражданско-политические ориентации молодежи Тюмени». В этот период было проведено два анкетных опроса студентов высших учебных заведений Тюмени (Тюменского государственного института культуры, Тюменского государственного университета, Тюменского индустриального университета). Ссылка на онлайн-анкету распространялась с помощью преподавателей вузов, заполнение проходило в учебной аудитории либо вне аудитории (при распространении через онлайн-группы, сообщества). Большинство респондентов (89 % в первом опросе и 77 % во втором) составляют студенты экономических, юридических направлений, а также осваивающие профессии в области информационных технологий и социального сервиса. Представители творческих и гуманитарных направлений обучения представлены в меньшей степени (11 % и 23 % соответственно). В выборке отсутствуют представители естественно-научных и технических направлений.

Теоретико-методологической основой исследования является концепция социальных представлений, а также ее эмпирические репрезентации, в частности методики изучения социальных представлений [5; 9] посредством свободных и направленных ассоциаций, в частности, методика так называемых «вынужденных» ассоциаций [1, с. 11].

Результаты первого опроса ( $n = 222$ ) представлены в данной статье в части изучения свободных ассоциаций, когда респондентам задавался открытый вопрос, а отвечающие должны были указать наиболее подходящие ассоциации к слову «государство» (не менее трех). Помимо него в опросном листе присутствовали другие термины: гражданство, патриотизм, история и будущее России, территория страны и др. При обработке данных использовался комбинированный качественно-количественный подход. Техническая реализация осуществлялась с использованием специализированных библиотек Python для анализа текстовых данных.

Вторая часть исследования ( $n = 394$ ) включала закрытые вопросы, которые касались непосредственно представлений о государстве в контексте гражданско-политических ориентаций: государство как элемент гражданства; государство в нормативных представлениях о гражданине; ценностные ориентации на государство и государственность — общегражданские ценности (важность для респондентов гражданства России, гордость и интерес к истории страны, наличие образа

будущего страны, отношение к ключевым символам страны) и важность участия в управлении страной (участие в выборах и управлении государством, влияние на власть, направленность на созидание будущего страны).

В опросах приняли участие студенты в возрасте от 18 до 24 лет. В первом количестве юношей составило 38 %, во втором — 43 %.

При обработке данных использовались следующие методы: вывод частотных таблиц и мер средней тенденции, которые позволили описать одномерное измерение изучаемых признаков; корреляционный анализ, позволивший оценить взаимосвязь между переменными; анализ таблиц сопряженности для номинальных переменных (совместно с критерием Хи-квадрат) и сравнение средних для количественных шкал (использовались непараметрические тесты Манна — Уитни и Краскела — Уоллиса), с помощью которых можно обнаружить и описать наличие статистически значимых различий в ответах разных подгрупп респондентов — в данном исследовании использовались группирующие переменные, помимо стандартных демографических, идеологическая самоидентификация респондентов, мнение по ключевым вопросам социально-политического развития, характер видения будущего.

## Результаты

### *Государство в представлениях молодежи: анализ свободных ассоциаций*

В структуре ассоциаций (рис. 1) можно выделить три компонента: ядро, второстепенные, периферия. К ядру относятся: формальные ассоциации (22 %) — государство как страна («Россия», «РФ», «российское» и другие производные от названия страны); управленческие (19 %) — государство как власть, управленческая



Рис. 1. Облако ассоциаций с понятием «государство»

Fig. 1. Association cloud for the term "state"

Источник: Составлено автором.

система («власть», «правительство», «органы власти»); легитимистские (12 %) — государство как правовой порядок («закон», «конституция», «порядок», «право»); территориально-пространственные (10 %) — государство как пространство, территория («территория», «суверенитет», «границы»); субъектное (7 %) — государство как совокупность людей («народ», «граждане», «общество», «население»).

К второстепенным можно условно (с учетом меньшей частоты упоминаний) отнести следующие кластеры ассоциаций: защитные (5 %) — государство как защищающее («армия», «защита», «безопасность»); символические (5 %) — государственные символы («флаг», «герб», «гимн»); политические (4 %) — «политика», «политическая система», «режим»; эмоциональные (4 %) — государство как патриотическая категория («Родина», «Отечество», «дом», «мое»); персонифицированные (4 %) — апелляция к статусу и личности руководителя страны («президент», «Путин», «царь», «вождь»).

К периферийным отнесены ассоциации, которые упомянуты более одного раза: экономические (3 %) — государство как экономический и фискальный механизм («налоги», «бюджет»); критические (2 %) — государство как источник негативных явлений («коррупция», «бюрократия», «чиновники»); правовые (2 %) — через призму идеал-типической модели правового государства («демократия», «права человека», «правовое государство»); исторические (1 %) — государство как исторический субъект, актор истории («СССР», «Советский Союз», «советское», «история»).

Анализ ассоциаций в группах, отличающихся по демографическому и ценностно-ориентационному профилю, не показал каких-то доминирующих паттернов, о различиях можно говорить в контексте небольшого перевеса тех или иных признаков в разных группах и отличий отдельных групп от общей выборки. Так, наблюдаются некоторые различия в структуре ассоциаций по полу, хотя они весьма несущественные. Женщины чаще ассоциируют государство с национальной принадлежностью, доля формальных ассоциаций несколько выше, чем у мужчин (+7 %), а также более выражены символические и субъектные ассоциации (+3 % по каждому). У мужчин заметнее проявляются ассоциации управленческие (+6 %), легитимистские (+3 %), защитные (+3 %) и критические (+2 %).

Значимо отличаются ассоциации респондентов в зависимости от взгляда на будущее. Среди тех, кто с уверенностью смотрит в будущее, доминируют формальные ассоциации (27 %), легитимистско-защитные (30 %) и более выраженная тенденция к персонализации государства (6 %) — государство им представляется как большая, сильная страна, в которой порядок обеспечивается законом и аппаратом власти, а внешние границы надежно защищены армией. Отличительной особенностью смотрящих в будущее с надеждой является наличие проективных категорий «развитие» (15 %), «реформы» (10 %), «достижение справедливости» (8 %) — прослеживается запрос на государство, где власть прислушивается к народу. Среди тех, кого будущее тревожит, ключевыми ассоциациями выступили критические — коррупция (20 %), бюрократия (12 %), нестабильность (10 %). Затруднившиеся ответить на вопрос о перспективах затруднились определить и государство (25 %), ассоциируют его с властью в негативном ключе 10 %, с налогами — 8 %.

Среди считающих лучшей современной российской политической систему доминирует модель сильного государства, акцент на иерархию и порядок, важность суверенитета и безопасности, патриотической модели национальной идентичности. В то же время в данной группе нет критических ассоциаций, отсутствует демократия, права и свободы. У считающих лучшей советскую систему прослеживается соответствующая апелляция к советскому государству и связь его с социальной защищенностью, народом, при этом критические ассоциации отсутствуют. Характерной особенностью западно-ориентированной группы является более частая (18 %, тогда как в других группах от 1 % до 6 %) упоминаемость демократии, прав и свобод,

а также критики современного государства, которое трактуется как механизм, инструмент, институт в контексте социальной пользы, а не как некая самоценная сущность.

Также вполне логичным является некоторое преимущество демократии (18 %, тогда как среди социал-демократов 10 %, а у остальных не более 2 %) в качестве нормативной ассоциации и критических коннотаций у идентифицирующих себя в качестве либералов (14 %, тогда как 7 % у социалистов и 5 % у социал-демократов, у остальных менее 3 %). Аналогично по количественному соотношению: социальная справедливость как признак государства более выражен у социалистов (20 %) и социал-демократов (17 %), национальные символы у патриотов (30 %) и сторонников национального государства (25 %), традиции у консерваторов (16 %), сторонников национального государства (10 %) и патриотов (8 %).

### *Государство в представлениях о гражданстве*

Теперь рассмотрим результаты количественного исследования. Поскольку в целом исследование посвящено гражданско-политическим ориентациям, в самом начале формулируется вопрос по методике направленных ассоциаций (когда используется определенный стимульный материал), имеющий целью выявить ключевые представления о гражданстве. Респондентов попросили отметить не более 5 ассоциаций из 13 в списке, которые они считают наиболее близкими к гражданству. Гипотеза состояла в том, что есть разные модели понимания гражданства, например, этатистское, коммунитарное, правовое и другие, а сочетание отмеченных вариантов ответа соответственно может показать, к какому типу относится конкретный респондент.

По результатам направленного анализа ассоциаций с понятием «гражданство» государство занимает первое место — его указали в качестве базовой ассоциации 69 % опрошенных, в то время как по другим наблюдается разброс от 8 % до 64 %. Наиболее близкими к нему являются права и свободы (64 %), паспорт (63 %), общество (56 %), народ (52 %). Однако в отдельных подгруппах расстановка позиций несколько варьируется. Такая ситуация наблюдается в разрезе пола — среди представительниц женского пола порядок значимости пунктов не меняется, но доля отметивших в качестве основного элемента гражданства государство выше, чем в целом по выборке на 6 % (75 %), в то время как среди представителей мужского пола на первом месте права и свободы (67 %, тогда как женского — 63 %, а в целом по выборке 65 %), а государство лишь на втором (62 %).

При анализе данного признака в группах с разной идеологической самоидентификацией выявлено, что наиболее сильно отличаются в меньшую сторону консерваторы, доля отметивших государство среди которых всего 46 %, и сторонники национального государства, доля отметивших государство у которых выше других групп (82 %). Среди всех остальных (либералов, социалистов, социал-демократов, патриотов и не имеющих идеологической самоидентификации) доля отметивших не сильно различается (от 68 % до 73 %, то есть близка к доле в целом по выборке). Однако нужно отметить, что последние заметно отличаются по соотношению других ключевых ассоциаций.

Наблюдаются также незначительные отличия среди сторонников разных политических систем — среди почитателей советской модели доля отметивших государство составила 80 %, среди сторонников демократии по образцу западных стран — 73 %, а среди поддерживающих современную российскую систему — 66 %. Аналогично среди доминирующей в выборке группы сторонников реформ (тех, кто считает, что устройство нашего общества должно быть постепенно улучшено путем реформ) таковых 67 %, в то время как среди поддерживающих путь революционных преобразований — 94 %, в группе же считающих, что изменения вообще не нужны, — 75 %.

### *Государство в нормативных представлениях о гражданине*

Если рассматривать государство как источник гражданских обязанностей в широком смысле, то, безусловно, по результатам опроса наблюдается доминирование общегражданских обязанностей, связанных с государством — они занимают первые три позиции в рейтинге: 1) всегда соблюдать законы и иные нормы права (62 %), 2) участвовать в выборах (58 %), 3) знать (стремиться знать) историю и культуру своей страны (53 %). Участие в управлении государством как признак гражданственности выбрали чуть более трети опрошенных (36 %). Обязательства поддерживать свое государство даже в том случае, если оно идет по неправильно-му пути, и никогда не уклоняться от уплаты налогов выбрали в качестве ключевых гражданских качеств менее четверти (по 23 % каждый из этих пунктов).

Структура ответов несколько отличается в зависимости от пола респондентов. Так, общегражданские нормы, связанные с лояльностью государству, несколько чаще поддерживает женская часть выборки — участие в выборах считают важным параметром гражданственности 61 % представителей женского пола и 54 % — мужского, знание истории страны (56 % и 51 % соответственно), важность соблюдения законов страны (68 % и 52 % соответственно). В то же время активные формы вовлеченности в управление страной считают признаком гражданственности скорее мужчины — необходимость безусловной поддержки государства отметили 31 % мужского пола и 20 % женского, важность участия в управлении государством — 44 % и 33 % соответственно, безусловность исполнения налоговых обязательств — 28 % и 21 % соответственно.

Также явные различия наблюдаются в этом вопросе у разных идеологических групп. Например, участие в управлении государством как критерий гражданственности рассматривают около половины социалистов (50 %) и сторонников идеи национального государства (54 %), чуть меньше среди либералов (40 %) и не относящих себя к конкретной идеологии (37 %), еще меньше у социал-демократов (33 %) и патриотов (35 %). Однако наименьшая доля отметивших данную позицию среди консерваторов (8 %), в то же время безусловную поддержку государства как норму гражданственности отметили более половины (54 %), когда в других группах такой позиции придерживается примерно каждый шестой.

Объяснимо на этом фоне выглядит и отличие в ответах у групп с разными представлениями об идеальной политической системе. Для считающих таковой советскую систему безусловная лояльность гражданина важна для 40 %, тогда как участие в делах государства лишь для 20 %, у группы, поддерживающих систему по образцу западных стран, это соотношение 11 % против 44 %, а у сторонников современной российской политики — 30 % и 36 % соответственно. Также показательно, что соотношение по данным позициям у респондентов, с уверенностью смотрящих в завтрашний день, — 36 % и 36 %, с надеждой — 22 % и 31 %, с тревогой — 10 % и 47 %.

### *Государственность в структуре гражданско-политических ориентаций*

Гордость историей и важность участия в выборах имеют наивысшие средние значения в целом по выборке, что может указывать на то, что респонденты считают эти аспекты наиболее значимыми. В то же время необходимость учить гимн России в школе и наличие образа будущего страны имеют наименьшие средние оценки, что может означать, что эти аспекты гражданских ориентаций считаются менее важными среди предложенных вариантов. Остальные пункты находятся в середине ранговой таблицы, имеют средние значения в диапазоне от 7 до 8 (табл. 1).

Корреляционный анализ выявил взаимосвязь между темпоральными элементами гражданства и государственными символами, в то же время их слабую взаимосвязь с ценностями активного гражданства. Это может указывать на две разные модели

Таблица 1

**Параметры гражданско-политических ориентаций  
(среднее значение по каждому пункту)**

Table 1. Civic-Political Orientation Indicators (mean scores per item)

Вариант ответа	Значение
Гордость историей	8,5
Важность участия в выборах	8,2
Важность «быть гражданином России»	8,0
Важность влияния на власть	7,7
Интерес к истории	7,5
Положительные эмоции от гимна	7,4
Важность вносить вклад в будущее	7,1
Важность «учить гимн в школе»	6,7
Размышляют о будущем России	6,7

Источник: Составлено автором.

гражданственности, которые по-особенному проявляются в тех или иных группах, как в масштабах, так и в сочетании между собой: эмоционально-идентификационную (гимн, история, гражданство) и политико-активистскую (важность участия в выборах, влияния на власть и будущее страны).

Для оценки статистической значимости различий по полу для каждого из параметров использовался непараметрический тест Манна — Уитни. Результаты данного теста подтвердили наличие статистически значимых различий между мужчинами и женщинами только для пункта, указывающего на наличие образа будущего страны (р-значение 0,043).

Различные идеологические группы по-разному оценивают аспекты гражданской идентичности, гражданско-политических ценностей (рис. 2). По большинству пунктов («важно быть гражданином России», «гордятся историей», отношение к гимну, а также важность влияния на власть) наблюдаются статистически значимые различия, но по некоторым («интересуются историей», «размышляют о будущем России» и «важно участвовать выборах») статистически значимых различий между группами не обнаружено. Эти результаты позволяют сделать вывод о том, что идеологические предпочтения могут влиять на восприятие и оценку различных аспектов гражданской идентичности, гражданских ценностей.

Патриоты часто имеют значимо более высокие оценки по сравнению с другими идеологическими группами, особенно с либералами. Например, средняя разность для необходимости «учить гимн в школе» составляет 3,04, а для важности «быть гражданином России» — 1,71. Это может указывать на более сильную национальную идентичность и гордость за свою страну среди патриотов. Наиболее близкие к данной группе значения имеют сторонники идеи национального государства.

Консерваторы также показывают значимые различия в некоторых аспектах, особенно в сравнении со сторонниками либеральной демократии (средняя разность 2,31) и социалистами (средняя разность 2,71). Это может быть связано с более традиционными взглядами на гражданство, национальную идентичность и участие в управлении страной.

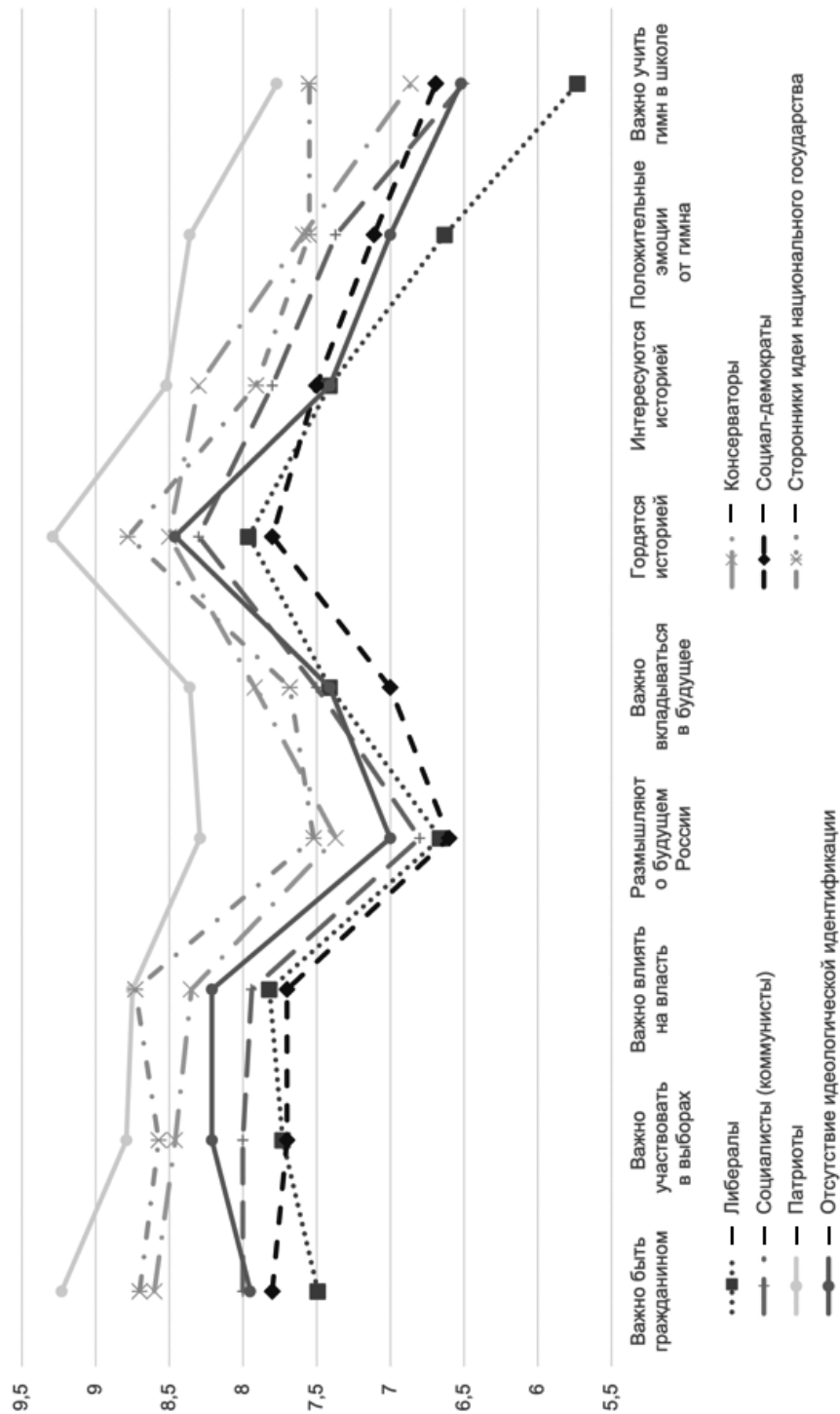


Рис. 2. Ценности и вовлеченность групп с разной идеологической идентификацией  
 Fig. 2. Value Orientations and Civic Engagement by Ideological Groups

Источники: Составлено автором.

Либералы часто имеют значимо более низкие, наименьшие средние значения по большинству аспектов по сравнению с другими идеологиями. Например, средняя разность для необходимости учить гимн в школе составляет 3,04, а для важности быть гражданином России — 1,70. Это может указывать на менее выраженную национальную идентичность и гордость за свою страну среди идентифицирующих себя с либерализмом.

У респондентов, предпочитающих советскую систему, наблюдаются высокие средние значения в аспектах, связанных с национальной идентичностью и гордостью за историю (рис. 3). Так, среднее значение гордости историей составляет 9,33, что является самым высоким показателем.

Группа, предпочитающая российскую систему в ее нынешнем виде, также демонстрирует высокие средние значения, особенно в аспектах, связанных с гражданской идентичностью и патриотизмом. Например, среднее значение важности быть гражданином России составляет 8,70. Группа, предпочитающая демократию по образцу западных стран, имеет более низкие средние значения в аспектах, связанных с национальной идентичностью и патриотизмом, но более высокие в аспектах, связанных с выборами и влиянием на власть. Так, среднее значение важности участия в выборах составляет 8,50, что является самым высоким.

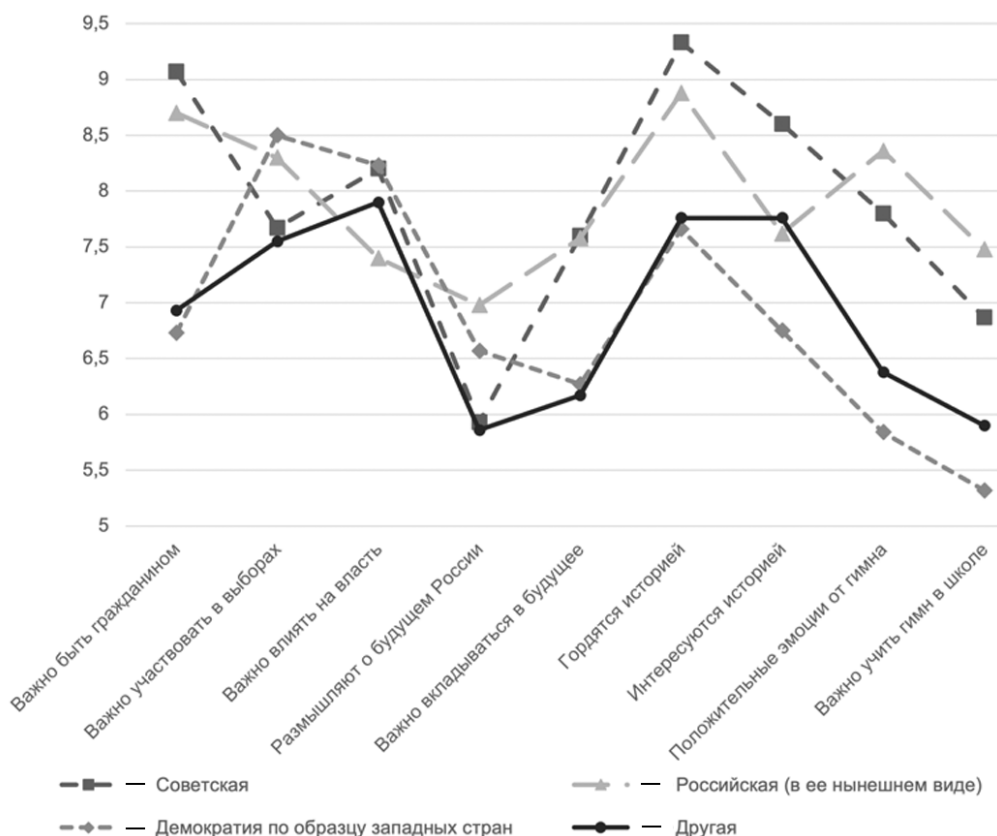


Рис. 3. Ценности и вовлеченность групп, предпочитающих разные политические системы  
Fig. 3. Value Orientations and Civic Engagement among Supporters of Different Political Systems

Источник: Составлено автором.

## Обсуждение

Проведенное исследование позволило выявить ключевые аспекты восприятия государства студенческой молодежью Тюмени, а также установить взаимосвязь между гражданско-политическими ориентациями и представлениями о государственности.

Структура ассоциаций с государством подтверждает гипотезу о многослойности его восприятия. Ядро ассоциаций (формальные, управленческие, легитимистские) отражает доминирующее понимание государства как института власти и правопорядка, что согласуется с традиционными представлениями. Однако наличие критических и правовых ассоциаций указывает на альтернативные модели восприятия, особенно среди либеральных и западно-ориентированных групп.

Гендерные различия (женщины чаще ассоциируют государство с национальной принадлежностью, мужчины — с управлением и критикой) могут объясняться социальными ролями: женщины склонны к эмоционально-символической идентификации, мужчины — к рационально-политической.

Патриоты и консерваторы демонстрируют сильную связь с символической и исторической составляющей государства. Либералы акцентируют правовые аспекты и критику, что соответствует их запросу на демократизацию и ограничение государственного вмешательства. Сторонники советской модели выделяют социальную защищенность, что отражает ностальгию по «государству социальных гарантий».

Нормативные представления о гражданине показали, что лояльность государству (соблюдение законов, участие в выборах) превалирует над активным участием в управлении. Это может указывать на патерналистские ожидания от государства, особенно среди женщин и консерваторов.

Результаты подтверждают, что восприятие государства молодежью неоднородно и зависит от идеологических, гендерных и ценностных факторов. Наблюдается конфликт между этатистской и правовой моделями гражданственности, что требует дальнейшего изучения в контексте политической социализации.

## Выводы

Молодежь воспринимает государство многогранно, но с доминированием этатистско-патриотической модели. Различия в гражданских ориентациях указывают на потенциальные линии социально-политического размежевания, что требует внимания со стороны институтов социализации. Государство в представлениях молодежи — это, прежде всего, власть, порядок и национальная идентичность, но его восприятие варьируется от патриотически-лояльного до критического.

Ценностные представления, связанные с государством, имеют два ключевых измерения:

- эмоционально-идентификационное (символы, история, гордость) — доминирует у традиционно ориентированных групп (консерваторов, патриотов, сторонников национального государства);
- политико-активистское (участие в выборах, влияние на власть) — более выражено у либералов и, хотя и в меньшей степени, у социал-демократов.

При реализации государственной молодежной политики необходимо учитывать запрос на социальную справедливость и правовые гарантии, а образование в сфере российской государственности нельзя строить только на воспитании лояльного патриотизма, оно должно быть направлено на формирование социально-ответственного критического отношения к государственным институтам, свойственного деятельным патриотам своей страны.

## Литература

1. Бовина И. Б. Стратегии исследования социальных представлений // Социологический журнал. 2011. № 3. С. 5–23.
2. Ветренко И. А., Гришанин Н. В., Товстий В. В. Развитие идей гражданского мировоззрения как ценности в начале XXI в. в Российской Федерации // Вестник Омского университета. Серия «Исторические науки». 2024. Т. 11, № 3. С. 72–83. DOI 10.24147/2312-1300.2024.11(3).72-83.
3. Володенков С. В., Сидорович А. В., Щербинин А. И. и др. Новые субъекты и технологии государственной политики: актуальная практика и перспективы // Журнал политических исследований. 2021. Т. 5, № 1. С. 65–91. DOI 10.12737/2587-6295-2021-5-1-65-91.
4. Горшков М. К., Шереги Ф. Э. Молодежь России в зеркале социологии: к итогам многолетних исследований : [монография] / М. К. Горшков, Ф. Э. Шереги. М. : ФНИСЦ РАН, 2020. DOI 10.19181/monogr.978-5-89697-325-6.2020.
5. Емельянова Т. П. Конструирование социальных представлений в условиях трансформации российского общества. М. : Институт психологии РАН, 2006.
6. Исакова И. А., Коротышев А. П., Голубин Р. В., Беспалова И. В. Трансформация образа российского государства в молодежной среде и сетевые факторы его формирования // Общество: социология, психология, педагогика. 2021. № 12. С. 79–86. DOI 10.24158/spp.2021.12.10.
7. Маленков В. В. Профили гражданской активности молодежи: опыт участия, вовлеченность, ценности // Вестник Пермского университета. Политология. 2023. Т. 17, № 4. С. 102–114. DOI 10.17072/2218-1067-2023-4-102-114. EDN ZZHVNV
8. Мархгейм М. В. Гражданство: конституционно-правовая рецепция нюансов государственного строительства // НОМОТНЕТИКА: Философия. Социология. Право. 2022. Т. 47, № 1. С. 98–109. DOI 10.52575/2712-746X-2022-47-1-98-109.
9. Московичи С. Социальные представления: исторический взгляд // Психологический журнал. 1995. Т. 16, № 2. С. 3–14.
10. Селезнева А. В., Смутькина Н. В., Яковлева А. Ф. Образ России в структуре гражданского самосознания молодежи: визуальное измерение // РСБЗОЗМБ. Проблемы визуальной семиотики. 2021. № 2. С. 110–129. DOI 10.23951/2312-7899-2021-2-110-129.
11. Токарев А. А., Кравчук И. Д., Бойко М. Ю., Ильинский Р. В. Социология российского образа будущего: предварительные результаты // Полис. Политические исследования. 2022. № 5. С. 117–136. DOI 10.17976/2022.05.09.
12. Тюрина Ю. А., Бойко Ж. В. Реализация государственной молодежной политики в высшей школе в представлении российского студенчества // Via in tempore. История. Политология. 2023. № 4. С. 1072–1083. DOI 10.52575/2687-0967-2023-50-4-1072-1083.
13. Шестопал Е. Б. Глубинная трансформация ценностных и идентификационных матриц российского общества: размышления над итогами круглого стола // Вестник Московского университета. Серия 12. Политические науки. 2023. Т. 1, № 6. С. 7–30. DOI 10.55959/MSU0868-4871-12-2023-1-6-7-30.
14. Шмелева О. Ю. «Образ государства» как категория политической науки: теоретико-методологические аспекты изучения // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС. 2017. Т. 13, № 4. С. 23–36.
15. Якунин В. И., Володенков С. В., Багдасарян В. Э., Вилисов М. В. Государственная политика как объект современных научных исследований // Вестник Московского Университета. Серия 12. Политические науки. 2024. № 6. С. 50–94. DOI 10.55959/MSU0868-4871-12-2024-2-6-50-94.
16. Conover P. J., Crewe I. M., Searing D. D. The nature of citizenship in the United States and Great Britain: Empirical comments on theoretical themes // The Journal of Politics. 1991. N 3. P. 800–832.
17. Crick B. Citizenship: The political and the democratic // British Journal of Educational Studies. 2007. N 3. P. 235–248.
18. Dolinina I. G. Civic culture at pedagogical activity in contemporary Russia // Life Science Journal. 2014. N 5. P. 527–531.
19. Gavriluk V. V., Malenkov V. V. Civic-mindedness, patriotism, and the upbringing of young people // Russian Education and Society. 2008. N 2. P. 31–44.
20. Lubsky A. V., Volkov Y. G., Denisova G. S., Voytenko V. P., Vodenko K. V. Civic Education and Citizenship in Modern Russian Society // Indian Journal of Science and Technology. 2016. N 36. P. 1–8.

21. Pykett J. Making citizens governable? The Crick Report as governmental technology // *Journal of Education Policy*. 2007. N 3. P. 301–319.
22. Pykett J., Saward M., Schaefer A. Framing the Good Citizen // *The British Journal of Politics & International Relations*. 2010. No. 12. P. 523–538. DOI 10.1111/j.1467-856X.2010.00424.x.
23. Tolstenko A., Baltovskij L., Radikov I. Chance of Civic Education in Russia // *SAGE Open*. 2019. N 9. P. 1–16.
24. Van Deth J. W. The “good European citizen”: Congruence and consequences of different points of view // *European Political Science*. 2009. N 2. P. 175–189.
25. Wray-Lake L., Metzger A., Syvertsen A. K. Testing multidimensional models of youth civic engagement: Model comparisons, measurement invariance, and age differences // *Applied Developmental Science*. 2017. N 4. P. 266–284.

### Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

### Об авторе:

**Маленков Вячеслав Викторович**, кандидат социологических наук, доцент кафедры менеджмента и бизнеса Тюменского государственного университета (Тюмень, Российская Федерация); vmalenkov@gmail.ru

### References

1. Bovina I. B. Specific of Approaches to Social Representations Analysis // *Sociological Journal [Sociologicheskij zhurnal]*. 2011. N 3. P. 5–23. (In Russ.).
2. Vetrenko I. A., Grishanin N. V., Tovstiy V. V. Development of the Ideas of a Civic Worldview as a Value at the Beginning of the 21st Century in the Russian Federation // *Herald of Omsk University. Series “Historical Studies” [Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Istoricheskie nauki»]*. 2024. Vol. 11, N 3. P. 72–83. DOI 10.24147/2312-1300.2024.11(3).72-83. (In Russ.).
3. Volodenkov S. V., Sidorovich A. V., Shcherbinin A. I., et al. New subjects and technologies of state policy: actual practice and prospects // *Journal of Political Research [Zhurnal politicheskikh issledovaniy]*. 2021. Vol. 5, N 1. P. 65–91. DOI 10.12737/2587-6295-2021-5-1-65-91. (In Russ.).
4. Gorshkov M. K., Sheregi F. E. Youth of Russia in the Mirror of Sociology. On the results of longterm research. Moscow: Federal Scientific Center of the Russian Academy of Sciences, 2020. DOI 10.19181/monogr.978-5-89697-325-6.2020. (In Russ.).
5. Emelyanova T. P. Construction of social representations in the context of transformation of Russian society. Moscow: Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences, 2006. (In Russ.).
6. Isakova I. A., Korotyshev A. P., Golubin R. V., Bepalova I. V. The transformation of an image of the Russian state among young people and network factors of its formation // *Society: Sociology, Psychology, Pedagogics [Obshchestvo: sociologiya, psihologiya, pedagogika]*. 2021. N 12. P. 79–86. DOI 10.24158/spp.2021.12.10. (In Russ.).
7. Malenkov V. V. Profiles of youth civic activity: experience of participation, involvement, values // *Bulletin of Perm University. Political Science [Vestnik Permskogo universiteta. Politologiya]*. 2023. N 4. P. 102–114. DOI 10.17072/2218-1067-2023-4-102-114. (In Russ.).
8. Markhgeym M. V. Citizenship: Constitutional and Legal Reception Nuances of State Construction // *NOMOTHETIKA: Philosophy, Sociology, Law [NOMOTHETIKA: Filosofiya, Sociologiya, Pravo]*. 2022. Vol. 47, N 1. P. 98–109. DOI 10.52575/2712-746X-2022-47-1-98-109. (In Russ.).
9. Moskovichi S. Social representations: a historical view // *Psychological journal [Psikhologicheskij zhurnal]*. 1995. Vol. 16, N 2. P. 3–14. (In Russ.).
10. Selezneva A. V., Smulkina N. V., Yakovleva A. F. The image of Russia in the structure of the civic consciousness of the youth: A visual dimension // *ПРАΞΗΜΑ. Journal of Visual Semiotics [ПРАΞΗΜΑ. Problemy vizual'noj semiotiki]*. 2021. N 2. P. 110–129. DOI 10.23951/2312-7899-2021-2-110-129. (In Russ.).
11. Tokarev A. A., Kravchuk I. D., Boyko M. Y., & Ilyinsky R. V. Sociology of the Russian image of the future: preliminary results // *Polis. Political Studies [Polis. Politicheskie issledovaniya]*. 2022. N 5. P. 117–136. DOI 10.17976/jpps/2022.05.09. (In Russ.).
12. Tyurina Yu. A., Boyko Z. V. Implementation of State Youth Policy in High School in the Representation of Russian Students // *Via in tempore. History and political science [Via in tempore. Istoriya. Politologiya]*. 2023. N 4. P. 1072–1083 DOI 10.52575/2687-0967-2023-50-4-1072-1083. (In Russ.).

13. Shestopal, E. B. Deep Transformation of Identification and Value Matrixes of Russian Society: Some Thoughts after the Roundtable // Moscow University Bulletin. Series 12. Political Sciences [Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 12. Politicheskie nauki]. 2023. Vol. 1, N 6. P. 7–30. DOI 10.55959/MSU0868-4871-12-2023-1-6-7-30. (In Russ.).
14. Shmeleva O. Yu. “The image of the state” as a category of political science: Theoretical and methodological aspects of studying // Political Expertise [POLITEX]. 2017. Vol. 13, N 4. P. 23–36. (In Russ.).
15. Yakunin V. I., Volodenkov S. V., Bagdasaryan V. E., Vilisov M. V. Public Policy as a Subject of Contemporary Scholarly Inquiry // Moscow University Bulletin. Series 12. Political Sciences [Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 12. Politicheskie nauki]. 2024. N 6. P. 50–94. DOI 10.55959/MSU0868-4871-12-2024-2-6-50-94. (In Russ.).
16. Conover P. J., Crewe I. M. and Searing D. D. The nature of citizenship in the United States and Great Britain: Empirical comments on theoretical themes // The Journal of Politics. 1991. N 3. P. 800–832.
17. Crick B. Citizenship: The political and the democratic // British Journal of Educational Studies. 2007. N 3. P. 235–248.
18. Dolinina I. G. Civic culture at pedagogical activity in contemporary Russia // Life Science Journal. 2014. N 5. P. 527–531.
19. Gavriiliuk V. V., Malenkov V. V. Civic-mindedness, patriotism, and the upbringing of young people // Russian Education and Society. 2008. N 2. P. 31–44.
20. Lubsky A. V., Volkov Y. G., Denisova G. S., Voytenko V. P., Vodenko K. V. Civic Education and Citizenship in Modern Russian Society // Indian Journal of Science and Technology. 2016. N 36. P. 1–8.
21. Pykett J. Making citizens governable? The Crick Report as governmental technology // Journal of Education Policy. 2007. N 3. P. 301–319.
22. Pykett J., Saward M. and Schaefer A. Framing the Good Citizen // The British Journal of Politics & International Relations. 2010. N 12. P. 523–538. DOI: 10.1111/j.1467-856X.2010.00424.x.
23. Tolstenko A., Baltovskij L., Radikov I. Chance of Civic Education in Russia // SAGE Open. 2019. N 9. P. 1–16.
24. Van Deth J. W. The “good European citizen”: Congruence and consequences of different points of view // European Political Science. 2009. N 2. P. 175–189.
25. Wray-Lake L., Metzger A., Syvertsen A. K. Testing multidimensional models of youth civic engagement: Model comparisons, measurement invariance, and age differences // Applied Developmental Science. 2017. N 4. P. 266–284.

### **Conflict of interests**

The author declares no relevant conflict of interests.

### **About the author:**

**Vyacheslav V. Malenkov**, Associate Professor of the Department of Management and business of University of Tyumen (Tyumen, Russian Federation), Candidate of Science (Sociologie), Associate Professor; vmalenkov@gmail.com

Поступила в редакцию: 30.06.2025

Поступила после рецензирования: 07.08.2025

Принята к публикации: 10.08.2025

The article was submitted: 30.06.2025

Approved after reviewing: 07.08.2025

Accepted for publication: 10.08.2025

# Региональное измерение научно-технологического направления Стратегии пространственного развития России

*Каранатова Л. Г., Елсуков М. Ю.\*, Шалимов М. Б.*

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*elsukov-my@ranepa.ru

## РЕФЕРАТ

В статье рассматриваются вопросы реализации научно-технологического направления Стратегии пространственного развития России. Проводится сопоставление существующих научно-теоретических основ изучения сферы экономики знаний с целями политики обеспечения технологического суверенитета.

Дана характеристика основных статистических показателей, отражающих процессы научно-технологического развития в регионах Российской Федерации. Затрагиваются вопросы статистического наблюдения и определения показателей, характеризующих эффективность государственной политики в области экономики знаний и инновационного развития.

Представлено распределение федеральных округов по показателям численности населения, валового регионального продукта и инвестиций в основной капитал на душу населения. Опираясь на существующее распределение экономической активности по территории Российской Федерации, проведено сопоставление федеральных округов по показателям количества организаций, выполнявших научные исследования и разработки, численности персонала, занятого научными исследованиями и разработками, а также исследователей с учеными степенями.

Особое внимание уделено показателю уровня инновационной активности организаций. Продемонстрированы методические проблемы анализа его содержания. На основе анализа показателя отношения внутренних текущих затрат на научные исследования и разработки и численности населения названы субъекты Российской Федерации, располагающие потенциалом для обеспечения трансфера технологий и кооперации регионов с низкой научно-технологической базой.

Даны рекомендации по совершенствованию системы стратегического планирования в соответствии с целями и задачами научно-технологического и пространственного развития.

**Ключевые слова:** научно-технологическое развитие, пространственное развитие, стратегическое планирование, статистические показатели, инновация, стратегическое планирование, трансфер технологий.

**Для цитирования:** Каранатова Л. Г., Елсуков М. Ю., Шалимов М. Б. Региональное измерение научно-технологического направления Стратегии пространственного развития России // Управленческое консультирование. 2025. № 6. С. 38–56. EDN SSNRKZ

## Regional Dimension of the Scientific and Technological Direction of the Strategy for Spatial Development of Russia

*Larisa G. Karanatova, Mikhail Yu. Elsukov\*, Mikhail B. Shalimov*

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPa), Saint Petersburg, Russian Federation; \*elsukov-my@ranepa.ru

## ABSTRACT

The article considers the issues of implementation of the scientific and technological direction of the Strategy of spatial development of Russia. The existing scientific and theoretical foundations

for studying the sphere of knowledge economy are compared with the objectives of the policy of ensuring technological sovereignty.

The characteristics of the main statistical indicators reflecting the processes of scientific and technological development in the regions of the Russian Federation are given. The issues of statistical observation and determination of indicators characterizing the effectiveness of state policy in the field of knowledge economy and innovative development are touched upon.

The distribution of federal districts by indicators of population, gross regional product and investment in fixed capital per capita is presented. Based on the existing distribution of economic activity across the territory of the Russian Federation, a comparison of federal districts is made by indicators of the number of organizations performing scientific research and development, the number of personnel engaged in scientific research and development, as well as researchers with academic degrees.

Particular attention is paid to the indicator of the level of innovative activity of organizations. Methodological problems of the analysis of its content are demonstrated. Based on the analysis of the ratio of internal current expenditure on scientific research and development and the population size, the subjects of the Russian Federation with the potential to ensure technology transfer and cooperation of regions with a low scientific and technological base are named.

Recommendations are given for improving the strategic planning system in accordance with the goals and objectives of scientific, technological and spatial development.

*Keywords:* scientific and technological development, spatial development, strategic planning, statistical indicators, innovation, strategic planning, technology transfer.

**For citation:** Karanatova L. G., Elsukov M. Yu., Shalimov M. B. Regional Dimension of the Scientific and Technological Direction of the Strategy for Spatial Development of Russia // Administrative Consulting. 2025. N 6. P. 38–56. EDN SSNRKZ

---

## Введение

Интерес к вопросам изучения экономики отдельных территорий нашей страны всегда вызывал живой интерес, так как без учета межрегиональных пропорций России невозможно осуществление эффективной государственной социально-экономической политики. Долгое время деятельность органов власти в этой сфере носила фрагментарный характер, была посвящена решению наиболее актуальных проблем: поддержке депрессивных территорий с помощью перераспределения бюджетных средств, преодолению стагнации экономики отдельных регионов, созданию особых условий хозяйствования в виде особых (свободных) экономических зон и др. В 2019 г. была утверждена Стратегия пространственного развития Российской Федерации до 2025 года<sup>1</sup> — документ, встроенный в общую систему стратегического планирования<sup>2</sup>, предполагающий проведение работы по обеспечению комплексного социально-экономического развития территории страны. В декабре 2025 г. последовало утверждение следующей Стратегии, рассчитанной до 2030 г. и с прогнозом до 2036 г.<sup>3</sup>

Накопленный опыт показывает, что в процессе реализации документов стратегического планирования возникают обстоятельства, которые нельзя было предусмотреть в период их подготовки. Для Стратегии 2019 г. таковыми явились не только пандемия COVID-19, но и начало в 2022 г. Специальной военной операции.

---

<sup>1</sup> Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года : распоряжение Правительства РФ от 13.02.2019 № 207-р (ред. от 30.09.2022).

<sup>2</sup> О стратегическом планировании в Российской Федерации : Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024).

<sup>3</sup> Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года : распоряжение Правительства РФ от 28.12.2024 № 4146-р.

Российская Федерация оказалась под беспрецедентным санкционным давлением. Многие стратегические ориентиры потребовали пересмотра. Так, если до 2019 г. Стратегией пространственного развития предусматривалось проведение политики импортозамещения, то в настоящее время большей актуальностью располагают вопросы обеспечения технологического суверенитета.

В 2023 г. Правительством Российской Федерации утверждена «Концепция технологического развития на период до 2030 года»<sup>4</sup> а в 2024 г. «Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации»<sup>5</sup>. В данных документах под импортозамещением понимается создание новых или развитие существующих производств, которые были бы способны заместить импортируемые товары, услуги и технологии. В качестве механизмов импортозамещения устанавливаются методы локализации или «переориентации трансграничных производственных цепочек на устойчивых (надежных) поставщиках». Под технологическим суверенитетом же в этих документах подразумевается создание «критических и сквозных технологий собственных линий разработки и условий производства продукции на их основе», которые устойчиво позволяют реализовывать национальные интересы, достигать собственные цели развития Российской Федерации.

Решение столь масштабных вопросов требует существенных изменений содержания документов стратегического планирования. В действующей Стратегии пространственного развития России обособлено научно-технологическое направление ее реализации. Под научно-технологическим развитием понимается процесс трансформации «науки и технологий в ключевой фактор развития России и обеспечения способности страны эффективно отвечать на большие вызовы». Достижение целей и задач в рамках этого направления требует использования накопленного багажа инновационной экономики — отдельной отрасли экономической науки, имеющей свои теоретические основы, специфический методологический аппарат и богатый опыт осуществления мероприятий государственного регулирования. С точки зрения реализации Стратегии пространственного развития актуальна тема изучения региональных особенностей распределения имеющегося научно-технологического потенциала экономики России.

## Методы и принципы исследования

В Стратегии пространственного развития 2024 года утверждения научно-технологическое развитие предполагают «формирование сбалансированной территориальной организации экономики ... для ускоренного развития промышленной и научно-технологической кооперации между субъектами Российской Федерации», а также раскрытие «экономического потенциала, обеспечения научно-технологического и инновационного развития городских агломераций...». Первым в перечне основных задач научно-технологического развития Стратегией определяется «создание условий и стимулов для развития кооперации регионов с низкой научно-технологической базой с крупными научно-образовательными центрами и развитие на этой основе трансфера технологий». В соответствии с положениями Стратегии трансфер технологий должен происходить в первую очередь в пределах макрорегионов, под которыми понимаются федеральные округа.

Научно-технологическое направление реализации Стратегии пространственного развития России требует осуществления мониторинга, для чего необходимо

<sup>4</sup> Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года (вместе с «Концепцией технологического развития на период до 2030 года») : распоряжение Правительства РФ от 20.05.2023 № 1315-р (ред. от 21.10.2024).

<sup>5</sup> О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации : Указ Президента РФ от 28.02.2024 № 145.

располагать соответствующей информационной базой. Она должна обладать адекватными статистическими данными, которые дают описание довольно сложной сферы развития экономики, связанной с генерацией знаний, формированием инноваций, их внедрением в производство и получением востребованных экономикой результатов. Федеральной службой государственной статистики (Росстат) ведутся многолетние наблюдения за характеристиками социально-экономического и научно-технологического развития в масштабах национальной экономики, субъектов Российской Федерации и в отношении отдельных федеральных округов.

Инновационная экономика представляет собой специфическую область исследований, которая традиционно рассматривается в контексте изучения последствий процессов генерации нововведений и их реализации на практике. В работах зарубежных и отечественных авторов последних десятилетий эта тематика занимает особое место. Сформирован специфический методологический аппарат, возникли различные концепции развития экономики знаний и инновационной сферы. Одним из наиболее аргументированных тезисов инновационной экономики является признание уникальности инструментария государственного регулирования для каждой страны и для решения конкретных задач управления процессами социально-экономического развития. Так, технологические прорывы и бурное развитие инноваций в США, Японии, Южной Корее, странах Европы и пр. были обеспечены учетом институциональных особенностей экономики соответствующих стран.

Для Российской Федерации, оказавшейся в положении государства, которое подвергается санкциям с целью изоляции от мирового сообщества, традиционные подходы к изучению и управлению инновационной сферой требуют адаптации для разработки инструментария, в наибольшей степени соответствующего целям обеспечения технологического суверенитета и научно-технологического развития.

## Результаты

Изучение факторов пространственного развития, связанных с научно-технологической деятельностью, всегда было сопряжено с необходимостью решения сложных методологических проблем. Важнейшими продуктами научно-технологической деятельности являются определенные нововведения, или — инновации. Представление о том, что такое «инновация» и в чем заключаются предпосылки возникновения результатов научно-технологической деятельности, постоянно меняются.

Основоположником инновационной экономики является Йозеф Шумпетер (1883–1950). Он говорил о смене характера работ предпринимателей, которые шли на совершенствование сочетаний факторов производства. В качестве таковых он называл новые качественные характеристики производимой продукции, применение новых технологий, создание ранее не известных товаров и услуг, выход предприятий на ранее не освоенные рынки, использование альтернативных видов ресурсов, изменение внутренней организации работы предприятий [10]. Потребности в получении инновационных решений возникают на рынке в условиях обостряющейся конкуренции. Так, Альфред Маршалл (1842–1924) обосновывал возникновение дополнительных эффектов развития предпринимательства в результате сосредоточения и непосредственного территориального соседства производств, которые получили название — по имени автора этих обоснований А. Маршалла — «маршаллианских» эффектов [4]. В наиболее адаптированном для условий современной экономики виде данные представления изложены в работах Майкла Портера (1947–...), автора известной теории территориальных кластеров [7]. Если в работах предшественников возникновение маршаллианских эффектов главным образом связывается с достигаемым упрощением решения чисто производственных задач сбыта и закупки продукции, привлечения квалифицированных кадров и упрощения

решения проблем доступа к необходимой инфраструктуре, то в работах М. Портера эффекты рассматриваются уже прежде всего с позиций результатов деятельности образовательных учреждений, научных исследований и опытно-конструкторских разработок, которые неизбежно возникают ввиду территориального сосредоточения производств вследствие стремления к поиску конкурентных преимуществ через внедрение инноваций. Перспективы развития кластеров, их конкурентоспособность рассматриваются автором этой теории не только во внутриотраслевом, но и в межрегиональном измерении, а также в оценках конкурентоспособности национальной экономики [6].

В мировой науке накоплен солидный методологический задел изучения инновационной деятельности, использования инноваций как инструмента повышения конкурентоспособности отдельных хозяйствующих субъектов и национальных экономик.

Особое внимание исследователей занимают вопросы определения места государств в международных рейтингах инновационного развития: рейтинг «Глобальный инновационный индекс», который, начиная с 2007 г., составляется при участии Корнелльского университета (США), Европейского института управления бизнесом (INSEAD) и специализированного учреждения ООН — Всемирной организации интеллектуальной собственности (WIPO)<sup>6</sup>; рейтинг Ежегодника мировой конкурентоспособности, Лозаннского международного института проблем управления (International Institute for Management Development — IMD)<sup>7</sup> и др. Данное направление исследований было подхвачено в России. Особо следует отметить солидный задел в этом отношении Высшей школы экономики, где на долговременной основе ведутся специализированные исследования оценки уровня инновационного развития регионов России<sup>8</sup>. После событий 2022 г. Российская Федерация перестала рассматриваться в подавляющем числе международных рейтингов. Но и до этих событий оценка определяемого в них места России подвергалась критике. Возникали обоснованные сомнения в беспристрастности рейтингования [2].

Вопросы опережающего научно-технологического развития экономики России не впервые рассматриваются в качестве приоритетных ориентиров государственной социально-экономической политики. Тезис о том, что конкурентоспособность современной национальной экономики зависит от ее способности к генерации и реализации инноваций, после 2009 г. стал рассматриваться в качестве основополагающего при принятии решений, касающихся перспектив развития экономики России<sup>9</sup>. В 2011 г. была утверждена Стратегия инновационного развития нашей страны. Она была ориентирована на перспективу до 2020 г.<sup>10</sup>

Стратегия инновационного развития не смогла достичь поставленных целей, как и подавляющее количество прочих документов стратегического планирования, разработанных до событий 2014 г. и начавшегося санкционного давления. Эти документы были подготовлены в условиях, предполагавших существование предсказуемого характера взаимоотношений между странами, уважения их суверенитета и право на

<sup>6</sup> About the Global Innovation Index [Электронный ресурс]. URL: <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4434> (дата обращения: 25.04.2025).

<sup>7</sup> IMD World Competitiveness ranking. IMD World Competitiveness center [Электронный ресурс]. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/> (дата обращения: 25.04.2025).

<sup>8</sup> Рейтинг инновационного развития субъектов РФ [Электронный ресурс] // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Официальный сайт. URL: <https://www.hse.ru/primarydata/rir> (дата обращения: 25.04.2025).

<sup>9</sup> Медведев Д. А. Россия, вперед! [Электронный ресурс] // Президент Российской Федерации. Официальный сайт. 10.09.2009. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/5413> (дата обращения: 25.04.2025).

<sup>10</sup> Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года : распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 № 2227-р (ред. от 18.10.2018).

защиту национальных интересов. Их объединяет рассмотрение экономики России как части международной системы экономических отношений, которая существует на основе добросовестной конкуренции, в которой национальные экономики приобретают преимущества благодаря инновациям и эффективной организации процессов общественного развития. Стратегия инновационного развития предусматривала внедрение инновационных решений, возникших в мировой практике, вместе с привлечением иностранных инвестиций. В то же время предполагалось создание на территории страны условий для генерации собственных инновационных решений, которые могли бы быть реализованы в кооперации с зарубежными партнерами. События последнего десятилетия подтвердили ошибочность столь прямолинейного восприятия сферы международных экономических отношений.

Эти особенности были учтены, и в 2024 г. была утверждена «Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации». Целевые ориентиры в этом документе тесно увязаны с обеспечением независимости и конкурентоспособности государства, достижением национальных целей и реализацией стратегических приоритетов на основе наращивания и использования интеллектуального потенциала нации<sup>11</sup>. Данная постановка вопросов требует иного понимания развития экономики знаний, чем это предполагалось в Стратегии инновационного развития до 2020 г., а также разработках зарубежных исследователей, посвященных оценке уровня инновационного развития экономики, в классических представлениях о развитии сферы инноваций.

Для генерации инноваций, необходимых для обеспечения технологического суверенитета, требуется создание в пределах регионов России благоприятной среды, обеспечивающей трансфер технологий, вовлечение экономики отдельных территорий в процессы научно-технологического развития. Стратегией пространственного развития федеральные округа рассматриваются в качестве макрорегионов, в пределах которых предполагается решение вышеуказанных задач. Представленные в табл. 1 данные свидетельствуют об устойчивых центростремительных тенденциях в пространственной структуре экономики.

Центральный федеральный округ (ЦФО) является регионом притяжения для населения России. Доля численности проживающих в этом регионе увеличилась в период 2000–2023 гг. с 26,1 % до 27,5 %. Эти изменения произошли на фоне сокращения общего количества населения за указанный период. Округ имеет показатели валового регионального продукта на душу населения и привлеченных инвестиций в основной капитал на душу населения, устойчиво превышающие среднероссийские значения.

Доля в общей численности населения Северо-Западного федерального округа (СЗФО) за рассматриваемый период сократилась на 0,2 %, что не настолько существенно, как это наблюдается в Приволжском федеральном округе (ПФО) — снижение на 2,1 %, Сибирском федеральном округе (СибФО) — спад на 1,1 % или Дальневосточном федеральном округе (ДФО) — убыль на 0,8 %. При существенных положительных отличиях по показателю валового регионального продукта от среднероссийских значений (142,1 %) в 2022 г., уже в 2023 г. в округе наблюдается меньшая инвестиционная активность, чем в среднем по России (95,4 %).

Минимальные значения инвестиций в основной капитал на душу населения в сопоставлении со среднероссийскими показателями отмечены в 2023 г. в Южном федеральном округе (ЮФО) — 59,0 % и Северо-Кавказском федеральном округе (СКФО) — 72,6 %. Именно в этих округах наблюдается рост доли в общей численности населения России за 2000–2023 гг. и крайне низкие относительно

<sup>11</sup> О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации : Указ Президента РФ от 28.02.2024 № 145.

**Численность населения, валовый региональный продукт и инвестиции  
в основной капитал на душу населения  
в Федеральных округах Российской Федерации**

Table 1. Population size, gross regional product and investment in fixed capital per capita in the federal districts of the Russian Federation

Регион	Численность населения (оценка на конец года; тыс. чел.)		Валовой региональный продукт на душу населения (руб.)		Инвестиции в основной капитал на душу населения (в фактически действовавших ценах; руб.)							
	2023		2022		2023							
	2000	2023	2000	2022	2000	2023						
<b>Россия</b>	<b>146303,6</b>	<b>100 %</b>	<b>146150,8</b>	<b>100 %</b>	<b>39532,3</b>	<b>100 %</b>	<b>7949,0</b>	<b>100 %</b>	<b>232649,0</b>	<b>100 %</b>		
ЦФО	38175,1	26,1	40198,7	27,5	48205,0	121,9	1176273,4	122,7	7956,0	100,1	266819,0	114,7
СЗФО	14198,9	9,7	13840,4	9,5	40564,9	102,6	1362907,2	142,1	8180,0	102,9	221902,0	95,4
ЮФО	14061,4	9,6	16624,1	11,4	23417,9	59,2	588461,4	61,4	7738,0	97,3	137320,0	59,0
СКФО	8700,5	5,9	10251,1	7,0	13802,7	34,9	305334,4	31,8	2993,0	37,7	99005,0	42,6
ПФО	31531,4	21,6	28540,8	19,5	32791,7	82,9	683355,3	71,3	6540,0	82,3	168816,0	72,6
УрФО	12471,3	8,5	12262,3	8,4	69327,3	175,4	1635678,2	170,6	20069,0	252,5	374709,0	161,1
СибФО	18157,3	12,4	16567,1	11,3	34893,0	88,3	781579,6	81,5	4836,0	60,8	198877,0	85,5
ДВФО	9007,7	6,2	7866,3	5,4	39782,0	100,6	1090778,1	113,8	7797,0	98,1	430371,0	185,0

Примечание: Здесь и далее использованы данные статистического сборника «Регионы России. Основные характеристики субъектов Российской Федерации. 2024»: Стат. сб. / Росстат. М., 2024. 852 с. [8].

среднероссийского уровня значения валового регионального продукта — 61,4 % и 31,8 % соответственно.

Особое место занимает Уральский федеральный округ (УрФО). В его составе присутствуют регионы — лидеры развития нефтегазовой отрасли. Поэтому неудивительно высоки показатели округа по параметрам валового регионального продукта и инвестициям. Тем не менее численность населения округа за указанный период осталась практически на том же уровне.

Развитие сферы науки и инноваций в целом синхронизировано с общими процессами социально-экономического развития регионов России. Об этом свидетельствуют соответствующие показатели, которые отслеживаются органами статистики. Один из них — это количество организаций, выполнявших научные исследования и разработки. Методическими пояснениями уточняется, что речь идет об организациях, которые связаны с осуществляемой на систематической основе творческой деятельностью, направленной на увеличение суммы научных знаний и поиском их применения. Изменение количества этих организаций позволяет судить о интенсивности проводимых работ, возникновении предпосылок для подъема или спада интереса в обществе в сфере науки и инноваций.

За период 2000–2023 гг. количество подобных организаций существенно изменилось. С 2000 по 2005 г. их число сокращалось. Затем последовало их увеличение в 2007 г. с последующим спадом, незначительное увеличение в 2011 г., заметный рост в 2015 г. и вслед за последующим спадом увеличение их количества после 2020 г. Эти изменения совпадают с применением государственной поддержки в виде федеральных целевых программ «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России» на период 2007–2013 и 2014–2021 гг., а также мерами, которые были приняты после утверждения Стратегии инновационного развития (рис. 1).

Подавляющее количество организаций, выполнявших научные исследования и разработки, находятся в ЦФО (рис. 2). В остальных федеральных округах работы проводятся в существенно меньшем количестве организаций. Но следует отметить, что общее количество этих организаций вне ЦФО достаточно статично и можно даже констатировать их некоторое увеличение. Так, при сопоставлении их количества в 2000 и 2023 г. можно констатировать увеличение в ЮФО (+55), в СКФО (+62), в ПФО (+38), в УрФО (+12) и в ДВФО (+39). Наибольшее сокращение организаций за этот период произошло в ЦФО (–88), СЗФО (–77) и СибФО (–15).

При сохранении общего количества организаций, выполнявших научные исследования и разработки (4099 ед. в 2000 г. и 4125 ед. в 2023 г.), за рассматриваемый период произошло сокращение персонала, занятого в организациях данной сферы (887 729 чел. в 2000 г. и 670 614 чел. в 2023 г.).

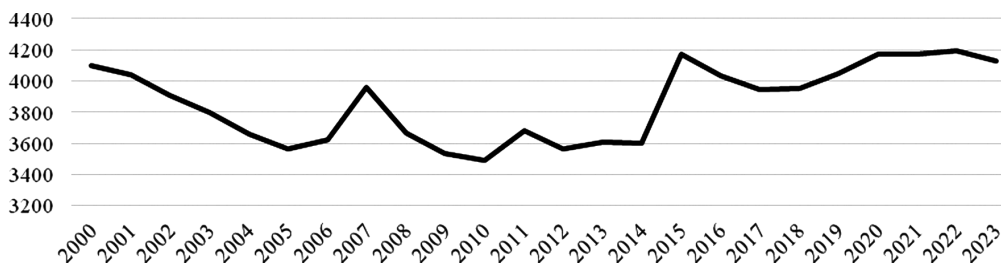


Рис. 1. Организации, выполнявшие научные исследования и разработки в Российской Федерации в 2000–2023 гг. (единиц)

Fig. 1. Organizations that carried out scientific research and development in the Russian Federation in 2000–2023 (units)

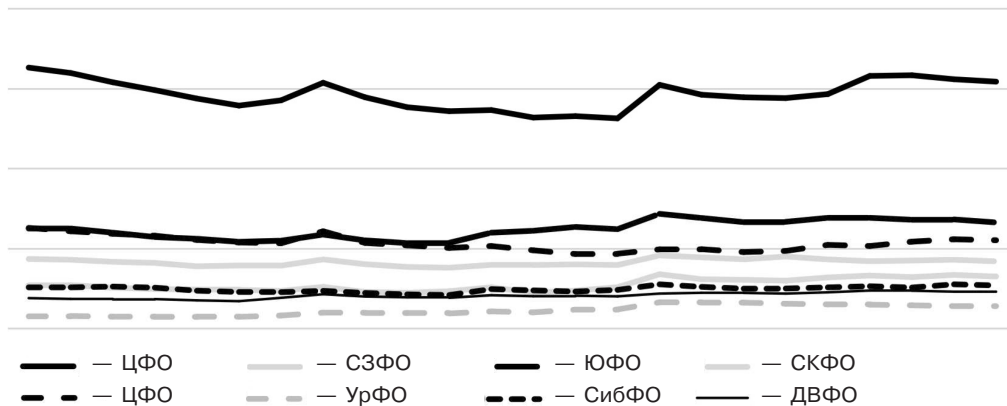


Рис. 2. Организации, выполнявшие научные исследования и разработки в федеральных округах Российской Федерации в 2000–2023 гг. (единиц)

Fig. 2. Organizations that carried out scientific research and development in the federal districts of the Russian Federation in 2000–2023 (units)

Необходимо отметить, что сокращение количества занятых научными исследованиями и разработками происходило последовательно и без существенных колебаний, в отличие от динамики того же периода соответствующих организаций (рис. 3). В первую очередь это коснулось категорий «исследователь» (–91 054 чел.) и «вспомогательный персонал» (–85 422 чел.). Это свидетельствует о снижении интереса к данной сфере деятельности и сокращении объемов работ на опытных производственных площадках организаций.

Этот тезис подтверждает динамика численности исследователей, которые располагают учеными степенями. Преодолев период увеличения их числа с 2006 по 2015 г., общая тенденция сокращения их количества в 2000–2005 гг. была продолжена после 2015 г. (рис. 4).

Сокращение количества исследователей с учеными степенями в первую очередь затронуло регионы ЦФО, где их число в 2023 г. сократилось на 13 214 чел., а также СЗФО — сокращение на 4768 чел. (рис. 5). В остальных федеральных округах количество остепененных исследователей увеличилось. В целом по прочим округам в сопоставлении с 2000 г. в 2023 г. произошло увеличение на 4672 чел., что в масштабах национальной экономики не повлияло на общую картину.

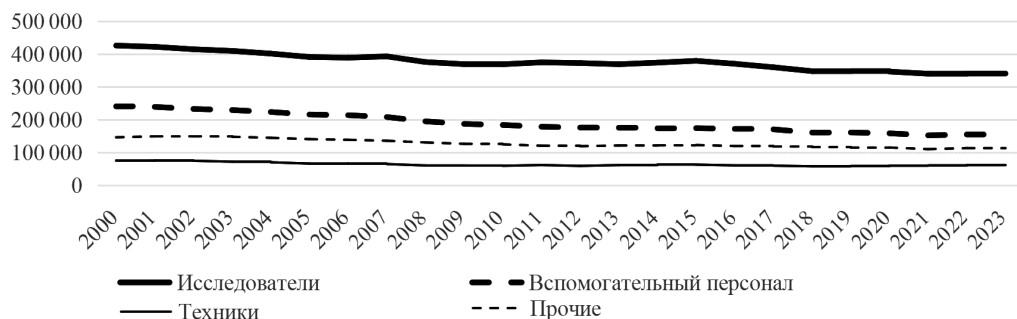


Рис. 3. Численность персонала, занятого научными исследованиями и разработками в Российской Федерации в 2000–2023 гг. (человек)

Fig. 3. Number of personnel engaged in scientific research and development in the Russian Federation in 2000–2023 (people)

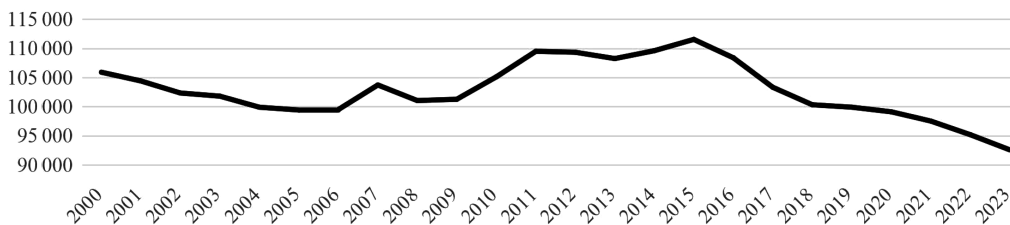


Рис. 4. Численность исследователей с учеными степенями в Российской Федерации в 2000–2023 гг. (человек)

Fig. 4. Number of researchers with academic degrees in the Russian Federation in 2000–2023 (people)

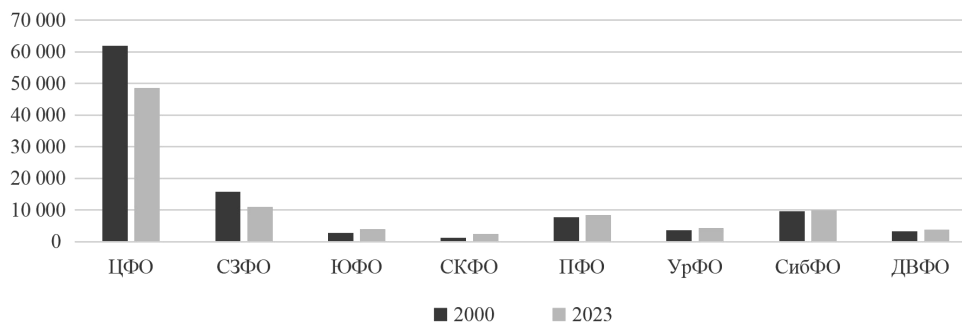


Рис. 5. Численность исследователей с учеными степенями в федеральных округах Российской Федерации в 2000 и 2023 гг. (человек)

Fig. 5. The number of researchers with academic degrees in the federal districts of the Russian Federation in 2000 and 2023 (people)

Распределение количества исследователей с учеными степенями между федеральными округами отчасти объясняется распределением внутренних текущих затрат на научные исследования и разработки (рис. 6).

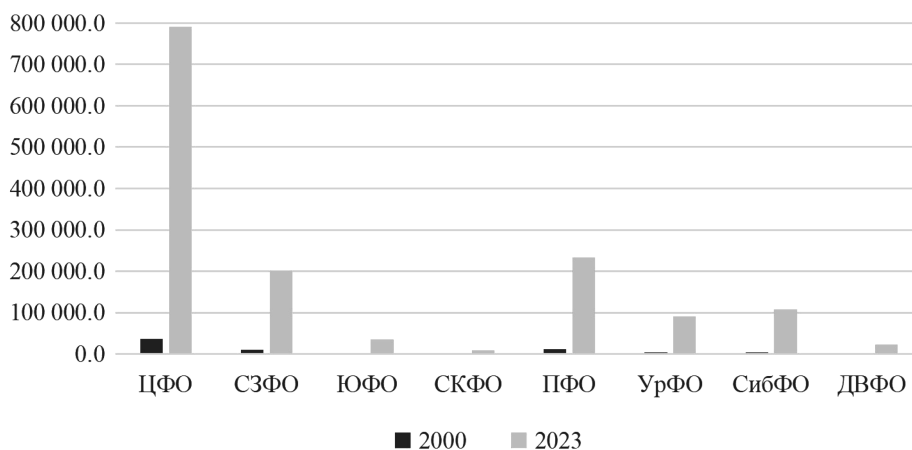


Рис. 6. Внутренние текущие затраты на научные исследования и разработки в федеральных округах Российской Федерации в 2000 и 2023 гг. (миллионов рублей)

Fig. 6. Internal current expenditure on research and development in the federal districts of the Russian Federation in 2000 and 2023 (millions of rubles)

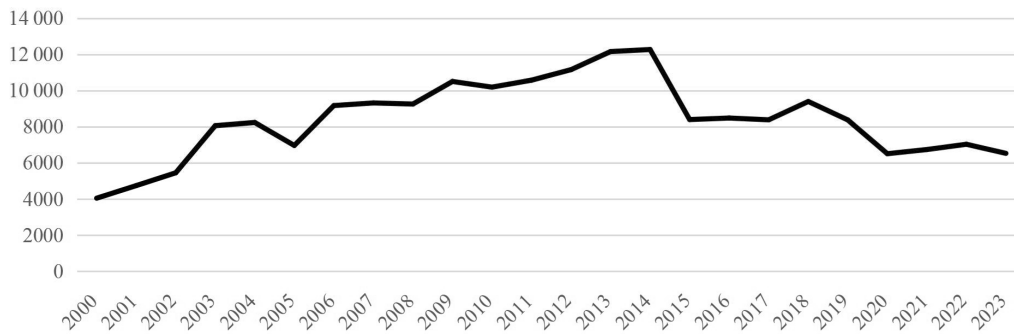


Рис. 7. Количество патентов, выданных на полезные модели в Российской Федерации в 2000–2023 гг. (единиц)

Fig. 7. Number of patents issued for utility models in the Russian Federation in 2000–2023 (units)

Результаты проводимых исследований и разработок отражаются на статистике выданных патентов на изобретения. В контексте настоящей работы особого внимания заслуживают патенты, выданные на полезные модели, то есть на технические решения, относящиеся к устройству, обладающие новизной и являющиеся промышленно применимыми. После 2000 г. наблюдалась положительная динамика выдачи таких патентов, которая прослеживалась вплоть до 2014 г. Произошедшие далее события, свертывание многих направлений научно-конструкторских работ отразились на статистике выдачи патентов на полезные модели (рис. 7).

Активность в федеральных округах по получению патентов на полезные модели совпадает с распределением средств, направляемых на научные исследования и разработки (рис. 8). Лидерами и в том и в другом случае являются Центральный, Приволжский, Северо-Западный, Сибирский и Уральский федеральные округа.

Один из наиболее дискуссионных показателей, которые наблюдаются органами статистики в данной сфере, — это «Уровень инновационной активности организаций». Мониторинг инновационной деятельности осуществляется в России на принципах методических руководств, которые образуют собой так называемое «семейство Фраскати» [3]. Данное название появилось по названию итальянского города, где экспертами ОЭСР и специалистами группы NESTI (национальными экспертами по

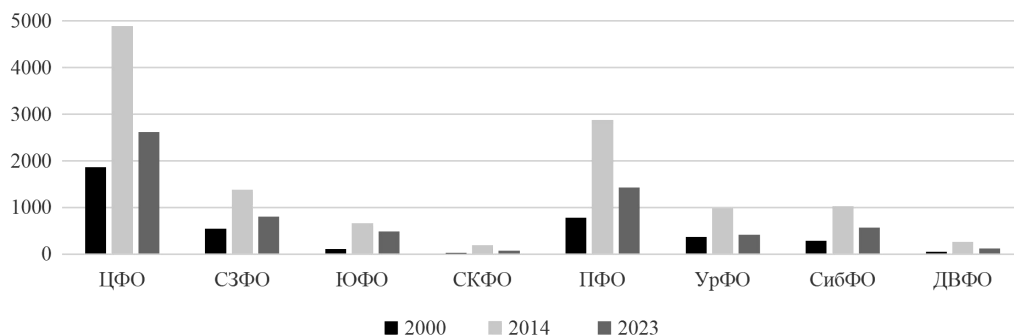


Рис. 8. Количество патентов, выданных на полезные модели в федеральных округах Российской Федерации в 2000, 2014 и 2023 гг. (единиц)

Fig. 8. Number of patents issued for utility models in the federal districts of the Russian Federation in 2000, 2014 and 2023 (units)

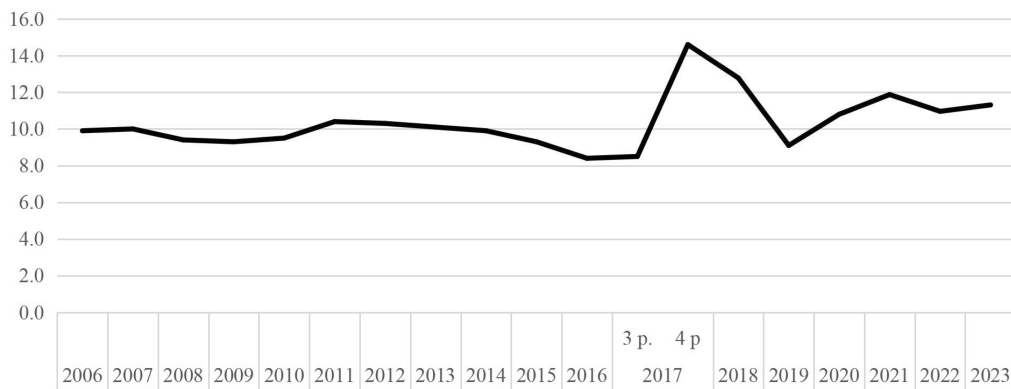


Рис. 9. Уровень инновационной активности организаций в Российской Федерации в 2006–2023 гг. (в процентах). (2017 г., 3 р. и 4 р. — третья и четвертая редакции «Руководства Осло»)

Fig. 9. The level of innovative activity of organizations in the Russian Federation in 2006–2023 (2017, 3 p. and 4 p. — third and fourth editions of the Oslo Manual) (in percent)

показателям науки и техники) в 1963 г. было принято руководство по сбору статистических данных о научных исследованиях и разработках «Руководство Фраскати по научным исследованиям и разработкам (R&D, Frascati Manual)».

Данное руководство в последующем дополнялось и уточнялось. В настоящее время действующей является седьмая редакция этого документа [11]. В дальнейшем работа в этом направлении была расширена, в результате чего появились пять документов, связанных с отдельными направлениями организации статистических работ за развитием экономики знаний: «Руководство по торговле технологиями (руководство баланса платежей за технологии / технологический платежный баланс, Technological balance of payments, TBP Manual)», «Патентное руководство (руководство использования патентных данных как показателей науки и техники, Patent Statistics Manual)», «Руководство Канберры по человеческим ресурсам (Human resources, Canberra Manual)» и «Руководство Осло по инновациям (Innovation, Oslo Manual)» [1; 5; 9 и др.]. Трактовки базовых понятий в международных рекомендациях по организации статистических наблюдений постоянно совершенствуются.

В соответствии с действующим «Руководством Осло по инновациям» (четвертая редакция, 2018 г.) в понятии «инновация» и «инновационная деятельность» отсутствует акцент на принципиальном характере новизны инновации, а инновационность предлагается рассматривать в результате создания не только как «нового» продукта или бизнес-процесса, но и как «усовершенствованного». С учетом принципов, изложенных в этих методических руководствах, в Российской Федерации были внесены дополнения и уточнения в нормативные правовые документы. В том числе приказом Росстата утверждена методика расчета показателя «Уровень инновационной активности организаций»<sup>12</sup>, осуществляются соответствующие наблюдения (рис. 9).

Оценка уровня инновационной активности остается сложной методологической проблемой, и исследования в этом направлении продолжаются. Для текущей работы возникают сложности, которые не позволяют при существующих методических рекомендациях статистических наблюдений проводить адекватные оценки инновационного развития территорий.

<sup>12</sup> Об утверждении методики расчета показателя «Уровень инновационной активности организаций»: приказ Росстата от 27.12.2019 № 818.

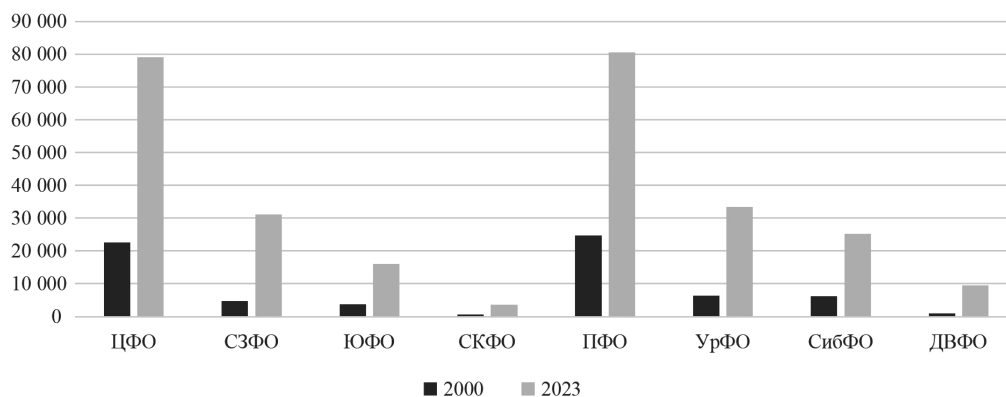


Рис. 10. Используемые передовые производственные технологии в федеральных округах Российской Федерации в 2000 и 2023 гг. (единиц)

Fig. 10. Advanced production technologies used in the federal districts of the Russian Federation in 2000 and 2023 (units)

Требуется продолжение исследований и методологических уточнений при организации мониторинга показателя «Используемые передовые производственные технологии» (рис. 10).

В настоящее время под передовыми производственными технологиями понимаются «технологии и технологические процессы (включая необходимое для их реализации оборудование и программное обеспечение), управляемые с помощью компьютера, основанные на микроэлектронике и/или использовании цифровых технологий и используемые при проектировании, производстве или обработке продукции (товаров и услуг), включая организацию соответствующих процессов». Очевидно, что вызовы современной экономики, решение вопросов научно-технологического развития не ограничены рамками управления с помощью компьютера и предполагают рассмотрение более широкого спектра исследований и работ.

## Обсуждение

Реализация научно-технологического направления Стратегии пространственного развития требует проведения масштабных научно-исследовательских работ, поскольку существует немало вопросов, касающихся теоретического и методологического обоснования.

Существуют различные интерпретации терминов и понятий, тенденций развития и видов деятельности, с которыми сопряжена экономика, формируемая на основе новых знаний и технологических решений. К числу таких процессов и терминов, их характеризующих, относится «модернизация», под которой понимается деятельность, направленная на приведение работы хозяйствующих субъектов для обеспечения их конкурентоспособности в соответствии тем требованиям, которые присутствуют на рынке. Под «инновациями» и «инновационной деятельностью» подразумеваются процессы, в результате которых возникают новые технологические решения и варианты организации бизнес-процессов, не имеющие аналогов на рынке и позволяющие их обладателям приобрести безусловные конкурентные преимущества. Исходя из вышеизложенного, процессы научно-технологического развития, которые приобрели в настоящее время большую актуальность для обеспечения суверенитета Российской Федерации, следует рассматривать как некоторое обобщающее понятие, которое включает в себя и процессы модернизации, и процессы инновационного развития.

Понимание содержания терминов «инновация» и «инновационная деятельность» имеет принципиальное значение. Двусмысленность их трактовки порождает серьезные трудности в решении вопросов организации мониторинга и реализации научно-технологического направления Стратегии пространственного развития России. Рассмотренные выше вопросы интерпретаций данных понятий в соответствии с «Руководством Осло» позволяют утверждать, что предлагаемые указанными

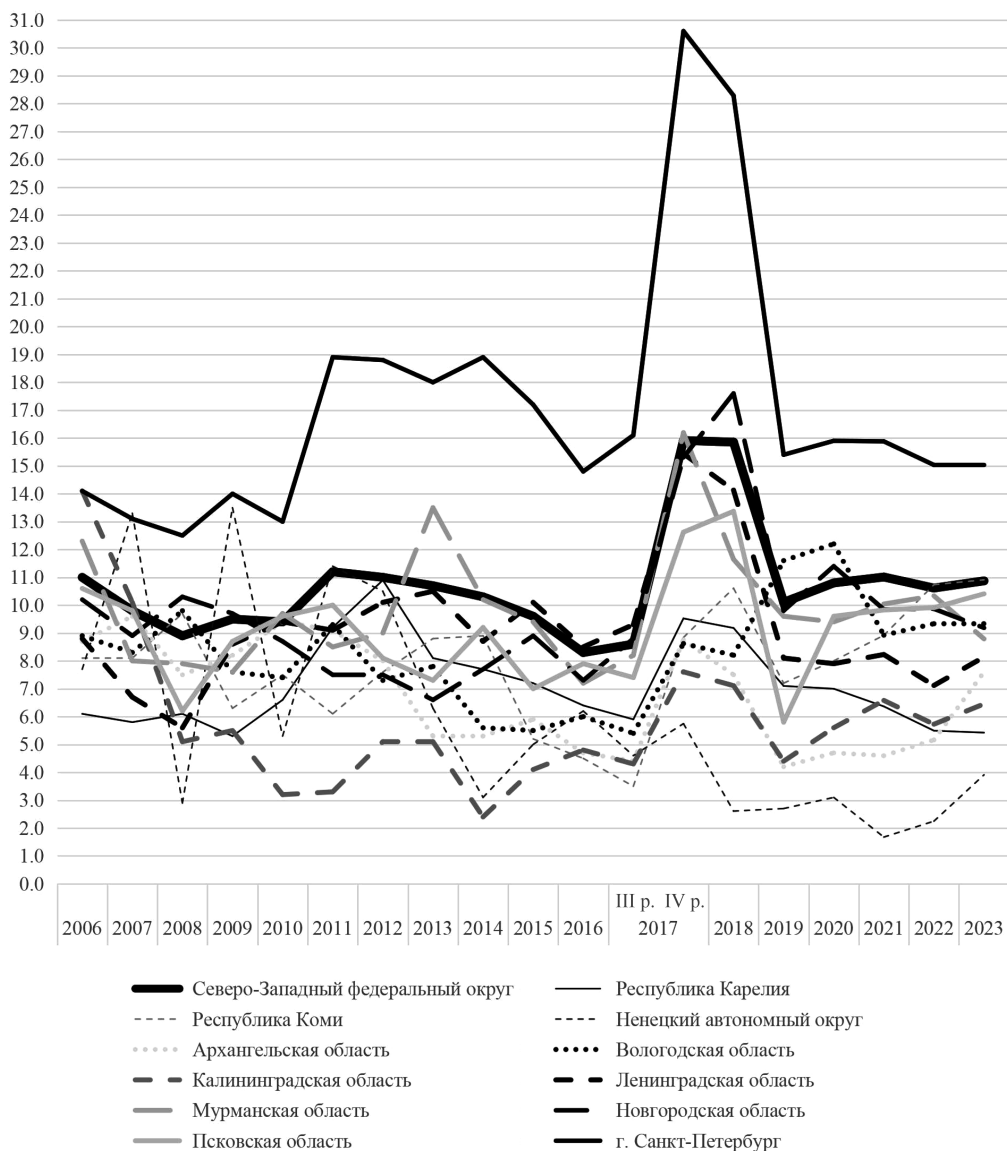


Рис. 11. Уровень инновационной активности организаций регионов СЗФО в 2006–2023 гг. (в процентах). (2017 г., III п. и IV п. — третья и четвертая редакции «Руководства Осло»)   
 Fig. 11. Level of innovation activity of organizations in the regions of the Northwestern Federal District in 2006–2023 (percent) (2017, III p. and IV p. editions — third and fourth editions of the Oslo Manual)

рекомендациями определения не в полной мере соответствуют целям и задачам научно-технологического развития.

Об этом свидетельствуют изменения, которые наблюдаются по данному показателю в отношении отдельных субъектов Российской Федерации. Данные, представленные на рис. 11, не позволяют дать адекватную оценку развития сферы инноваций в регионах СЗФО. Это свидетельствует о высокой зависимости наблюдений от технических особенностей сбора информации, а не о качественных преобразованиях научно-технологической сферы.

Среди рассмотренных ранее показателей в наибольшей степени характеризует распределение по территории России работ в сфере научно-технологического развития показатель затрат на научные исследования и разработки. Однако данный показатель целесообразно анализировать в сопоставлении с численностью населения соответствующего региона. В масштабах федеральных округов данный показатель подтверждает сосредоточение проводимых исследований в Центральном, Северо-Западном, Приволжском и Уральском федеральных округах, а также существенное отставание у Южного и Северо-Кавказского округов (табл. 2).

Научно-технологическое и пространственное развитие всегда были тесно взаимосвязаны. Как уже было отмечено ранее (А. Маршалл, М. Портер и др.) именно сочетание в пределах ограниченной территории квалификационных ресурсов обеспечивает возникновение предпосылок поиска новых решений для экономического

Таблица 2

**Отношение внутренних текущих затрат на научные исследования и разработки и численности населения федеральных округов Российской Федерации в 2000 и 2023 гг.**

Table 2. The ratio of domestic current expenditure on research and development to the population of the federal districts of the Russian Federation in 2000 and 2023

Регион	Внутренние текущие затраты на научные исследования и разработки (млн руб.)	Численность населения (оценка на конец года; тыс. чел.)	Отношение внутренних текущих затрат на научные исследования и разработки к численности населения	2000		2023	
				Внутренние текущие затраты на научные исследования и разработки (млн руб.)	Численность населения (оценка на конец года; тыс. чел.)	Внутренние текущие затраты на научные исследования и разработки (млн руб.)	Отношение внутренних текущих затрат на научные исследования и разработки к численности населения
<b>Россия</b>	<b>73873,3</b>	<b>146303,6</b>	<b>0,504932</b>	<b>1490239,6</b>	<b>146150,8</b>	<b>10,19659</b>	
ЦФО	37425,3	38175,1	0,980359	791689,0	40198,7	19,69439	
СЗФО	10069,2	14198,9	0,709154	200333,8	13840,4	14,47457	
ЮФО	2326,0	14061,4	0,165417	35109,0	16624,1	2,111934	
СКФО	305,8	8700,5	0,035147	8129,9	10251,1	0,793076	
ПФО	12614,0	31531,4	0,400046	232987,0	28540,8	8,163296	
УрФО	4908,4	12471,3	0,393576	90544,3	12262,3	7,383957	
СибФО	4528,9	18157,3	0,249426	108409,5	16567,1	6,543662	
ДВФО	1695,7	9007,7	0,188255	23037,0	7866,3	2,928569	

роста. Конечно, в масштабах федеральных округов такое сосредоточение отследить невозможно. Для этого необходимо рассмотрение показателей, характеризующих инновационные процессы с максимальным разрешением. Территориальные диспропорции происходящих в данной сфере процессов наблюдаются уже на уровне сравнений показателей отдельных субъектов Российской Федерации. Так, в СЗФО отношение внутренних текущих затрат на научные исследования и разработки и численности населения составляет 14,47457. Но если сравнить данные значения для Санкт-Петербурга (30,73072) и Псковской области (0,446395), то выяснится разница более чем в 68 раз (табл. 3).

Аналогичные пропорции наблюдаются в ЦФО, где различия показателя в Москве (40,87749) и Костромской области (0,168285) превышают 242 раза; ПФО: Нижегородская область (34,72695) и Республика Марий Эл (0,489101) — 71 раз; УрФО: Тюменская область без автономных округов (14,91104) и Курганская область (0,720983) — 20,7 раза; СибФО: Томская область (18,74947) и Республика Алтай (0,460152) — 40,7 раза. Несколько меньшие диспропорции можно наблюдать в ЮФО: Ростовская область (3,726839) и Республика Калмыкия (0,516492) — 7,2 раза; СКФО: Ставропольский край (1,427532) и Республика Ингушетия (0,160091) — 8,9 раза; ДВФО: Магаданская область (6,789355) и Забайкальский край (0,709772) — 9,6 раза. Это объясняется в целом меньшим участием данных регионов в проводимых исследованиях и научных разработках.

В каждом федеральном округе выделяется группа регионов, которые более активно участвуют в процессах научно-технологического развития, располагают научными

Таблица 3

**Отношение внутренних текущих затрат на научные исследования и разработки и численности населения регионов СЗФО в 2023 г.**

Table 3. Ratio of domestic current expenditure on research and development to the population of the regions of the Northwestern Federal District in 2023

Регион	Внутренние текущие затраты на научные исследования и разработки (млн руб.)	Численность населения (оценка на конец года; тыс. чел.)	Отношение внутренних текущих затрат на научные исследования и разработки и численности населения
Республика Карелия	1352,6	523,9	2,58179
Республика Коми	3492,7	720,6	4,846933
Ненецкий автономный округ	36,2	42,2	0,85782
Архангельская область	2169,3	955,9	2,26938
Вологодская область	1166,1	1121,4	1,039861
Калининградская область	2156,2	1033,9	2,085501
Ленинградская область	11002,9	2035,8	5,404706
Мурманская область	3550,9	656,4	5,409659
Новгородская область	3123,1	571,4	5,465698
Псковская область	259,4	581,1	0,446395
г. Санкт-Петербург	172024,4	5597,8	30,73072

заделами, кадрами и возможностями реализации инновационных инициатив. В этих регионах стабильно высокий показатель отношения внутренних текущих затрат на научные исследования и разработки к численности населения. Так, по положению на 2023 г. для ЦФО это г. Москва (40,87749), Московская область (21,0141), Ярославская область (12,02913), Калужская область (11,03501), Тульская область (5,506152); СЗФО: г. Санкт-Петербург (30,73072), Мурманская область (5,409659), Новгородская область (5,465698), Ленинградская область (5,404706), ЮФО: Ростовская область (3,726839), Волгоградская область (2,552753), г. Севастополь (2,401318), Астраханская область (1,549345); СКФО: Ставропольский край (1,427532), Карачаево-Черкесская Республика (1,404228), Кабардино-Балкарская Республика (1,198564); ПФО: Нижегородская область (34,72695), Ульяновская область (11,61195), Пермский край (9,761952), Самарская область (7,673381), Республика Татарстан (7,502323), Пензенская область (3,676078); УрФО: Тюменская область без автономных округов (14,91104), Свердловская область (8,843797), Челябинская область (6,947111); СибФО: Томская область (18,74947), Новосибирская область (13,33594), Красноярский край (10,62134); ДВФО: Магаданская область (6,789355), Камчатский край (6,068882), Приморский край (5,145815) и Республика Саха (Якутия) (4,255865).

Практическая реализация научно-технологического направления Стратегии пространственного развития требует еще большей территориальной локализации усилий и проведения целенаправленных мероприятий, связанных с решением вопросов технологического суверенитета в конкретных отраслях народного хозяйства. В утвержденной в 2025 г. Стратегии пространственного развития, в отличие от предыдущей редакции этого документа, к сожалению, отсутствует должная конкретизация перспективных отраслей специализации. Эта работа является крайне важной, так как она позволяет установить методические взаимосвязи между отраслевыми документами стратегического планирования и документами, разработанными в отношении перспектив развития отдельных территорий. С одной стороны, у предприятий и организаций, ведущих научные исследования и разработки, есть потребности в развитии необходимой для этого инфраструктуры, а с другой стороны — у региональных органов власти при реализации Стратегий социально-экономического развития существует понимание того, в каких направлениях инновационного развития предприятия и организации намерены развиваться и достигать национальных целей обеспечения технологического суверенитета.

Обеспечение взаимосвязи региональных и отраслевых документов стратегического планирования позволит найти необходимые решения вопросов, связанных с формированием и развитием сети опорных населенных пунктов — задачи, которая в действующей с 2025 г. Стратегии пространственного развития рассматривается в качестве одной из наиболее важных. Определяя перспективы развития таких поселений и направляя ресурсы для их развития, следует предусматривать возможности их участия в реализации планов научно-технологического развития, в том числе подготовки специалистов, создания инфраструктуры для научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по перспективным для соответствующего региона отраслям народного хозяйства.

## **Заключение и выводы**

Реализация научно-технологического направления Стратегии пространственного развития России требует формирования научно-теоретической основы, адекватной целям политики обеспечения технологического суверенитета. Существующие наработки изменений уровня инновационного развития национальных экономик, а также исследования, которые были посвящены этой теме в нашей стране, включая Стратегию инновационного развития до 2020 г., не позволяют в полной мере ответить на вопросы, актуальные для современного состояния экономики России.

Остаются нерешенными вопросы статистического наблюдения и определения

показателей, характеризующих эффективность государственной политики в области экономики знаний и инновационного развития. Показатель «уровень инновационной активности организаций», разработанный в соответствии с международными «Рекомендациями Осло по инновациям», не позволяет оценить качество происходящих изменений региональных экономик в сфере научно-технологического развития. Является актуальной проблема разработки системы показателей, в наибольшей степени соответствующих стратегическим целям государственной политики инновационного и научно-технологического развития.

Об объемах осуществляемой работы в данной сфере позволяет сформировать представление показатель внутренних текущих затрат на научные исследования и разработки. В течение последних десятилетий наблюдается сосредоточение деятельности в сфере научно-технологического развития в ограниченном количестве регионов России. В пределах федеральных округов можно назвать ряд субъектов Российской Федерации, в которых наблюдается инновационная активность и которые располагают потенциалом для «развития кооперации регионов с низкой научно-технологической базой с крупными научно-образовательными центрами и развитие на этой основе трансфера технологий», что предусматривается Стратегией пространственного развития.

Для эффективной реализации запланированных в сфере научно-технологического развития мероприятий необходимо обеспечить методическое единство отраслевых стратегий и документов стратегического планирования, сформированных по территориальному принципу, в том числе — стратегий социально-экономического развития регионов Российской Федерации. Важным направлением работы в этой связи является уточнение отраслей перспективной специализации субъектов Российской Федерации и вовлечение в процессы научно-технологического развития сети опорных населенных пунктов, создание которой предусматривается Стратегией пространственного развития.

## Литература

1. Аксянова А. В. Статистика инноваций: проблематика, методология и перспективы исследований: монография. Казань : КНИТУ, 2015. 87 с.
2. Елсуков М. Ю. Исаев А. П. Инновационная экономика России: противоречия формирования и перспективы развития. СПб. : Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2021. 110 с.
3. Измерение научно-технической деятельности: Предлагаемая стандарт. практика для обследований исслед. и эксперим. разработок: Руководство Фраскати, 1993. М. : Изд-во ЦИСН, 1995. 277 с.
4. Маршалл А. Основы экономической науки. Предисловие Д. М. Кейнса. М. : Эксмо. 2007. 832 с.
5. Наука, технологии и инновации в терминах статистики : словарь. М. : НИУ «Высшая школа экономики», 2017. 71 с.
6. Носова С. С. Региональная и инновационная экономика: кластеры : монография. М. : Русайнс, 2020. 281 с.
7. Портер М. Конкуренция. СПб.–М.–Киев : Изд. дом «Вильямс», 2000. 485 с.
8. Регионы России. Основные характеристики субъектов Российской Федерации. 2024: Стат. сб. / Росстат. М., 2024. 852 с.
9. Шинкевич А. И., Кудрявцева С. С., Шинкевич М. В. Институциональное обеспечение накопления интеллектуального капитала в экономике знаний : монография. Казань : Изд-во КНИТУ, 2012. 284 с.
10. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер; Пер. с нем. В. С. Автономова и др. М. : Прогресс, 1982. 455 с.
11. Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Paris: OECD Publishing. 402 p.

**Конфликт интересов**

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Об авторах:**

**Каранатова Лариса Геннадиевна**, доктор экономических наук, профессор, декан факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); karanatova-lg@ranepa.ru

**Елсуков Михаил Юрьевич**, кандидат географических наук, доцент, доцент кафедры экономики факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); elsukov-my@ranepa.ru

**Шалимов Михаил Борисович**, аспирант кафедры экономики факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); mshalimov-19-01@edu.ranepa.ru

**References**

1. Aksyanova A. V. Statistics of innovations: problems, methodology and prospects of research: monograph. Kazan: Kazan National Research Technological University, 2015. 87 p.
2. Elsukov M. Yu., Isaev A. P. Innovative economy of Russia: contradictions of formation and development prospects. St. Petersburg: Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 2021. 110 p.
3. Measuring scientific and technical activity: Proposed standard. practice for surveys of research and experimental developments: Frascati Manual, 1993. Moscow: Publishing house of Center for Science Research and Statistics, 1995. 277 p.
4. Marshall A. Fundamentals of economic science. Foreword by D. M. Keynes. Moscow: Eksmo. 2007. 832 p.
5. Science, technology and innovation in statistical terms: dictionary. Moscow: National Research University "Higher School of Economics", 2017. 71 p.
6. Nosova S. S. Regional and innovative economy: clusters: monograph. Moscow: Rusains, 2020. 281 p.
7. Porter M. Competition. SPb-M-Kyiv: Publishing house "Williams", 2000. 485 p.
8. Regions of Russia. Main characteristics of the constituent entities of the Russian Federation. 2024: Stat. collection / Rosstat. Moscow, 2024. 852 p.
9. Shinkevich A. I., Kudryavtseva S. S., Shinkevich M. V. Institutional support for the accumulation of intellectual capital in the knowledge economy: monograph. Kazan: Kazan National Research Technological University Publishing House, 2012. 284 p.
10. Schumpeter J. A. Theory of Economic Development (A Study of Entrepreneurial Profit, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle) / J. Schumpeter; Translation from German by V. S. Avtonomov et al. Moscow: Progress, 1982. 455 p.
11. Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Paris: OECD Publishing. 402 p.

**Conflict of interests**

The authors declare no relevant conflict of interests.

**About the authors:**

**Larisa G. Karanatova**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Economics and Finance of the North-West Institute of Management of RANEPa (Saint Petersburg, Russian Federation); karanatova-lg@ranepa.ru

**Mikhail Yu. Elsukov**, Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Faculty of Economics and Finance of the North-West Institute of Management of RANEPa (Saint Petersburg, Russian Federation); elsukov-my@ranepa.ru

**Mikhail B. Shalimov**, Postgraduate Student of the Department of Economics, Faculty of Economics and Finance of the North-West Institute of Management of RANEPa (Saint Petersburg, Russian Federation); mshalimov-19-01@edu.ranepa.ru

Поступила в редакцию: 10.06.2025  
Поступила после рецензирования: 28.07.2025  
Принята к публикации: 07.11.2025

The article was submitted: 10.06.2025  
Approved after reviewing: 28.07.2025  
Accepted for publication: 07.11.2025

# Опорные населенные пункты: корректировка критериев отбора

Орлов Е. В.

Костромской государственной университет, г. Кострома, Российская Федерация;  
ev\_orlov@rambler.ru

## РЕФЕРАТ

В статье на основании анализа нормативной документации и научных источников рассмотрена текущая ситуация, складывающаяся в сфере организации опорных населенных пунктов, выявлены ее недостатки.

В целях усиления позитивного влияния системы опорных населенных пунктов на социально-экономическое развитие регионов и муниципалитетов Российской Федерации предложены уточнения текущих критериев их отбора, ряд новых критериев, направления совершенствования системы подсчета результатов оценки, включающие применение баллов и весов критериев, а также введение на этой основе нескольких уровней опорных населенных пунктов с отличающимися мерами поддержки. При этом у органов управления субъектами Российской Федерации возникают реальные рычаги воздействия на процесс выделения опорных населенных пунктов путем установления весов критериев (или количества баллов по каждому из них) в пределах, указанных в федеральной нормативной базе.

Также предложены такие направления поддержки, как создание полицентричных опорных населенных пунктов и содействие населению окружающих населенных пунктов в переезде в опорные.

*Ключевые слова:* многоуровневая система поселений, новые критерии отбора, балльная система оценки, полицентричный опорный населенный пункт, содействие переселению.

**Для цитирования:** Орлов Е. В. Опорные населенные пункты: корректировка критериев отбора // Управленческое консультирование. 2025. № 6. С. 57–71. EDN SYBUBI

## Key Settlements: Adjustment of Selection Criteria

Evgeniy V. Orlov

Kostroma State University, Kostroma, Russian Federation; ev\_orlov@rambler.ru

## ABSTRACT

The article based on the analysis of regulatory documents and scientific sources examines the current situation in the field of organization of key settlements, identifies its shortcomings.

In order to enhance the positive impact of the key settlements system on the socio-economic development of regions and municipalities of the Russian Federation, clarifications of the current criteria for their selection, a number of new criteria, areas for improving the system for calculating the assessment results, including the use of points and weights of criteria, as well as the introduction of several levels of key settlements with different support measures on this basis are proposed. At the same time the governments of the Russian Federation regions acquire real levers of influence on the process of allocation of key settlements by establishing the weights of criteria (or the number of points for each of them) within the limits specified in the federal regulatory documents.

In addition, such areas of support as the creation of polycentric key settlements and assistance in moving there to the people of surrounding settlements are proposed.

*Keywords:* multi-level settlement system, new selection criteria, point system of assessment, polycentric key settlement, resettlement assistance.

**For citation:** Orlov E. V. Key Settlements: Adjustment of Selection Criteria // Administrative Consulting. 2025. N 6. P. 57–71. EDN SYBUBI

## Введение

Внимание к такому инструменту территориального развития, как опорные населенные пункты (далее — ОНП), со стороны научного сообщества возрастает по мере развития нормативной базы и накопления статистической информации. Необходимо отметить, что с течением времени претерпевает изменения и само определение.

Анализ изменений, внесенных в Градостроительный кодекс и другие нормативные и стратегические документы, позволил [14, с. 188] сделать вывод о том, что опорный населенный пункт становится реальным инструментом интенсификации развития территорий. Термин «опорные зоны развития» встречается в обновленной редакции государственной программы «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации», принятой постановлением Правительства РФ от 31.08.2017 № 1064. А понятие «опорный населенный пункт» упоминается в Указе Президента Российской Федерации от 26.10.2020 № 645.

Распоряжением Правительства РФ от 06.10.2021 № 2816-р утвержден перечень инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года, среди которых была и такая, как «Города больших возможностей и возрождение малых форм расселения», вошедшая в федеральный проект «Развитие субъектов Российской Федерации и отдельных территорий», утвержденный 30.12.2021, в котором понятие «опорный населенный пункт» интенсивно используется.

В Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года<sup>1</sup> (где абзац об ОНП введен распоряжением Правительства РФ от 16.12.2021 № 3633-р) и в «Методических рекомендациях по критериям определения опорных населенных пунктов»<sup>2</sup> ОНП определялся как населенный пункт, расположенный вне границ городских агломераций, на базе которого осуществляется ускоренное развитие инфраструктуры, обеспечивающей реализацию гарантий в сфере образования, доступность медицинской помощи, услуг в сфере культуры и реализацию иных потребностей населения территории одного или нескольких муниципальных образований.

В «Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года»<sup>3</sup> дано следующее определение: ОНП — это населенный пункт, приоритетное развитие которого способствует достижению национальных целей и обеспечению национальной безопасности, в т. ч. за счет обеспечения доступности образования, медицинской помощи, услуг в сфере культуры и реализации иных потребностей для жителей прилегающей территории. Таким образом, наблюдается смещение акцентов развития ОНП с прямо указанного удовлетворения потребностей населения на достижение целей, установленных в документах стратегического планирования.

«Методическими рекомендациями» установлены следующие критерии определения ОНП, отклонения от которых возможны:

- а) не входит в границы городской агломерации;
- б) имеет территории для перспективного развития и застройки;

<sup>1</sup> Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года : Распоряжение Правительства РФ от 13.02.2019 № 207-р (ред. от 30.09.2022) // СПС КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_318094/6b411467393776e01cbff569935e2beba3c02df2/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318094/6b411467393776e01cbff569935e2beba3c02df2/) (дата обращения: 15.09.2025).

<sup>2</sup> Об утверждении методических рекомендаций по критериям определения опорных населенных пунктов и прилегающих территорий : Распоряжение Правительства РФ от 23.12.2022 № 4132-р // Информационно-правовой портал «Гарант». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405920097/> (дата обращения: 15.09.2025).

<sup>3</sup> Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года : Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2024 № 4146-р // Официальный сайт Правительства Российской Федерации. URL: <http://government.ru/docs/all/157308/> (дата обращения: 15.09.2025).

- в) расстояние по дорогам общего пользования между населенным пунктом с численностью населения более 50 тыс. человек и ОНП превышает 50 км;
- г) численность населения составляет от 3 до 50 тыс. человек;
- д) совокупная численность населения населенных пунктов, расположенных на прилегающих территориях, составляет не более 100 % численности населения ОНП;
- е) численность населения за 5 лет снизилась не более чем на 5 %;
- ж) имеет круглогодичную транспортную связь по автомобильным дорогам общего пользования с административным центром соответствующего субъекта РФ;
- з) более 50 % от общей численности населения имеют доступ к объектам социальной, транспортной, инженерной, информационно-коммуникационной инфраструктур.

Как показывает практика, в отдельных регионах в перечни ОНП включаются населенные пункты, не соответствующие формальным требованиям, что подтверждает неадекватность методики сложившейся ситуации и необходимость ее пересмотра в направлении более гибкого и адаптируемого под региональные условия подхода к отбору.

Обращаясь к истории вопроса, отметим, что разделение населенных пунктов по уровням — в зависимости от численности населения, значений экономических и иных показателей, до 4 (где 1 уровень — это региональные центры и крупные города), с различными мерами поддержки и методами воздействия на развитие — встречается в большом количестве научных трудов и восходит к работам В. Кристаллера [18], предложенная которым теория, с учетом корректировок, и сегодня находит подтверждение в исследованиях, проводимых на базе материалов разных стран, например, США и Японии [22], где акцент сделан на промышленную деятельность.

В западных исследованиях по смыслу достаточно близкими к ОНП можно воспринимать отдельные трактовки территориальных кластеров (представленные, например, в [25]), подкрепленные надстройками вроде «стратегий умной специализации» (smart specialization strategy — S3) [23]. С другой стороны, воздействие экономических кластеров на окружающие территории может быть и негативным, угнетающим (как указано, например, в [21, с. 6]), что также надо учитывать в теории и практике использования ОНП. Отличия между ОНП и «точкой (полюсом) роста», территорией опережающего развития (далее — ТОР), а также другими подобными инструментами развития территорий, в т. ч. территориально-производственными комплексами (далее — ТПК) и промышленными кластерами, также должны учитываться и найти своих исследователей в будущем.

И. А. Секушина [15, с. 164] пишет, что после утверждения Методических рекомендаций по определению ОНП только возросла актуальность поиска критериев и новых способов их выделения. Далее [15, с. 165] она формализует действующий алгоритм отбора населенных пунктов для включения в перечень ОНП. А среди выводов, сделанных на основании результатов исследования, необходимо выделить следующий: «если строго придерживаться хотя бы 3 из 8 критериев отбора (из утвержденных Рекомендаций), то в каждом регионе число ОНП будет явно недостаточно для решения задач обеспечения сбалансированного пространственного развития страны». А по мнению авторов [1, с. 36] «к недостаткам подхода к территориальному развитию... на основе опорных городов следует отнести отсутствие комплексности в целом».

При рассмотрении текущей ситуации в нашей стране выделяется и проблема асимметрии расселения [13, с. 301–303], порождающая проблему ареалов дискриминации по доступности объектов обслуживания, а также позволяющая автору типизировать населенные пункты по степени взаимодействия. Проблема отличий в доступности товаров, услуг, мероприятий, объектов и мест для жителей разных территорий рассматривается и зарубежными учеными [20, с. 28].

Финские исследователи [19], пытаясь применить теорию «центральных мест» к современной ситуации, складывающейся в их стране, рассматривают только крупные и малые города, что косвенно свидетельствует о поддержке ими необходимости укрупнения мест проживания населения. Там же высказывается полезная мысль о дополнении достаточно крупными населенными пунктами друг друга в плане присутствующих в них преимуществ. Отмечается [4, с. 51], что и в России «очевидна тенденция сокращения сети сельских населенных пунктов со стягиванием жителей в крупные сельские поселения». Аналогичные проблемы испытывает и большинство регионов Европы [20, с. 26]. Есть предположение, что в нашем случае внедрение ОНП ускорит этот процесс.

С учетом нормативного закрепления в 2021 г. основной цели ОНП — концентрации инфраструктуры и услуг, авторы [7, с. 103] приходят к мысли, что внедрение ОНП «может иметь побочной целью (и уж как минимум — признаваемым следствием) ускорение перетока оставшегося в малонаселенных местах человеческого капитала, его концентрацию в опорных населенных пунктах». Другие авторы [17] перспективы развития сельских территорий и, в частности, опорных населенных пунктов видят в стратегическом планировании такого развития и повышении квалификации муниципальных служащих в данном направлении.

Отмечается [3, с. 41], что сегодня на селе «имеет место несоразмерность и несогласованность расселенческого и социосервисного пространства», также поднимается вопрос о необходимости перевозки школьников от мест проживания к местам обучения, что было затронуто и в нашей статье [11], а к указанным видам пространства автор добавляет транспортный каркас территории, не всегда полностью с ними совпадающий. Одним из направлений формирования ОНП предлагается [1, с. 38] внедрение системных принципов, которые обеспечат превращение таких пунктов в единую сеть.

Попытки деления поселений на «перспективные» и «неперспективные», предпринимались и раньше [16] — еще в 50-е гг. XX в. Как показала практика, не всегда получалось правильно предугадать дальнейшую судьбу населенных пунктов. Какие-то из них, несмотря на кажущуюся «перспективность» не смогли продолжить свое существование на достаточно длинном отрезке времени, а некоторые из не попавших в изначальный перечень «перспективных» развивались продолжительно и активно.

Исследователями [12, с. 223] указывается, что на текущий момент «в перечень ОНП вошли населенные пункты Ростовской области численностью населения свыше 3000 и меньше 50 000 (42 населенных пункта). Столь различные по численности населения ОНП оказывают и разное влияние на прилегающие территории». Таким образом, опять возникает мысль о необходимости разделения населенных пунктов на группы, взяв за основу численность населения, но учитывая при этом и другие факторы. Так, исследователи из Индонезии [24] используют для оценки «региональных центров роста», кроме численности населения и расстояний между ними, такие параметры, как наличие образовательных, медицинских и иных учреждений различных размеров, а в результате выделяют четыре иерархических уровня региональных центров роста.

Критериями выделения опорных пунктов и их отнесения к определенному уровню, по мнению авторов [7, с. 106], могут выступать:

- характер и ареал распространения предоставляемых благ;
- численность населения, выступающего потенциальным потребителем предоставляемых благ;
- интенсивность влияния на миграционные процессы (прежде всего, на маятниковую миграцию) и рынок труда;
- уровень инфраструктурного развития (включая производственную, транспортную, социальную инфраструктуру);
- расстояние до других центральных мест.

Коллектив авторов [2, с. 292] предлагает обратить внимание на такое понятие, как «опорный каркас хозяйства», под которым они понимают пространственную линейно-узловую структуру, узлы которой представлены населенными пунктами с наиболее развитыми промышленностью и (или) сельским хозяйством, а линии — соединяющими их сетями инфраструктуры. Указанные исследователи различают опорные каркасы «хозяйства» и «расселения», определяя первый в качестве основного и предлагая при его выделении уделять приоритетное внимание таким показателям, как уровень хозяйственного развития населенного пункта, количество и размер предприятий, учитывая при этом численность населения лишь как фактор, влияющий на размер и качество объектов инфраструктуры. Эта позиция является достаточно дискуссионной.

Для арктических регионов были выделены [6, с. 39–40] шесть функций ОНП: 1) стратегические (в т. ч. обеспечение безопасности); 2) административно-управленческие; 3) научно-исследовательские; 4) обеспечение доступности для жителей объектов всех видов инфраструктуры; 5) размещение уникальных предприятий; 6) развитие культуры. На основании материалов другой статьи [5, с. 55] к ним можно добавить: реализацию новых инвестиционных проектов, обслуживание инфраструктуры, социальное обслуживание жителей окружающих территорий. Эти функции ОНП могут быть распространены и на прочие субъекты РФ, с учетом того, что один ОНП может выполнять сразу несколько из них.

Также на основании анализа источников применительно к Арктическим территориям авторы [8, с. 28–29] выделяют: опорные, базовые и промышленные населенные пункты, отличающиеся численностью жителей и составом экономических субъектов. Сами же авторы [8, с. 32–33] предлагают классифицировать населенные пункты следующим образом: 1) многофункциональное опорное поселение; 2) опорное поселение; 3) поселение, имеющее перспективы стать опорным; 4) поселение, не соответствующее критериям опорного поселения. Это разделение они предлагают осуществлять на основании разработанного ими «индекса опорных поселений». А среди факторов, оказывающих наибольшее влияние на перспективы поселения получить статус «опорного», авторы выделяют демографическую ситуацию, ситуацию на рынке труда, экономическую и инвестиционную активность, а также транспортную доступность.

Таким образом, можно выделить проблему отбора населенных пунктов, включаемых в перечни (каркасы), которым в дальнейшем будут предоставлены дополнительные ресурсы для развития. Гипотеза исследования состоит в том, что могут быть найдены дополнительные методы и критерии оценки территорий компактного проживания населения, позволяющие более точно оценить перспективность развития этих территорий.

Целью данного исследования является уточнение критериев отбора населенных пунктов Российской Федерации, соответствие которым позволяет включить то или иное поселение в перечень ОНП, а также внесение предложений, направленных на повышение эффективности системы ОНП. Это позволит более точно определять территории, которые в дальнейшем войдут в состав списка ОНП или будут исключены из него, т. е. производить корректировку данного списка в целях оптимизации распределения ресурсов и поддержания территориальной связанности страны.

## Материалы и методы

Одними из основных методов исследования стали анализ документов и сравнительный анализ. Для проведения исследования были использованы:

- информация из баз нормативной документации;

– официальная статистическая информация, опубликованная на сайте Федеральной службы государственной статистики, в том числе и в разрезе субъектов РФ;

– данные, предоставляемые органами власти и рейтинговыми агентствами.

В процессе подготовки данной работы были рассмотрены утвержденные региональными нормативными актами перечни ОНП ряда субъектов РФ, расположенных в европейской части страны. Для анализа были взяты Вологодская, Кировская, Костромская, Новгородская, Орловская, Псковская области. Подобный выбор обоснован тем, что эти регионы сопоставимы по таким показателям, как численность населения, доля сельского населения, валовой региональный продукт и ряду других, расположены в схожих географических и климатических условиях, а также занимают места преимущественно во второй половине рейтингов социально-экономического развития или его отдельных аспектов, публикуемых как федеральными органами управления (например, Министерством финансов РФ), так и специализированными организациями (например, РИА «Рейтинг»).

Несмотря на относительную схожесть социально-экономических показателей указанных выше областей, количественные и качественные параметры систем ОНП в них существенно отличаются (табл. 1).

Результатами определения завышенного количества ОНП может стать распыление ресурсов и, как результат, недостижение необходимых уровней социально-экономического развития территорий. А в случае занижения остаются территории, на которых нет населенных пунктов, получающих дополнительные ресурсы, и, как следствие, продолжающие существенно отставать в развитии. Даже если в качестве ОНП выбран районный центр, это не гарантирует ускорения развития всего района (муниципального округа), поскольку часто встречаются примеры, когда на достаточно большой территории административный центр находится близко к одной из границ, а отдаленные от него населенные пункты больше привязаны к соседним административным центрам.

Близость расположения некоторых ОНП друг к другу при большом их количестве противоречит принципу концентрации ресурсов и создания самостоятельных точек роста. С другой стороны, чрезмерная удаленность ОНП от других населенных пунктов в некоторых регионах может затруднить доступ населения к инфраструктуре и услугам, привести к увеличению социального неравенства, сокращению сельскохозяйственного производства и другим негативным последствиям.

Таблица 1

**Структура и количество ОНП в субъектах Российской Федерации**  
Table 1. Structure and number of key settlements in the Russian Federation regions

Регион	Город	Пгт	Село	Рабочий поселок	Поселок	Деревня	Всего ОНП
Вологодская область	10	–	8	4	1	–	23
Кировская область	15	23	–	–	–	–	38
Костромская область	11	6	11	–	8	5	41
Новгородская область	9	–	3	6	2	–	20
Орловская область	5	13	4	–	–	–	22
Псковская область	12	–	1	10	–	–	23

Источник: Составлено автором.

## Результаты

В результате анализа научных публикаций, статистических данных и практического опыта региональных органов управления, связанного с отбором ОНП, был определен ряд ключевых проблем, наиболее значимой из которых является жесткое установление границ численности населения, его изменений и влияния на прилегающие территории, что зачастую не соответствует объективной ситуации на местах и приводит к включению в перечень ОНП не самых перспективных населенных пунктов либо, наоборот, к исключению тех, которые имеют потенциал развития.

Для обеспечения эффективного и устойчивого развития сельских территорий действующая методика определения ОНП требует значительной модернизации. Предлагаем рассмотреть внесение в нее следующих изменений:

1. Перейти от критериев, предполагающих дихотомическую оценку, к балльной системе, учитывающей проявленность каждого фактора, которая, например, может оцениваться по шкале от 0 до 10 с шагом 1.

2. Произвести корректировку действующих показателей оценки в сторону снижения жесткости установления отдельных границ и, возможно, уточнения формулировок.

3. Расширить перечень показателей оценки, что позволит более комплексно определять состояние социальной, коммунальной, транспортной инфраструктуры и иных значимых для жизнедеятельности населения параметров.

4. Ввести несколько уровней ОНП, которые определять либо по общей сумме полученных населенным пунктом баллов, либо по сумме значений узкого набора приоритетных критериев.

5. Дополнить балльную (или критериальную) систему оценки весовыми коэффициентами, изменяя которые в определенных федеральной нормативной базой пределах смогут органы регионального управления с учетом местной специфики. Данная система может отличаться при оценке ОНП различных уровней и позволит смещать акценты с учетом достигнутых результатов развития.

6. Внедрить полицентричный (мульти) ОНП, состоящий из достаточно близко расположенных населенных пунктов, являющихся действующими ОНП или кандидатами в ОНП.

Отметим, что в случае внедрения балльной системы оценки (предложение № 1) и отказа от использования весовых коэффициентов (предложение № 5) необходимо учитывать значимость критерия, устанавливая для каждого свое предельное количество баллов. В зависимости от принятия указанных предложений, для предоставления органам государственного управления субъектов РФ возможности влиять на процессы формирования и развития ОНП с учетом региональной специфики необходимо дать им возможность устанавливать в ограниченных пределах либо пороговые значения отдельных факторов, либо вес каждого фактора.

Сумма набранных баллов определяет статус населенного пункта как ОНП. Это позволит учесть разнообразие ситуаций и не исключать перспективные населенные пункты из-за незначительного несоответствия какому-либо критерию. Безусловно, наибольший вес (количество баллов) будут иметь текущая численность населения и ее динамика.

Относительно корректировки действующих показателей (предложение № 2) можно рассмотреть:

- снижение нижней границы численности населения ОНП вплоть до 500 человек (а возможно, и верхней);

- учет при расчете совокупной численности населения населенных пунктов, расположенных на прилегающих территориях, предложения № 6 и/или установление более широкой градации границ численности населения;

**Оценка численности населения ОНП**  
Table 2. Estimation of the key settlements population size

<b>Баллы</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Численность населения, тыс. чел.	0,5–1	1–2	2–3	3–5	5–7	7–10	10–15	15–20	20–30	30–50
Динамика численности населения за 5 лет, %	менее –15	менее –10	менее –5	менее –2	менее 0	0 и более	более 2	более 5	более 10	более 15

Источник: Составлено автором.

- изменение подходов к определению динамики численности населения, существенно снижая возможные границы;
- наличие автотранспортного сообщения с региональной столицей также возможно градуировать в зависимости от типа покрытия на всей протяженности трассы (более актуально для северных регионов);
- переход на оценку инфраструктуры по ее видам с использованием конкретных показателей.

Предлагаемые шкалы оценки текущей численности населения населенных пунктов и ее динамики представлены в табл. 2.

Дополнительно можно предложить сопоставлять динамику численности населения в конкретном населенном пункте с аналогичным показателем региона в целом, опираясь при определении ОНП на то, лучше или хуже среднерегиональной демографическая ситуация там.

Перечень показателей оценки (предложение № 3) можно расширить за счет следующих:

1. Доступ к медицинским услугам: ФАП — 3 балла, поликлиника — 6 баллов, ЦРБ — 10 баллов (возможно дополнительно градуировать по расстоянию до объектов здравоохранения).
2. Обеспеченность услугами образования: наличие школы — 7 баллов (начальной — 3 балла), наличие в ней современного оборудования и доступа в интернет — 3 балла.
3. Наличие учреждения для дошкольного образования: отдельное учреждение — 10 баллов, при школе — 8 баллов.
4. Наличие доступных программ дополнительного образования (кружки, секции): 3–9 программ — 3 балла, 10 и более программ — 10 баллов.
5. Уровень вовлеченности населения в спортивные мероприятия и занятия спортом (процент населения, регулярно занимающегося спортом), по 1 баллу за каждые 10 %.
6. Доля жителей, обеспеченных всеми коммунальными ресурсами (электро-, водо-, газо-, теплоснабжение и водоотведение), по 1 баллу за каждые 10 %.
7. Типы покрытия автомобильных дорог, связывающих с региональным центром: усовершенствованный — 10 баллов, асфальт / переходный тип — 7 баллов, гравий, щебень, грунт и т. п. — 2 балла (значение определяется по самому худшему участку).
8. Наличие программ (планов, проектов) развития социальной, коммунальной, транспортной инфраструктуры (по 3 балла за каждый вид программ и 1 дополнительный балл при наличии всех видов).

9. Наличие не менее чем двух предприятий вне социальной сферы, обеспечивающих занятость более чем 25 % трудоспособного населения. В случае расширения данного параметра количество получаемых баллов ставится в зависимость от количества предприятий (отсутствие моноуклона) и работающей на них доли населения.

10. Наличие территории для перспективного развития и застройки в соответствии с документами территориального планирования регионального (6 баллов) и местного (4 балла) уровней.

11. Доля жителей, обеспеченных доступом к мобильной связи и к сети интернет, по 1 баллу за каждые 10 %.

12. Доля совершеннолетних жителей муниципалитета, заинтересованных в развитии, от общей их численности (принимающих активное участие в общественных проектах: волонтерство, территориальное общественное самоуправление и т. п.), по 1 баллу за каждые 10 %.

При отсутствии какого-либо признака ставится 0 баллов. При наличии нескольких вариантов ответов по показателям 2, 8, 10 получаемые баллы необходимо суммировать.

Возможно, отдельно необходимо оценивать:

- степень обеспеченности жителей ОНП основными продуктами питания местного производства = объем производства / (численность населения × норматив потребления);

- наличие дополнительных проблем в развитии муниципалитета, связанных с экономико-географическими факторами, например, в Костромской области населенные пункты, расположенные в северо-восточной части, могут получить дополнительно 10 баллов, в центральной — 5 баллов;

- удаленность других ОНП: чем дальше расположен ближайший из них, тем больше баллов (при значительном весе данного параметра) получает конкретный населенный пункт — это обеспечит территориальную связанность страны в слабозаселенных регионах.

Об уровнях ОНП, указанных в предложении № 4, скажем, что в качестве примера (а не предложения) можно взять следующие границы, в зависимости от набранного количества баллов с учетом их весов: 1 уровень — свыше 90 % от максимально возможного, 2 уровень — свыше 75 и до 90 %, 3 уровень — свыше 50 и до 75 %, кандидаты в ОНП — свыше 40 и до 50 %. При этом в условиях реальной практики все указанные границы должны быть изменены в соответствии с ситуацией, складывающейся в каждом регионе.

Действия, предпринимаемые органами регионального управления по отношению к ОНП каждого из уровней, и передаваемые им объемы ресурсов будут изменяться с течением времени в зависимости от акцентов в политике развития конкретного субъекта РФ и страны в целом.

Таким образом, еще одним инструментом «тонкой настройки» системы оценки ОНП становится дополнение параметров оценки весовыми коэффициентами (предложение № 5), изменяемыми на региональном уровне в пределах, установленных в федеральной нормативной базе. Это позволит исходить из 10-балльной оценки всех параметров, что существенно упростит ее проведение, но при этом учесть отличия в их значимости. Так, текущая численность населения или обеспеченность базовыми услугами здравоохранения и образования представляются в несколько раз более значимыми, чем обеспеченность высокоскоростным доступом в интернет или наличие документов территориального планирования.

Прежде чем устанавливать веса факторов, необходимо сформировать их окончательный перечень, что не может быть осуществлено без широкой дискуссии с привлечением ученых и практиков. В дальнейшем, при проведении повторной оценки, возможно установление различных весов параметров для ОНП разных

уровней (предложения № 4 и № 5), что также должно быть учтено в федеральной (возможность) и региональной (значения) нормативной документации.

С учетом предложения оценивать взаимное расположение ОНП логичным является внедрение «мульти-ОНП» («полицентричного ОНП»), который представляет собой перспективный подход к развитию территорий, основанный на интеграции нескольких близлежащих населенных пунктов в единую систему. При условии, что два или более населенных пункта находятся друг от друга на расстоянии, не превышающем предельное значение (например, 20 км), они объединятся в один ОНП.

Расположение таких муниципальных центров, как, например, с. Боговарово и п. Вохма Костромской области, в непосредственной близости друг от друга (18 км по дороге и 16 км по прямой), создает условия для получения синергетического эффекта, обусловленного оптимизацией использования общей инфраструктуры. Также можно объединять районные центры с крупными населенными пунктами, расположенными на территории района, например, п. Островское и с. Адисцево Костромской области (24 и 16 км соответственно). В дальнейшем пространственное развитие таких населенных пунктов должно быть направлено на их сближение.

Подобное объединение позволяет избежать дублирования функций и ресурсов, приводя к существенному сокращению затрат на содержание и развитие инфраструктурных объектов. В мульти-ОНП каждая из функций (в т. ч. указанных в [6, с. 39–40]) может выполняться одним из составляющих населенных пунктов (например, научно-исследовательская, размещение уникальных предприятий) или несколькими сразу (например, обеспечение доступности инфраструктуры, развитие культуры).

Населенные пункты обладают комплементарными сильными сторонами в различных сферах (например, спорт и дополнительное образование), а их объединение позволит создать более сбалансированную и привлекательную для проживания среду. Такая интеграция ресурсов и инфраструктуры близлежащих ОНП, в свою очередь, позволит усилить экономический потенциал территории, повысить эффективность использования коммунальных, транспортных объектов и сетей. Существенным элементом такого объединения может стать создание школьных округов [11], включающих в себя объекты начального, среднего и дополнительного образования.

Установление конкретного порога в баллах (как в случае умножения на весовые коэффициенты, так и без него) как критерия для признания населенного пункта опорным является дискуссионным, может отличаться в зависимости от региона и также должно осуществляться субъектами РФ в рамках, установленных федеральной нормативной базой. Например, для таких регионов, как Костромская область, могут использоваться и более низкие значения, отражающие текущую ситуацию и особенности территории.

Среди дополнительных мер, направленных на развитие ОНП, необходимо выделить такую, как программа переноса жилья из малоперспективных населенных пунктов в ОНП. Целевое финансирование, направленное на обеспечение населения жильем в рамках данной программы, должно быть ориентировано исключительно на строительство жилой недвижимости в ближайших ОНП или перенос туда действующего жилья. Переезд в новое жилье, расположенное в ОНП, осуществляется на платной основе, в т. ч. в рассрочку, но без начисления процентов и с жестким контролем стоимости со стороны органов управления. Возможно предоставление жилищных сертификатов, дающих право приобретения жилой недвижимости исключительно в ближайшем ОНП. В этом случае старое жилье может быть сохранено за владельцами в качестве дачи. Перенос жилья в ОНП финансируется из бюджетов (регионального и муниципального).

Это позволит значительно улучшить качество жизни населения путем концентрации ресурсов на стимулировании развития ОНП, а бюджетам всех уровней

получить долгосрочный экономический эффект за счет отсутствия необходимости удаленного социального и иного обслуживания, поддержания инфраструктуры и т. п.

Так, на муниципальном уровне к сокращаемым расходам могут быть отнесены: обеспечение доступности образования (в т. ч. подвоз школьников), поддержание дорожной инфраструктуры, содержание местной администрации (например, в части затрат на транспорт), организация вывоза мусора, обеспечение противопожарной безопасности и т. д. На региональном уровне к таким затратам могут быть отнесены: финансирование здравоохранения (включая выезды медицинских работников), субсидирование доставки продуктов, почты и другие. Кроме экономии транспортных расходов, сотрудники государственных служб и обслуживающих организаций будут более рационально использовать свое рабочее время (не в пути). Это также позволит повысить эффективность расходования средств, предоставляемых на развитие населенных пунктов в рамках реализации федеральных проектов и региональных программ.

В качестве примера можно рассмотреть Селищенское сельское поселение Кадыйского муниципального района Костромской области. В бюджете поселения, состоящего из шести деревень с численностью населения от 5 до 134 человек, на 2025 г. предусмотрены расходы в размере 2,04 млн руб., что составляет 4,5 % от общего объема бюджета района. В случае переселения жителей из пяти малых деревень в деревню Селище будет получена экономия средств бюджета, которую можно направить на развитие этого населенного пункта. А в случае переселения всех жителей в пгт Кадый все указанные средства будут израсходованы на повышение качества жизни именно там. При этом на территории района есть еще шесть подобных сельских поселений.

Идущее значительными темпами преобразование муниципальных районов в муниципальные округа решает часть проблем, связанных с затратами на оплату труда сотрудников администрации поселений, но не решает, а иногда и усугубляет, вопросы качества жизни на селе.

Расчеты экономической эффективности программ, таких как программа переселения, часто фокусируются на прямой экономии бюджетных средств и не учитывают значительные долгосрочные выгоды. Эти выгоды могут включать увеличение экономической активности в ОНП, благодаря привлечению новых жителей и рабочей силы, а также перераспределение ресурсов на развитие приоритетных секторов, таких как образование, здравоохранение и инфраструктура. Таким образом, подобные программы могут выступать стратегически важными инструментами для обеспечения устойчивого развития территорий и повышения благосостояния граждан. Дополнительно они могут служить поддержке строительного сектора, испытывающего сегодня проблемы, перспективы решения которых в ближайшем будущем не просматриваются.

## **Обсуждение и выводы**

Проблемы развития сельских территорий характерны для многих регионов России и связаны не только с внутренними факторами, но и с общими тенденциями урбанизации и неравномерного распределения ресурсов. Решение этих проблем требует комплексного подхода, включающего не только развитие ОНП, но и пересмотр стратегии регионального развития с целью стимулирования экономической активности и улучшения качества жизни в сельской местности, чтобы сделать ее более привлекательной для проживания и работы. Без этого даже развитие ОНП может оказаться недостаточно эффективным для решения проблемы оттока сельского населения и сохранения населенных пунктов.

Отметим, что эффективное распределение ресурсов и инвестиций публичных образований является критически значимым в условиях ограниченности бюджетных средств и необходимости стимулирования экономического роста. Равномерное распределение ресурсов на поддержку всех населенных пунктов не соответствует этим требованиям. Более перспективным подходом является концентрация усилий на поддержке ограниченного числа наиболее жизнеспособных населенных пунктов, которые могут стать центрами роста и развития для окружающих территорий. Именно поэтому анализ и выбор ОНП приобретают особое значение.

Конфигурация региона, получаемая в результате внедрения ОНП, хорошо сочетается с предложенными нами ранее некоммерческой концессией [9] и изменениями, которые необходимо внести в систему документов стратегического планирования [10], а также органично накладывается на тенденцию постепенного превращения ТОСов во второй уровень местного самоуправления.

Отдельные авторы, подвергая критике действующую систему оценки населенных пунктов для присвоения им статуса «опорных», предлагают направления ее совершенствования, а некоторые из работ дают достаточно комплексный взгляд на проблему и пути ее решения. С учетом высказанных предложений был разработан ряд взаимосвязанных инициатив, внедрение которых позволяет всесторонне оценить ситуацию, складывающуюся на той или иной территории.

Так, балльная оценка, привязанная к значениям конкретных показателей, позволит сотрудникам органов государственного и муниципального управления оперативно производить подсчеты, основанные на многокритериальном подходе, при достаточно полном исключении человеческого фактора. При этом установленные в региональной нормативной базе весовые коэффициенты можно использовать для автоматического расчета итоговых значений показателей в современных информационных системах.

И уточненные формулировки действующих показателей, и предложенные дополнительные позволят более комплексно оценивать ситуацию, складывающуюся на территории того или иного населенного пункта, в целях отнесения (или неотнесения) его к ОНП. Разделение ОНП на уровни (порядки) позволит гибко переносить акценты развития на те их виды, которые больше нуждаются в поддержке в текущий период времени, а также устанавливать дифференцированные меры поддержки, актуальные для населенных пунктов сопоставимых размеров и состояния.

Внедрение полицентричных ОНП позволит укрупнить действующие узловые населенные пункты, лучше использовать ресурсы входящих в их состав частей, дать объединенным образованиям больше стимулов к развитию. Этому же будет способствовать и программа переноса жилья из окружающей местности в ОНП, осуществляемая как в виде физического перемещения домов, так и в виде предоставления целевых средств на строительство жилых помещений в конкретных ОНП.

Таким образом, можно констатировать, что выдвинутая гипотеза полностью подтверждена. При этом все представленные выше дополнения в методику определения ОНП носят дискуссионный характер и предлагаются к обсуждению.

## Литература

1. *Бадылевич Р. В., Игумнов А. В.* Трансформация механизмов развития и финансирования российской Арктики на основе создания опорных зон и опорных населенных пунктов // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2025. № 1. С. 26–43. DOI 10.37614/2220-802X.1.2025.87.002.
2. *Волкова А. К., Дунец А. Н., Ревякин А. И., Курепина Н. Ю.* Опорный каркас хозяйства сельских территорий и разнообразие сочетаний его элементов (на примере Алтайского края) // Геополитика и экогеодинамика регионов. 2023. Т. 9, № 2. С. 291–307. EDN EMMGNF

3. *Дмитриева Т. Е.* Опорный каркас как основа формирования эффективного пространства социального развития северного региона (на примере Республики Коми) // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2023. № 4. С. 34–48. DOI 10.37614/2220-802X.4.2023.82.003.
4. *Короленко А. В.* Пространственные трансформации территорий России: тенденции и региональные различия расселения // Проблемы развития территории. 2023. Т. 27, № 1. С. 47–75. DOI 10.15838/ptd.2023.1.123.4.
5. *Красникова Т. С.* Опорные населенные пункты арктической зоны и их перспективы с учетом новой стратегии пространственного развития России // Арктика 2035: актуальные вопросы, проблемы, решения. 2024. № 4 (20). С. 54–58. EDN AXISGA
6. *Марача В. Г., Красникова Т. С.* Опорные населенные пункты в арктической зоне России: их основные функции и содержание комплексных планов долгосрочного развития // Арктика 2035: актуальные вопросы, проблемы, решения. 2024. № 1 (17). С. 32–50. EDN OHLLYT
7. *Маркварт Э., Киселева Н. А., Соснин Д. П.* Система опорных населенных пунктов как механизм управления пространственным развитием: теоретические и практические аспекты // Власть. 2022. Т. 30, № 2. С. 95–111. EDN UNFDYM
8. Методика определения опорных поселений российской Арктики / В. В. Фаузер, А. В. Смирнов, Т. С. Лыткина, Г. Н. Фаузер // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2019. Т. 12, № 5. С. 25–43. DOI 10.15838/esc.2019.5.65.2.
9. *Орлов Е. В.* Некоммерческая концессия — инструмент «тонкой настройки» развития субъектов Российской Федерации // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2019. № 1. С. 109–121. EDN LRDOWN
10. *Орлов Е. В.* Оценка согласованности региональных и муниципальных документов стратегического планирования // Экономика региона. 2023. Т. 19, № 3. С. 711–728. DOI 10.17059/ekon.reg.2023-3-8.
11. *Орлов Е. В., Брут-Бруляко А. А.* Оптимизация затрат на образовательную деятельность в муниципальных районах // Управленческое консультирование. 2020. № 9. С. 62–80. DOI 10.22394/1726-1139-2020-9-62-80. EDN WCUCBE
12. *Садковская О. Е.* Опорные населенные пункты на территории Ростовской области // Architecture and Modern Information Technologies. 2023. № 4 (65). С. 215–235. DOI 10.24412/1998-4839-2023-4-215-235.
13. *Садковская О. Е.* Пространственное взаимодействие населенных пунктов в Ростовской области // Architecture and Modern Information Technologies. 2024. № 3 (68). С. 298–312. DOI 10.24412/1998-4839-2024-3-298-312.
14. *Садковская О. Е.* Центры межмуниципального обслуживания Ростовской области // Architecture and Modern Information Technologies. 2023. № 1 (62). С. 183–196. DOI 10.24412/1998-4839-2023-1-183-196.
15. *Секушина И. А.* Возможности практического применения методических рекомендаций по определению опорных населенных пунктов (на примере Европейского Севера России) // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2023. № 2. С. 160–174. DOI 10.37614/2220-802X.2.2023.80.011.
16. *Смирнов И. П., Смирнова А. А., Ткаченко А. А.* Итоги проведения политики сселения малых деревень в Нечерноземье (на примере Тверской области) // Вестник Московского университета. Серия 5: География. 2020. № 4. С. 105–115. EDN UQIXTB.
17. *Ухалина О. В., Седова Н. В., Горячева А. В., Кузьмин В. Н.* Перспективы стратегического развития сельских территорий // Техника и оборудование для села. 2023. № 4 (310). С. 43–48. EDN GTHXON
18. *Christaller W.* Central places in Southern Germany. Englewood Cliffs, NJ: Prentic-Hall, 1966.
19. *Humer A., Granqvist K.* The gradual city-ness and town-ness of public service locations: Towards spatially sensitive sector policies // Geoforum. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2020.05.008>
20. *Kazieva V., Große C., Larsson A.* Accessibility in sparsely populated remote areas: key variables for informed regional planning // Gao, K., Bie, Y., Howlett, R. J., Jain, L. C. (eds) Smart Transportation Systems. KES-STIS. 2024. Smart Innovation, Systems and Technologies. Vol. 407. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-97-6748-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-981-97-6748-9_3).
21. *Lehmann E. E., Menter M.* Public cluster policy and neighboring regions: beggar-thy-neighbor? // Economics of Innovation and New Technology. 217. Vol. 27. (5–6). P. 420–437. <https://doi.org/10.1080/10438599.2017.1374039>.
22. *Mori T.* Central Place Analysis. 2019. N 1-3. <https://doi.org/10.1002/9781118568446.eurs0039>.

23. *Pronesti G.* Life cycle of clusters in designing smart specialization policies. 2019. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-03780-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-03780-2_1)
24. *Putri A. R., Priyadi U.* Analysis of regional growth center and hinterland in Bantul Regency // *Optimum: Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*. 2024. Vol. 14, N 2. September 2024. P. 224–236.
25. *Vicente J.* Economics of clusters. 2018. DOI 10.1007/978-3-319-78870-8.

### Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

### Об авторе:

**Орлов Евгений Владимирович**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления Костромского государственного университета (Кострома, Российская Федерация); [ev\\_orlov@rambler.ru](mailto:ev_orlov@rambler.ru)

### References

1. *Badylevich R. V., Igumnov A. V.* Transformation of the mechanisms of development and financing of the Russian Arctic based on the creation of support zones and support settlements // *The North and the Market: Formation of Economic Order [Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo poryadka]*. 2025. N 1. P. 26–43. DOI 10.37614/2220-802X.1.2025.87.002. (In Russ.).
2. *Volkova A. K., Dunets A. N., Revyakin A. I., Kurepina N. Yu.* Support framework of the economy of rural areas and the diversity of combinations of its elements (on the example of Altai Krai) // *Geopolitics and ecogeodynamics of regions [Geopolitika i ekogeodinamika regionov]*. 2023. Vol. 9, N 2. P. 291–307. EDN EMMGNF. (In Russ.).
3. *Dmitrieva T. E.* The supporting framework as a basis for the formation of an effective space for social development of the northern region (on the example of the Komi Republic) // *The North and the Market: Formation of Economic Order [Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo poryadka]*. 2023. N 4. P. 34–48. DOI 10.37614/2220-802X.4.2023.82.003. (In Russ.).
4. *Korolenko A. V.* Spatial transformations of Russian territories: trends and regional differences in settlement // *Problems of territorial development [Problemy razvitiya territorii]*. 2023. Vol. 27, N 1. P. 47–75. DOI 10.15838/ptd.2023.1.123.4. (In Russ.).
5. *Krasnikova T. S.* Key settlements of the Arctic zone and their prospects, taking into account the new strategy for spatial development of Russia // *Arctic 2035: current issues, problems, solutions [Arktika 2035: aktual'nye voprosy, problemy, resheniya]*. 2024. N 4 (20). P. 54–58. EDN AXISGA. (In Russ.).
6. *Maracha V. G., Krasnikova T. S.* Key settlements in the Arctic zone of Russia: their main functions and the content of comprehensive long-term development plans // *Arctic 2035: current issues, problems, solutions [Arktika 2035: aktual'nye voprosy, problemy, resheniya]*. 2024. N 1 (17). P. 32–50. EDN OHLLYT. (In Russ.).
7. *Markvart E., Kiseleva N. A., Sosnin D. P.* The system of key settlements as a mechanism for managing spatial development: theoretical and practical aspects // *Power [Vlast']*. 2022. Vol. 30, N 2. P. 95–111. EDN UNFDYM. (In Russ.).
8. *Methodology for determining the key settlements of the Russian Arctic / V. V. Fauzer, A. V. Smirnov, T. S. Lytkina, G. N. Fauzer* // *Economic and social changes: facts, trends, forecast [Ekonomicheskie i social'nye peremeny: fakty, tendencii, prognoz]*. 2019. Vol. 12, N 5. P. 25–43. DOI 10.15838/esc.2019.5.65.2. (In Russ.).
9. *Orlov E. V.* Non-commercial concession — a tool for “fine-tuning” the development of constituent entities of the Russian Federation // *Bulletin of Moscow University [Vestnik Moskovskogo universiteta]*. Series 6. Economy. 2019. N 1. P. 109–121. EDN LRDOWN. (In Russ.).
10. *Orlov E. V.* Assessing the consistency of regional and municipal strategic planning documents // *Economy of the region [Ekonomika regiona]*. 2023. Vol. 19, N 3. P. 711–728. DOI 10.17059/ekon.reg.2023-3-8. (In Russ.).
11. *Orlov E. V., Brut-Brulyako A. A.* Optimization of costs of educational activities in municipal districts // *Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]*. 2020. N 9. P. 62–80. DOI 10.22394/1726-1139-2020-9-62-80. EDN WCUCBE. (In Russ.).
12. *Sadkovskaya O. E.* Key settlements in the Rostov region // *Architecture and Modern Information Technologies*. 2023. N 4 (65). P. 215–235. DOI 10.24412/1998-4839-2023-4-215-235. (In Russ.).

13. Sadkovskaya O. E. Spatial interaction of settlements in the Rostov region // *Architecture and Modern Information Technologies*. 2024. N 3 (68). P. 298–312. DOI 10.24412/1998-4839-2024-3-298-312. (In Russ.).
14. Sadkovskaya O. E. Inter-municipal service centers of the Rostov region // *Architecture and Modern Information Technologies*. 2023. N 1 (62). P. 183–196. DOI 10.24412/1998-4839-2023-1-183-196. (In Russ.).
15. Sekushina I. A. Possibilities of practical application of methodological recommendations for determining key settlements (on the example of the European North of Russia) // *North and market: formation of economic order [Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo poryadka]*. 2023. N 2. P. 160–174. DOI 10.37614/2220-802X.2.2023.80.011. (In Russ.).
16. Smirnov I. P., Smirnova A. A., Tkachenko A. A. Results of the policy of resettling small villages in the non-chernozem region (on the example of the Tver region) // *Bulletin of Moscow University [Vestnik Moskovskogo universiteta]*. Series 5. Geography. 2020. N 4. P. 105–115. EDN UQIXTB (In Russ.).
17. Ukhalina O. V., Sedova N. V., Goryacheva A. V., Kuzmin V. N. Prospects for strategic development of rural areas // *Machinery and equipment for the village [Tekhnika i oborudovanie dlya sela]*. 2023. N 4 (310). P. 43–48. EDN GTHXON (In Russ.).
18. Christaller W. *Central places in Southern Germany*. Englewood Cliffs, NJ: Prentic-Hall, 1966.
19. Humer A., Granqvist K. The gradual city-ness and town-ness of public service locations: Towards spatially sensitive sector policies // *Geoforum*. 2020. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2020.05.008>.
20. Kazieva V., Große C., Larsson A. Accessibility in sparsely populated remote areas: key variables for informed regional planning // Gao, K., Bie, Y., Howlett, R. J., Jain, L. C. (eds) *Smart Transportation Systems*. KES-STIS. 2024. *Smart Innovation, Systems and Technologies*. Vol. 407. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-97-6748-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-981-97-6748-9_3).
21. Lehmann E. E. & Menter M. Public cluster policy and neighboring regions: beggar-thy-neighbor? // *Economics of Innovation and New Technology*. 217. Vol. 27. (5–6). P. 420–437. <https://doi.org/10.1080/10438599.2017.1374039>.
22. Mori T. Central Place Analysis. 2019. N 1-3. <https://doi.org/10.1002/9781118568446.eurs0039>.
23. Pronesti G. Life cycle of clusters in designing smart specialization policies. 2019. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-03780-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-03780-2_1).
24. Putri A. R., Priyadi U. Analysis of regional growth center and hinterland in Bantul Regency // *Optimum: Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*. 2024. Vol. 14, N 2. September 2024. P. 224–236.
25. Vicente J. *Economics of clusters*. 2018. DOI 10.1007/978-3-319-78870-8.

### **Conflict of interests**

The author declares no relevant conflict of interests.

### **About the author:**

**Evgeniy V. Orlov**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management at Kostroma State University (Kostroma, Russian Federation); [ev\\_orlov@rambler.ru](mailto:ev_orlov@rambler.ru)

Поступила в редакцию: 04.08.2025

Поступила после рецензирования: 02.10.2025

Принята к публикации: 10.11.2025

The article was submitted: 04.08.2025

Approved after reviewing: 02.10.2025

Accepted for publication: 10.11.2025

## Анализ процессов управления цифровыми корпоративными образовательными платформами

Козлова Е. Д.

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; evgeniakozlova@mail.ru

### РЕФЕРАТ

Целью исследования является анализ управленческих особенностей цифровых корпоративных образовательных платформ (ЦКОП) в условиях цифровой трансформации организаций. Для достижения цели рассмотрены задачи: оценка механизмов управления платформой, включая сопровождение и актуализацию контента; анализ участия внутренних экспертов; выявление институциональных и экономических ограничений; проведение SWOT-анализа. Методология включает аналитический обзор литературы, контент-анализ и структурирование эмпирических наблюдений. В результате выявлены ключевые управленческие компоненты ЦКОП, систематизированы ограничения, влияющие на эффективность их функционирования, и предложены подходы к их преодолению. Сделан вывод о стратегической значимости ЦКОП как ресурса развития человеческого капитала и обоснована необходимость интеграции платформ в систему управления знаниями компании.

**Ключевые слова:** трансфер знаний, управление знаниями, управление человеческим капиталом, корпоративное обучение, развитие персонала, экономика инноваций.

**Для цитирования:** Козлова Е. Д. Анализ процессов управления цифровыми корпоративными образовательными платформами // Управленческое консультирование. 2025. № 6. С. 72–85. EDN TFTYDV

## Analysis of Management Processes in Corporate Digital Learning Platforms

Evgeniia D. Kozlova

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; evgeniakozlova@mail.ru

### ABSTRACT

The study aims to examine the managerial specificities of corporate digital learning platforms (CDLPs) within the broader context of organizational digital transformation. The research objectives include: assessing the mechanisms of platform governance, with particular emphasis on content maintenance and updating; analyzing the role of internal experts in platform development and utilization; identifying institutional and economic constraints; and conducting a comprehensive SWOT analysis. Methodologically, the study relies on a systematic review of the literature, content analysis, and the structuring of empirical observations. The results highlight the key managerial components that determine the functioning of CDLPs, provide a systematization of constraints limiting their effectiveness, and suggest managerial approaches for overcoming these limitations. The study concludes that CDLPs constitute a strategically significant instrument for human capital development and justifies the need for their integration into corporate knowledge management systems.

**Keywords:** knowledge transfer, knowledge management, human capital management, corporate learning, workforce development, innovation economy.

**For citation:** Kozlova E. D. Analysis of Management Processes in Corporate Digital Learning Platforms // Administrative Consulting. 2025. N 6. P. 72–85. EDN TFTYDV

## Введение

Цифровая трансформация бизнеса требует от компаний не только адаптации технологических решений, но и глубоких изменений в системе управления знаниями и развитием человеческого капитала. В этой связи особую значимость приобретают цифровые корпоративные образовательные платформы (ЦКОП), выступающие не только как инструмент онлайн-обучения, но и как стратегический элемент системы управления персоналом. ЦКОП интегрируются в контур организационного развития, обеспечивая сквозную связь между корпоративными целями, индивидуальными траекториями сотрудников и данными поведенческой аналитики.

Однако успешное функционирование таких платформ невозможно без выстраивания устойчивых и сбалансированных управленческих механизмов, способных обеспечить не только техническую поддержку, но и стратегическое сопровождение, методическое наполнение, институциональную встраиваемость и экономическую эффективность. Современные вызовы — высокая динамика компетенций, необходимость актуализации контента, вовлечение внутренних экспертов и соблюдение нормативных требований — формируют сложную среду управления ЦКОП, требующую комплексного анализа.

Настоящее исследование направлено на изучение процессов управления цифровыми образовательными платформами в корпоративной среде. Особое внимание уделяется оценке институциональных и экономических ограничений, а также разработке рекомендаций по их преодолению. Проведенный SWOT-анализ позволяет рассматривать ЦКОП не только как ИТ-продукт, но как стратегический нематериальный актив, обеспечивающий устойчивое воспроизводство и развитие человеческого капитала в цифровой экономике.

## Постановка задачи

С развитием сквозных технологий цифровые корпоративные образовательные платформы приобретают статус важного элемента системы управления знаниями и человеческим капиталом. Эффективность их функционирования во многом зависит от выстроенных управленческих процессов, уровня институциональной зрелости и экономической устойчивости внедрения. В этой связи возникает необходимость системного анализа управленческих особенностей построения и эксплуатации ЦКОП в корпоративной среде.

**Целью исследования** является выявление управленческих особенностей функционирования цифровых корпоративных образовательных платформ, а также факторов, влияющих на их результативность в условиях цифровой трансформации бизнеса.

Для достижения цели решаются следующие задачи:

1. Проанализировать управленческие механизмы функционирования ЦКОП, включая процессы сопровождения, актуализации контента, участия внутренних экспертов и использования аналитических инструментов.
2. Выявить институциональные, поведенческие и экономические ограничения, препятствующие эффективному управлению и развитию ЦКОП.
3. Провести SWOT-анализ цифровых образовательных платформ как стратегического ресурса устойчивого развития человеческого капитала компании.

Рабочая гипотеза исследования заключается в предположении, что повышение уровня функциональной и организационной зрелости цифровых корпоративных образовательных платформ приводит к переходу платформ от роли вспомогательной ИТ-системы к роли стратегической системы управления человеческим капиталом.

## Теоретико-методологические основания исследования

Исследование опирается на две ключевые научные парадигмы, определяющие логическую рамку анализа цифровых корпоративных образовательных платформ: системный подход и институциональный подход.

В рамках системного подхода, основанного на научных трудах Р. Акоффа, В. Г. Афанасьева, В. Н. Садовского, А. М. Новикова [1; 2; 17; 22] цифровые корпоративные образовательные платформы рассматриваются как сложные социотехнические системы, включающие взаимосвязанные элементы: технологическую инфраструктуру, контент, пользователей, управленческие процессы и механизмы координации. Системный подход позволяет определить ЦКОП как целостный объект, функционирование которого задается не набором отдельных функций, а структурой связей, уровней, иерархией целей и обратными связями. Данная логика используется в исследовании для анализа уровней зрелости платформ и оценки степени интеграции с корпоративной экосистемой.

Институциональный подход, основанный на научных трудах Д. Норта, П. Бергера и Т. Лукмана [4; 18–21], обеспечивает рамку для рассмотрения ЦКОП как внутриорганизационного института управления знаниями. Платформы трактуются как формализованные и неформализованные правила, процедуры и практики, обеспечивающие трансфер знаний, снижение транзакционных издержек обучения, укрепление культуры непрерывного развития и повышение управляемости человеческого капитала. Применение институционального подхода позволяет выявить ограничения внедрения ЦКОП — в частности, фрагментацию процессов, недостаточную зрелость управленческих практик и слабую институциональную поддержку со стороны руководства.

Использование этих двух парадигм обеспечивает концептуальную основу интерпретации результатов исследования: системный подход позволяет анализировать архитектуру, уровни зрелости и взаимосвязи элементов ЦКОП, тогда как институциональный подход раскрывает организационные и управленческие аспекты их функционирования и объясняет ограничения внедрения.

## Материалы и методы исследования

Исследование основано на принципах системного и институционального анализа, применяемых в рамках современной экономической теории для изучения процессов трансформации нематериальных активов и внутриорганизационных механизмов управления знаниями. Цифровые корпоративные образовательные платформы (ЦКОП) рассматриваются как управляемый экономический ресурс, обеспечивающий развитие человеческого капитала в условиях цифровизации.

Эмпирическую базу исследования составили:

- научные публикации по вопросам цифровой трансформации, управления знаниями, экономики образования, институциональной теории фирмы и теории человеческого капитала [10; 11; 23; 25];
- аналитические отчеты международных организаций (OECD, WEF, UNCTAD), исследовательских агентств (McKinsey, HolonIQ, Smart Ranking) и образовательных платформ (Coursera, Skillbox, СберУниверситет) [3; 5; 13; 14; 24; 26].

Методологическая рамка исследования включает контент-анализ научных и аналитических источников, сравнительный анализ функциональных моделей и организационных подходов к управлению цифровыми корпоративными образовательными платформами, а также SWOT-анализ экономических и институциональных факторов, влияющих на их эффективность. Дополнительно применялось структурирование эмпирических наблюдений и институциональный анализ, что позволило выявить

особенности взаимодействия акторов, распределения ролей и устойчивости управленческих механизмов в корпоративной среде. Комплексное использование перечисленных методов обеспечивает возможность системного рассмотрения ЦКОП как экономического и управленческого ресурса, оценивая их влияние на процессы трансформации человеческого капитала и организационного развития.

## Оценка управленческих механизмов ЦКОП

Функционирование цифровой корпоративной образовательной платформы как элемента стратегического управления знаниями неразрывно связано с характером организационного управления [38]. В условиях цифровой трансформации платформа перестает быть исключительно технологическим решением и приобретает признаки института — с закрепленной логикой взаимодействия, ролевой структурой и механизмами обратной связи [12]. Эффективность ЦКОП определяется не только качеством контента и технологической архитектурой, но и способностью системы управления обеспечивать стратегическую направленность, адаптивность и согласованное участие ключевых акторов.

Организационная модель управления ЦКОП (табл. 1) в зрелых компаниях, как правило, включает четыре взаимосвязанных уровня:

1. Стратегический уровень — задает вектор развития платформы как части корпоративной системы управления человеческим капиталом. Здесь происходит формирование целей и метрик обучения, интеграция ЦКОП в HR- и образовательную стратегии, сопряжение с трансформационными инициативами (включая ESG и цифровизацию). За реализацию данных функций, как правило, отвечают директор по обучению и развитию, директор по персоналу или профильные члены совета по цифровой трансформации.

2. Управленческий уровень — обеспечивает реализацию образовательной стратегии: планирование учебных программ и треков, распределение ролей, контроль исполнения, координацию работы. Основные роли выполняют менеджеры

Таблица 1

**Организационная модель управления ЦКОП**  
Table 1. Organizational model of CDLPs management

Уровень управления	Основные функции	Ключевые роли
Стратегический	Формирование целей, KPI, интеграция в стратегию развития персонала	Директор по персоналу, директор по обучению и развитию, совет по цифровой трансформации
Управленческий	Планирование программ, назначение ролей, координация обучения	Менеджеры, проектный офис, методические координаторы
Методический	Разработка, валидация, сопровождение и актуализация контента	Методисты, проектировщики образовательных курсов, внутренние эксперты
Технический и сервисный	Администрирование платформы, техподдержка, интеграция с информационными системами	Администраторы LMS, техническая поддержка, системные администраторы, внешние подрядчики

Источник: Составлено автором.

по обучению и развитию, проектные команды цифрового обучения, координаторы методических направлений.

3. Методический уровень — отвечает за проектирование, сопровождение и регулярную актуализацию учебных модулей и курсов. Здесь взаимодействуют методисты, проектировщики образовательных курсов, а также внутренние эксперты из подразделений, обеспечивающие валидность и прикладную релевантность знаний.

4. Технический и сервисный уровень — осуществляет поддержку функционирования платформы: техническое администрирование, пользовательский доступ, поддержку пользователей, обновления, а также интеграцию ЦКОП с другими цифровыми системами (LMS, HRM, CRM и др.). На данном уровне задействованы ИТ-специалисты, администраторы платформ и подрядные организации (при аутсорсинге части функций).

Связь между уровнями обеспечивается за счет регламентированной архитектуры взаимодействия, цифровых сценариев, метрик исполнения и сквозной аналитики, позволяющей соотносить стратегические цели обучения с поведенческими данными пользователей и результатами освоения программ. Такая модель позволяет выстраивать ЦКОП как управляемую экосистему, способную адаптироваться к изменениям бизнес-среды и обеспечивать воспроизводство ключевых компетенций.

Одним из системообразующих условий устойчивого функционирования цифровой корпоративной образовательной платформы является наличие институционализированных процедур сопровождения и актуализации контента. В условиях ускоренного изменения бизнес-среды, трансформации корпоративных стратегий и сокращающегося жизненного цикла знаний обучение в организации не может быть статичным или изолированным от текущих приоритетов [6; 12; 16; 27]. Актуальность образовательных программ становится фактором как их эффективности, так и доверия со стороны сотрудников [28].

Процедуры сопровождения и обновления контента выходят за рамки разового технического редактирования и требуют формирования устойчивого управленческого механизма, сочетающего элементы аналитики, организационного участия и цифровой автоматизации [30; 32]. Современные практики демонстрируют наличие пяти ключевых направлений:

1. Аналитическое сопровождение — регулярный мониторинг поведенческих и результативных метрик прохождения курсов с целью выявления узких мест и повышения качества контента на основе данных.

2. Контентный аудит и контроль качества — организация периодической экспертизы образовательных модулей с участием методистов, бизнес-заказчиков.

3. Институционализация роли экспертов — выстраивание системной модели вовлечения внутренних специалистов в процессы наполнения, адаптации и обновления программ.

4. Цифровые сценарии и автоматизация обновления — использование инструментов LXP, BI-аналитики, интеграции с HRM-системами и внутренних порталов, позволяющих фиксировать потребности в дообучении и рекомендовать соответствующие обновления в режиме, близком к реальному времени.

5. Гибридная модель производства контента — сочетание централизованного производства стратегически важных учебных продуктов и децентрализованного механизма добавления контента самими сотрудниками.

Такой подход к сопровождению и обновлению контента не только обеспечивает повышение качества образовательного контента, но и способствует вовлечению сотрудников в процесс накопления и трансфера знаний, усиливая позиционирование платформы как элемента организационной культуры и внутрикорпоративного института развития компетенций. При этом внутренние эксперты становятся неотъемлемым элементом экосистемы корпоративного обучения. Их участие в разработке,

адаптации и актуализации контента обеспечивает содержательную связанность образовательных программ с практикой, снижает разрыв между формализованным знанием и реальными производственными задачами [21; 26]. Вовлечение внутренних экспертов трансформирует платформу из технического решения в живой инструмент управления знаниями.

Еще одной важной особенностью ЦКОП с точки зрения управленческих механизмов является то, что она аккумулирует значительные объемы данных о поведении, вовлеченности и результативности сотрудников, которые при системной обработке превращаются в управленческую аналитику. Эти данные позволяют выявлять дефициты компетенций, отслеживать эффективность программ и формировать рекомендации по индивидуальным траекториям развития. На основе таких аналитических инструментов платформа становится не просто хранилищем курсов, а точкой принятия решений в контуре управления персоналом. Дополнительная интеграция с HRM-системами, BI-аналитикой и архитектурой корпоративных KPI позволяет руководству получать не просто отчеты, а управленческие инсайты: где наблюдаются отклонения от планов развития, какие направления требуют усиления, где обучение не приносит ожидаемого результата [15].

Таким образом, на стыке аналитической и управленческой функций формируется основа для data-driven (англ. — «управляемый данными») подхода к развитию персонала [14]. ЦКОП встраивается в стратегический контур компании как актив, обеспечивающий воспроизводство и капитализацию ключевых компетенций.

### **Институциональные и экономические ограничения, влияющие на эффективность внедрения и управления ЦКОП**

Несмотря на технологическую зрелость и широкую распространенность цифровых образовательных платформ, институциональные барьеры остаются одним из ключевых ограничителей их стратегического эффекта. Природа этих барьеров заключается не столько в технической неподготовленности, сколько в несформированности управленческих и организационных механизмов, обеспечивающих устойчивое развитие системы обучения и трансфера знаний [3, с. 17; 32]. В рамках настоящего исследования выделяются три взаимосвязанных институциональных ограничения.

1. Низкая зрелость культуры управления знаниями — во многих российских и международных компаниях отсутствует целенаправленная и формализованная политика в сфере управления знаниями. Накопление, передача и воспроизводство критически важных знаний происходят стихийно, в неструктурированном виде, зачастую зависят от инициативы отдельных сотрудников или подразделений [5].

2. Недостаточная вовлеченность топ-менеджмента — одним из ключевых факторов институционализации ЦКОП является участие высшего руководства в формировании целей, стратегических приоритетов и оценке результативности обучения. При отсутствии такой вовлеченности платформа воспринимается организацией как простой вспомогательный ИТ-инструмент [5].

3. Фрагментация внутренних процессов — цифровая платформа является сквозным инструментом, требующим взаимодействия различных функциональных направлений: кадров, обучения, ИТ, бизнес-заказчиков. Однако на практике эти функции часто действуют несогласованно [5].

Не стоит забывать, что внедрение цифровой корпоративной образовательной платформы — это не только организационно-методическая, но и капиталоемкая инициатива. В условиях ограниченности бюджетов и высокой чувствительности бизнеса к возврату инвестиций экономические барьеры становятся одной из главных причин сдерживания масштабирования и развития образовательных платформ [29; 30; 34]. Эти ограничения проявляются как в фазе инициации проекта, так и

на этапе его сопровождения и интеграции в управленческий контур организации. Особенно остро эта проблема проявляется в сегменте малого и среднего бизнеса, где внедрение ЦКОП конкурирует за ресурсы с более приоритетными направлениями — автоматизацией продаж, цифровизацией логистики, юридической защитой и т. д. Затраты на разработку собственной платформы, адаптацию готового решения, наполнение актуальным контентом и обеспечение его регулярной актуализации требуют устойчивого финансового планирования, которое в условиях высокой волатильности часто отсутствует [8; 9; 15]. В результате организации ограничиваются минимальными функциональными решениями, не способными обеспечить долгосрочный эффект.

Наряду с институциональными и экономическими ограничениями, важную роль в снижении эффективности ЦКОП играют организационно-поведенческие барьеры [3; 26; 30–33]. Эти барьеры связаны с уровнем вовлеченности сотрудников, распределением ответственности за наполнение контента и устойчивостью процессов сопровождения. Они часто проявляются на тактическом уровне и оказывают системное влияние на восприятие и результативность обучения. В табл. 2 представлены ключевые барьеры, их проявления и последствия для функционирования ЦКОП.

Для преодоления организационно-поведенческих барьеров необходима формализация ролевой модели участия, внедрение систем мотивации и признания для экспертов, а также обеспечение регулярного контентного аудита, встроенного в бизнес-циклы компании [13; 33–35; 37; 39].

Также важным является учет ряда внешних ограничений, обусловленных как действующим правовым полем, так и состоянием технологической инфраструктуры [3; 14; 24]. Эти факторы особенно критичны в отраслях с повышенными требованиями к защите информации — государственное управление, финансовый сектор, здравоохранение и высокотехнологичные компании с режимом коммерческой тайны. Одним из значимых барьеров выступают ограничения, связанные с

Таблица 2

**Организационно-поведенческие барьеры, влияющие на эффективность ЦКОП**

Table 2. Organizational and behavioral barriers affecting the effectiveness of CDLPs

<b>Организационно-поведенческий барьер</b>	<b>Проявление</b>	<b>Последствия для ЦКОП</b>
Низкая вовлеченность сотрудников	Сотрудники перегружены операционной деятельностью, не видят ценности цифрового обучения, демонстрируют сопротивление новым форматам	Снижение охвата и эффективности обучения, падение показателей вовлеченности и завершения курсов
Дефицит внутренних экспертов	Отсутствие возможности выделить квалифицированных сотрудников для создания и проверки контента без ущерба основным бизнес-процессам	Контент быстро устаревает, теряет прикладную релевантность, снижается доверие к платформе
Неустойчивость процедур ревизии и актуализации	Отсутствие регламентов и ответственности за пересмотр курсов, нерегулярное обновление, несогласованность с изменяющимися задачами бизнеса	Платформа теряет стратегическую актуальность, становится формальной системой без связи с текущими приоритетами компании

Источник: Составлено автором.

обработкой персональных данных и кибербезопасностью. Российское законодательство (в частности, 152-ФЗ «О персональных данных» (ст. 4–12)) предъявляет жесткие требования к сбору, хранению и трансграничной передаче информации о сотрудниках. При этом функциональность многих международных платформ (например, корпоративных LMS западного происхождения) предусматривает облачное хранение данных на зарубежных серверах, что ограничивает их использование без дополнительных мер по локализации.

Дополнительное ограничение формируют требования к цифровому суверенитету, продиктованные как внутренней политикой импортозамещения, так и внешнеполитическими рисками (включая санкции и отключения сервисов) [24]. В этих условиях компании вынуждены отказываться от использования иностранных образовательных решений и переходить на отечественные аналоги, которые не всегда обладают сопоставимым уровнем зрелости, масштабируемости и интеграционных возможностей.

### **SWOT-анализ цифровых образовательных платформ как ресурса устойчивого развития человеческого капитала компании**

Для анализа роли цифровых корпоративных образовательных платформ в формировании и развитии человеческого капитала целесообразно применить инструментарий стратегического анализа, в частности SWOT-анализ (табл. 3). Такой подход позволяет комплексно рассмотреть внутренние характеристики платформ (их потенциал и ограничения как института управления знаниями) и внешние факторы (возможности и угрозы), определяющие их вклад в устойчивое развитие персонала. Анализ выявляет не только технологические и организационные аспекты, но и стратегическую значимость ЦКОП как ресурса, обеспечивающего адаптивность, обучаемость и долгосрочную конкурентоспособность человеческого капитала компании.

Таблица 3

**Результаты SWOT-анализа ЦКОП**  
Table 3. SWOT analysis results of CDLPs

<p style="text-align: center;"><b>Сильные стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Обеспечивают непрерывное развитие компетенций сотрудников.</li> <li>– Позволяют масштабировать обучение без увеличения затрат.</li> <li>– Интегрируются в контур стратегического управления персоналом.</li> <li>– Поддерживают персонализацию и индивидуальные траектории развития</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Слабые стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Зависимость от цифровой зрелости организации.</li> <li>– Недостаток вовлеченности пользователей и внутренних экспертов.</li> <li>– Неравномерное качество контента, отсутствие регулярной актуализации.</li> <li>– Высокие издержки внедрения и сопровождения</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Возможности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Выстраивание системного института управления знаниями.</li> <li>– Использование HR-аналитики и BI для прогнозирования потребностей.</li> <li>– Связь с ESG-целями и HR компании.</li> <li>– Вовлечение сотрудников в создание и курирование контента (экспертное соавторство)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Угрозы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Устаревание компетенций и контента при отсутствии механизмов обновления.</li> <li>– Низкий ROI в краткосрочной перспективе, слабая поддержка со стороны руководства.</li> <li>– Регуляторные ограничения по ПДн и ИБ.</li> <li>– Сопrotивление изменениям и недоверие к цифровым форматам</li> </ul>

Источник: Составлено автором.

Проведенный SWOT-анализ цифровых корпоративных образовательных платформ позволяет выделить ключевые стратегические характеристики этого института как ресурса устойчивого развития человеческого капитала компании. К числу сильных сторон платформ относится их способность обеспечивать непрерывное развитие компетенций сотрудников, масштабировать обучение без дополнительных затрат, интегрироваться в контур стратегического управления персоналом, а также поддерживать персонализацию и индивидуальные траектории развития. Среди слабых сторон выделяются высокая зависимость от цифровой зрелости организации, недостаточная вовлеченность пользователей и внутренних экспертов, нерегулярное обновление контента и неравномерное качество обучающих материалов, а также значительные издержки на внедрение и сопровождение. Эти факторы снижают эффективность платформ в компаниях с несформированной культурой управления знаниями. Во внешней среде ЦКОП обладают широкими возможностями, включая институционализацию управления знаниями, применение HR-аналитики и BI-инструментов для прогнозирования потребностей и т. д. Такие возможности делают платформы драйвером организационного обучения и трансформации. Угрозы связаны с быстрым устареванием компетенций и контента при отсутствии четко выстроенных механизмов обновления, низким ROI в краткосрочной перспективе, слабой управленческой поддержкой, а также нормативно-правовыми ограничениями в области персональных данных и кибербезопасности. Отдельно стоит отметить сопротивление изменениям со стороны сотрудников и недоверие к цифровым форматам обучения.

Таким образом, цифровые образовательные платформы требуют не только технологического, но и управленческого и стратегического сопровождения. Максимизация экономического эффекта от внедрения ЦКОП возможна лишь в рамках комплексного подхода, сочетающего цифровую архитектуру, институциональные механизмы управления и ориентированность на развитие человеческого капитала как ключевого нематериального актива компании.

## **Заключение**

Результаты проведенного анализа показали, что цифровые корпоративные образовательные платформы играют важную роль в системе управления человеческим капиталом в условиях цифровой трансформации. Их результативность во многом определяется не только техническими возможностями, но и качеством управленческих процессов, включая сопровождение, актуализацию контента, вовлечение внутренних экспертов и применение аналитики. Выявлены институциональные, поведенческие и экономические ограничения, мешающие эффективному функционированию ЦКОП. Среди них — слабая культура управления знаниями, низкая вовлеченность руководства, фрагментация процессов и ограниченность ресурсов.

Полученные результаты подтвердили применимость системного и институционального подходов: системная логика позволила выделить уровни зрелости и функциональную эволюцию платформ, тогда как институциональная перспектива объяснила различия в эффективности внедрения в зависимости от управленческой зрелости и внутренних правил организации.

Проведенный SWOT-анализ позволил структурировать сильные и слабые стороны платформ, а также внешние возможности и риски. Он подтвердил, что ЦКОП обладают высоким потенциалом, но требуют комплексного подхода к управлению и устойчивой организационной поддержки. Цифровая платформа обучения становится не только средой для передачи знаний, но и элементом корпоративной инфраструктуры, нуждающимся в стратегическом, институциональном и ресурсном сопровождении.

Результаты исследования позволили подтвердить рабочую гипотезу о том, что повышение уровня функциональной, технологической и организационной зрелости цифровых корпоративных образовательных платформ обеспечивает их переход от статуса вспомогательной ИТ-системы к роли стратегической системы управления человеческим капиталом.

Данные эволюции от LMS к LXP, а затем к ЦКОП показывают, что усложнение функций платформ сопровождается расширением управленческого воздействия: от администрирования обучения до прогнозирования компетенций, поддержки кадровых решений и формирования корпоративной культуры. Сравнение критериев зрелости демонстрирует, что только зрелые ЦКОП обладают признаками стратегических систем, влияющих на производительность, вовлеченность персонала и устойчивость организации. Это согласуется с аналитическими выводами консалтинговых компаний [32; 34–36; 38; 40], подчеркивающими возрастающее значение платформ в управлении человеческим капиталом в цифровой экономике.

Таким образом, представленные результаты подтверждают гипотезу: зрелость ЦКОП является ключевым фактором превращения платформы из инструмента обучения в стратегическую инфраструктуру развития человеческого капитала компании.

## Литература

1. Акофф Р. Л., Эмери Ф. И. О целеустремленных системах / пер. с англ. Г. Б. Рубальского. М., 1974. 269 с.
2. Афанасьев В. Г. Человек: общество, управление, информация: опыт системного подхода. Изд. стереотип. М. : URSS, 2021. 208 с.
3. Беляцкая Т. Н. Интеграция цифровых образовательных платформ в корпоративное обучение: стратегии успеха и альтернативные подходы / Т. Н. Беляцкая, Е. В. Никитенко // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли : Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции, в 8 ч., Санкт-Петербург, 15–18 мая 2024 года. Санкт-Петербург : Политех-пресс, 2024. С. 25–32.
4. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности: Трактат по социологии знания / Пер. с англ. Е. Руткевич; Моск. филос. фонд. М. : Academia-Центр; Медиум, 1995. 323 с.
5. Верна В. В. Развитие цифровых технологий в корпоративном обучении персонала: перспективы использования образовательных экосистем / В. В. Верна, А. В. Сорока // Век качества. 2022. № 1. С. 238–252.
6. Ганич Л. В. Цифровые образовательные платформы: будущее корпоративного обучения / Л. В. Ганич, А. Ю. Остапченко // Донецкие чтения 2024: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы IX Международной научной конференции, Донецк, 15–17 октября 2024 года. Донецк: Донецкий национальный университет, 2024. С. 34–36.
7. Гапонова Н. С. Особенности применения корпоративных систем дистанционного обучения: теоретические и методологические аспекты / Н. С. Гапонова, К. О. Сафронова. Нижний Новгород : НИСОЦ, 2022. 105 с.
8. Дайджест EduTech Q1 | 2023 [Электронный ресурс]. 2023. 46 с. URL: [https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest\\_24.pdf](https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest_24.pdf) (дата обращения: 20.11.2025).
9. Дайджест EduTech Q2 | 2023 [Электронный ресурс]. 2023. 44 с. URL: [https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest\\_25.pdf](https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest_25.pdf) (дата обращения: 20.11.2025).
10. Илюхина Л. А. Цифровой формат корпоративного обучения: новые возможности развития / Л. А. Илюхина, И. В. Богатырева // Лидерство и менеджмент. 2021. Т. 8, № 4. С. 469–482. DOI 10.18334/lim.8.4.113640.
11. Кетоева Н. Л., Сысоева Е. А., Осипова М. С., Орлова Е. С. Модель влияния цифровой образовательной платформы как инновационного инструмента на устойчивое развитие энергетических предприятий // Индустриальная экономика. 2023. № 4. С. 144–151. DOI 10.47576/2949-1886\_2023\_4\_144.
12. Колодезникова Ю. Ю. Цифровизация обучения персонала: новые технологии и проблемы их внедрения // Гуманитарный научный журнал. 2023. № 1-1. С. 30–39. EDN LEBFIV

13. *Круглов Д. В., Ляшенко В. Е.* Проектирование архитектуры бизнес-процессов в интегрированной образовательно-корпоративной экосистеме // Финансовые рынки и банки. 2025. № 2. С. 81–87. EDN LDBFCE
14. *Кучина Е. В., Просвирина И. И., Лясковская Е. А., Яковлев Ю. В.* Цифровые образовательные платформы как инструмент повышения эффективности труда персонала промышленных предприятий // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2023. Т. 17, № 2. С. 109–119. DOI 10.14529/em230209. EDN ANECXF
15. Нетология. Исследование российского рынка онлайн-образования 2021: аналитический отчет. М. : Нетология-групп, 2021. 253 с.
16. *Никифорова О. А.* Онлайн-платформы в практике корпоративного обучения // Социология и право. 2023. Т. 15, № 4. С. 503–512. DOI: <https://doi.org/10.35854/2219-6242-2023-4-503-512>.
17. *Новиков А. М., Новиков Д. А.* Методология. М. : СИН-ТЕГ, 2007. 668 с.
18. *Норт Д.* Институты и экономический рост: историческое введение // THESIS. 1993. Т. 1. Вып. 2. С. 69–81.
19. *Норт Д.* Институты, идеология и эффективность экономики // От плана к рынку: будущее посткоммунистических республик. М., 1993.
20. *Норт Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М. : Фонд экономической книги «Начала», 1997.
21. *Норт Д.* Институциональные изменения: рамки анализа // Вопросы экономики. 1997. № 3.
22. *Садовский В. Н.* Основания общей теории систем. Логико-методологический анализ. М., 1974. 279 с.
23. *Саматов А. Т., Лапидус Л. В., Полякова Ю. М.* Анализ детерминант выполнения ключевых показателей эффективности сотрудников в современных условиях // Экономика труда и управление персоналом. 2024. № 3. С. 76–97. DOI 10.17308/есон.2024.3/12284.
24. *Сивцев Н. Н.* Эволюция корпоративного обучения: от традиционных форм к цифровым платформам / Н. Н. Сивцев, Н. Ю. Туласынова // Вестник Северо-восточного федерального университета им. М. К. Аммосова. Серия: Педагогика. Психология. Философия. 2025. № 2 (38). С. 21–32. DOI 10.25587/2587-5604-2025-2-21-32.
25. *Токарева Ю. А.* Внедрение цифровых технологий в управление системой обучения персонала / Ю. А. Токарева, Д. А. Акулова, Е. О. Ивонина // II Международная конференция «Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования» : Материалы конференции, Екатеринбург, 05–06 декабря 2019 года. Т. 2. Екатеринбург : Ústav personalistiky, 2020. С. 125–132.
26. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (в ред. от 01.03.2023) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2006. № 31 (ч. 1). Ст. 3451.
27. *Шакурова С. В.* Тенденции и перспективы российского рынка Edtech / С. В. Шакурова // Студенческий. 2022. № 39-3 (209). С. 31–34.
28. *Шурыгин В. Ю.* Разновидности и структурные элементы современных цифровых образовательных ресурсов // Проблемы современного педагогического образования. 2025. № 86-1. С. 419–422.
29. *Alamsyah D. P., Indriana I., Setyawati I., Rohaeni H.* New Technology Adoption of ELearning: Model of Perceived Usefulness. In: 2022 3rd International Conference on Big Data Analytics and Practices (IBDAP). P. 79–84 (2022). DOI 10.1109/IBDAP55587.2022.9907261.
30. *Batat W.* Revolutionizing Business and Marketing Education: The MECCDAL Model and a Case Study from the American Institute of Business Experience Design // Journal of Macromarketing. 2024. DOI 10.1177/02761467241244472. EDN XYTFQJ
31. Education In The Post-Covid World: 6 Ways Tech Could Transform: аналитический отчет. М. : GB Insights, 2020. 34 с.
32. GCA. Education Technology: Sector Coverage Report, H1 2021. GCA Advisors, 2021. 46 p.
33. *Gupta P.* A Study on the Relationship between Domain Specific Self-Efficacy and Self-Regulation in e-Learning Contexts / P. Gupta, Dr. U. Bamel // Online Learning Journal. 2023. Vol. 27, N 4. DOI 10.24059/olj.v27i4.3658. EDN QOVVTQ
34. Ipsos. Global Education Monitor: Public opinion on education. September 2023. Ipsos, 2023. 54 p.
35. McKinsey & Company. The Top Trends in Tech. Executive Summary [Электронный ресурс] // McKinsey & Company, 2022. 54 p.
36. OECD. Trends Shaping Education 2022 [Электронный ресурс] // OECD Publishing, 2022. 107 p. URL: <https://olymp.hse.ru/mirror/pubs/share/994425232> (дата обращения: 20.11.2025).

37. Othman N.A., Alamsyah D.P., Utomo S.M.: IT Infrastructure and Perceived Ease of Use to Increase E-Learning Adoption. In: 2022 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech). P. 89–93 (2022). DOI 10.1109/ICIMTech55957.2022.9915218
38. TalentTech, Нетология, EdMarket. Исследование российского рынка онлайн-образования: 2020 год. М. : Агентство инноваций Москвы, 2020. 150 с.
39. The Effectiveness and Efficiency of Using E-Learning in a Digital Learning Environment / N. A. Othman, D. P. Alamsyah, J. M. Kerta [et al.] // E3S Web of Conferences. 2024. Vol. 576. P. 01004. DOI 10.1051/e3sconf/202457601004. EDN TNGWJG.
40. UNCTAD. Digital Economy Report 2021: Cross-border data flows and development: For whom the data flow. United Nations, 2021. 238 p.

### Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

### Об авторе:

**Козлова Евгения Дмитриевна**, аспирант кафедры экономики инноваций Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Москва, Российская Федерация); evgeniiakozlova@mail.ru

### References

1. Ackoff R. L., Emery F. I. On Goal-Driven Systems / translated from English by G. B. Rubal'skii. Moscow, 1974. 269 p. (In Russ.).
2. Afanasyev V. G. Man: Society, Management, Information: An Experience of a Systems Approach. Stereotype Publ. Moscow: URSS, 2021. 208 p. (In Russ.).
3. Belyatskaya T. N. Integration of digital educational platforms into corporate training: success strategies and alternative approaches / T. N. Belyatskaya, E. V. Nikitenko // Fundamental and applied research in the field of management, economics and trade: Collection of works of the All-Russian scientific-practical and educational-methodical conference, at 8 o'clock, St. Petersburg, May 15-18, 2024. St. Petersburg: POLYTECH-PRESS, 2024. P. 25–32. (In Russ.).
4. Berger P., Luckmann T. Social Construction of Reality: A Treatise on the Sociology of Knowledge / Translated from English by E. Rutkevich; Mosk. Philosopher fund. M.: Academia-Center; Medium, 1995. 323 p. (In Russ.).
5. Verna V. V. Development of digital technologies in corporate personnel training: prospects for using educational ecosystems / V. V. Verna, A. V. Soroka // Century of quality [Vek kachestva]. 2022. N 1. P. 238–252. (In Russ.).
6. Ganich L. V. Digital educational platforms: the future of corporate training / L. V. Ganich, A. Yu. Ostapchenko // Donetsk readings 2024: education, science, innovation, culture and challenges of our time: Proceedings of the IX International scientific conference, Donetsk, October 15–17, 2024. Donetsk: Donetsk National University, 2024. P. 34-36. (In Russ.).
7. Gaponova N. S. Features of the use of corporate distance learning systems: theoretical and methodological aspects / N. S. Gaponova, K. O. Safronova. Nizhny Novgorod: NISOC, 2022. 105 p. (In Russ.).
8. EduTech Q1 Digest | 2023 [Electronic resource] // 2023. 46 p. [https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest\\_24.pdf](https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest_24.pdf) (accessed: 20.11.2025). (In Russ.).
9. EduTech Q2 Digest | 2023 [Electronic resource] // 2023. 44 p. [https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest\\_25.pdf](https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest_25.pdf) (accessed: 20.11.2025). (In Russ.).
10. Ilyukhina L. A. Digital format of corporate training: new development opportunities / L. A. Ilyukhina, I. V. Bogatyreva // Leadership and management [Liderstvo i menedzhment]. 2021. Vol. 8, N 4. P. 469–482. DOI 10.18334/lm.8.4.113640 (In Russ.).
11. Ketoeva N. L., Sysoeva E. A., Osipova M. S., Orlova E. S. Model of the influence of the digital educational platform as an innovative tool on the sustainable development of energy enterprises // Industrial Economy [Industrial'naya ekonomika]. 2023. N 4. P. 144–151. DOI 10.47576/2949-1886\_2023\_4\_144. (In Russ.).
12. Kolodeznikova Yu. Yu. Digitalization of personnel training: new technologies and problems of their implementation / Yu. Yu. Kolodeznikova // Humanitarian scientific journal [Gumanitarnyj nauchnyj zhurnal]. 2023. N 1–1. P. 30-39. EDN LEBFIV (In Russ.).

13. Kruglov D. V., Lyashenko V. E. Designing the architecture of business processes in an integrated educational and corporate ecosystem // Financial markets and banks [Finansovye rynki i banki]. 2025. N 2. P. 81–87. EDN LDBFCE. (In Russ.).
14. Kuchina E. V., Prosvirina I. I., Lyaskovskaya E. A., Yakovlev Yu. V. Digital educational platforms as a tool for improving the labor efficiency of industrial enterprises personnel // Bulletin of South Ural State University. Series “Economics and Management” [Vestnik Yuzhno-Ural’skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya «Ekonomika i menedzhment»]. 2023. Vol. 17, N 2. p. 109–119. DOI 10.14529/em230209. EDN AHECXF. (In Russ.).
15. Netology. Research of the Russian online education market. 2021: analytical report. Moscow : Netology-group, 2021. 253 p. (In Russ.).
16. Nikiforova O. A. Online platforms in the practice of corporate training // Sociology and Law [Sotsiologiya i pravo]. 2023. Vol. 15, N 4. P. 503–512. DOI: <https://doi.org/10.35854/2219-6242-2023-4-503-512> (In Russ.).
17. Novikov A. M., Novikov D. A. Methodology. Moscow: SIN-TEG, 2007. 668 p. (In Russ.).
18. North D. Institutions and Economic Growth: A Historical Introduction // THESIS. Vol. 1. 1993. Issue 2. (In Russ.).
19. North D. Institutions, Ideology, and Economic Performance // From Plan to Market: The Future of the Post-Communist Republics. Moscow, 1993. (In Russ.).
20. North D. Institutions, Institutional Change, and the Functioning of the Economy. Moscow: Nachalo Economic Book Foundation, 1997. (In Russ.).
21. North, D. Institutional Change: A Framework for Analysis // Voprosy Ekonomiki [Voprosy ekonomiki]. 1997. N 3. (In Russ.).
22. Sadovsky V. N. Foundations of the General Theory of Systems. Logical and Methodological Analysis. Moscow, 1974. 279 p. (In Russ.).
23. Samatov A. T., Lapidus L. V., Polyakova Yu. M. Analysis of the determinants of fulfillment of key performance indicators of employees in modern conditions // Labor Economics and Personnel Management [Ekonomika truda i upravlenie personalom]. 2024. N 3. DOI 10.17308/econ.2024.3/12284. (In Russ.).
24. Sivtsev N. N. Evolution of corporate training: from traditional forms to digital platforms / N. N. Sivtsev, N. Yu. Tulasynova // Bulletin of the North-Eastern Federal University named after M.K. Ammosov. Series: Pedagogy. Psychology. Philosophy [Vestnik Severo-vostochnogo federal’nogo universiteta im. M. K. Ammosova. Seriya: Pedagogika. Psikhologiya. Filosofiya]. 2025. N 2 (38). P. 21–32. DOI 10.25587/2587-5604-2025-2-21-32. (In Russ.).
25. Tokareva Yu. A. Implementation of Digital Technologies in the Management of the Personnel Training System / Yu. A. Tokareva, D. A. Akulova, E. O. Ivonina // II International Conference “Digital Transformation of Society, Economy, Management and Education”: Conference Proceedings, Yekaterinburg, December 5–6, 2019. Volume 2. Yekaterinburg: Ústav personalistiky, 2020. P. 125–132. (In Russ.).
26. Federal Law of July 27, 2006 N 152-FZ “On Personal Data” (as amended on March 1, 2023) // Collected Legislation of the Russian Federation. 2006. № 31 (part 1). Art. 3451. (In Russ.).
27. Shakurova S. V. Trends and Prospects of the Russian Edtech Market // Student [Studencheskij]. 2022. № 39-3(209). P. 31–34. (In Russ.).
28. Shurygin V. Yu. Types and Structural Elements of Modern Digital Educational Resources / V. Yu. Shurygin // Problems of Modern Pedagogical Education [Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya]. 2025. № 86-1. P. 419–422. (In Russ.).
29. Alamsyah D. P., Indriana I., Setyawati I., Rohaeni H.: New Technology Adoption of ELearning: Model of Perceived Usefulness // 2022 3rd International Conference on Big Data Analytics and Practices (IBDAP). P. 79–84 (2022). DOI 10.1109/IBDAP55587.2022.9907261.
30. Batat W. Revolutionizing Business and Marketing Education: The MECCDAL Model and a Case Study from the American Institute of Business Experience Design / W. Batat // Journal of Macromarketing. 2024. DOI 10.1177/02761467241244472. EDN XTYFQJ
31. Education In The Post-Covid World: 6 Ways Tech Could Transform: analytical report. M.: GB Insights, 2020. 34 p.
32. GCA. Education Technology: Sector Coverage Report, H1 2021 [Electronic resource] // GCA Advisors, 2021. 46 p.
33. Gupta, P. A Study on the Relationship between Domain Specific Self-Efficacy and Self-Regulation in e-Learning Contexts / P. Gupta, Dr. U. Bamel // Online Learning Journal. 2023. Vol. 27, N 4. DOI 10.24059/olj.v27i4.3658. EDN QOVVTQ

34. Ipsos. Global Education Monitor: Public opinion on education. September 2023 [Electronic resource] // Ipsos, 2023. 54 p.
35. McKinsey & Company. The Top Trends in Tech — Executive Summary [Electronic resource] // McKinsey & Company, 2022. 54 p.
36. OECD. Trends Shaping Education 2022 [Electronic resource] // OECD Publishing, 2022. 107 p. Access mode: <https://olymp.hse.ru/mirror/pubs/share/994425232>.
37. Othman N. A., Alamsyah D. P., Utomo S. M.: IT Infrastructure and Perceived Ease of Use to Increase E-Learning Adoption // 2022 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech). P. 89–93 (2022). DOI 10.1109/ICIMTech55957.2022.9915218.
38. TalentTech, Netology, EdMarket. Research of the Russian online education market: 2020 [Electronic resource] // Moscow: Moscow Innovation Agency, 2020. 150 p.
39. The Effectiveness and Efficiency of Using E-Learning in a Digital Learning Environment / N. A. Othman, D. P. Alamsyah, J. M. Kerta [et al.] // E3S Web of Conferences. 2024. Vol. 576. P. 01004. DOI 10.1051/e3sconf/202457601004. EDN TNGWJG
40. UNCTAD. Digital Economy Report 2021: Cross-border data flows and development: For whom the data flow. United Nations, 2021. 238 p.

### **Conflict of interests**

The author declares no relevant conflict of interests.

### **About the author:**

**Evgeniia D. Kozlova**, Postgraduate Student of Department of Economics of Innovation of Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russian Federation); [evgeniiakozlova@mail.ru](mailto:evgeniiakozlova@mail.ru)

Поступила в редакцию: 01.09.2025

Поступила после рецензирования: 30.11.2025

Принята к публикации: 08.12.2025

The article was submitted: 01.09.2025

Approved after reviewing: 30.11.2025

Accepted for publication: 08.12.2025

## Стратегическое управление инновационным развитием государственных компаний: интеграция технологий искусственного интеллекта

Леонов А. Д.

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; leonovad@my.msu.ru

### РЕФЕРАТ

В условиях цифровой трансформации российской экономики государственные компании занимают ключевую роль, гарантируя стабильное развитие. Традиционные подходы к стратегическому управлению становятся все более недостаточными для обеспечения требуемой адаптивности и эффективности. Это актуализирует необходимость внедрения технологий искусственного интеллекта (ИИ) в процессы стратегического управления инновационным развитием.

**Цель** исследования — выявить возможности ИИ как инструмента оптимизации процессов стратегического управления и стимулирования инновационного развития в государственных компаниях России на основе методологии стратегирования академика В. Л. Квинта.

Объект исследования — процессы стратегического управления инновационным развитием в государственных компаниях, а предмет — использование технологий ИИ для оптимизации управленческих операций и повышения эффективности инновационной деятельности.

Результаты исследования показывают, что внедрение ИИ позволяет государственным компаниям решать задачи мониторинга инфраструктуры, прогнозирования рисков и оптимизации логистики.

Новизна исследования заключается в обосновании значимости роли ИИ как стратегического актива, обладающим потенциалом для фундаментальной трансформации традиционных управленческих моделей и повышения конкурентоспособности государственных компаний.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, инновационное развитие, технологии искусственного интеллекта, методология стратегирования.

**Для цитирования:** Леонов А. Д. Стратегическое управление инновационным развитием государственных компаний: интеграция технологий искусственного интеллекта // Управленческое консультирование. 2025. № 6. С. 86–95. EDN PGBZES

## Strategic Management of Innovative Development of State-Owned Companies: Integration of Artificial Intelligence Technologies

Alexey D. Leonov

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; leonovad@my.msu.ru

### ABSTRACT

In the context of the digital transformation of the Russian economy, state-owned companies play a key role, guaranteeing stable development. However, traditional approaches to strategic management are increasingly insufficient to ensure the required adaptability and efficiency. This actualizes the need to introduce artificial intelligence (AI) technologies into the processes of strategic management of innovative development.

The purpose of the study is to identify the possibilities of AI as a tool for optimizing strategic management processes and stimulating innovative development in state-owned companies in Russia based on the strategy methodology of academician V. L. Kvint.

The object of research is the processes of strategic management of innovative development in state-owned companies, and the subject is the use of AI technologies to optimize management operations and increase the efficiency of innovation.

The results of the study show that the introduction of AI allows state-owned companies to solve the problems of infrastructure monitoring, risk forecasting and logistics optimization.

The novelty of the study lies in the justification of the importance of the role of AI as a strategic asset with the potential for a fundamental transformation of traditional management models and increasing the competitiveness of state-owned companies.

*Keywords:* strategic management, innovation development, artificial intelligence technologies, strategy methodology.

**For citation:** Leonov A. D. Strategic Management of Innovative Development of State-Owned Companies: Integration of Artificial Intelligence Technologies // Administrative Consulting. 2025. N 6. P. 86–95. EDN PGBZES

## Введение

Государственные компании не только обеспечивают выполнение государственных задач, но и оказывают существенное влияние на социально-экономическое развитие страны, обеспечивая занятость миллионов граждан. По оценкам Института прикладных экономических исследований РАНХиГС, общий размер государственного сектора в ВВП России достиг 48,5 % в 2023 г. В рамках индекса наибольшую долю составляли компании с государственным участием, на которые приходилось 33 % от общего числа<sup>1</sup>. На рис. 1 представлено пропорциональное распределение компаний с государственным участием (КГУ), сектора государственного управления (СГУ) и государственных унитарных предприятий (ГУП) в совокупной структуре российского государственного сектора в 2023 г.

В современных условиях каждый участник рынка пытается увеличить свое присутствие, внедряя инновации и адаптируя свои стратегии в соответствии с национальными приоритетами. Как отмечает Й. Шумпетер, компании добиваются лидерства за счет «созидательного разрушения», где инновации выступают ключевым драйвером экономического развития [24]. Согласно К. Кристенсену, крупные компании ограничены в способности сосредоточиться на инновациях из-за пяти системных причин, связанных с ресурсной зависимостью, давлением рынка и рисками от ухода от проверенной бизнес-модели [21]. В этом контексте у российских государственных компаний можно выделить ряд проблем: бюрократические барьеры, замедляющие принятие решений, низкую эффективность управления инновационными процессами, а также ограниченное использование современных аналитических инструментов для оценки рыночных и технологических трендов. Данные факторы приводят к рискам технологического отставания, снижению конкурентоспособности и утрате позиций на международной арене, что особенно критично для компаний, работающих в высокотехнологичных отраслях. На фоне данных вызовов особую актуальность приобретают новые подходы к стратегическому управлению, способные обеспечить устойчивое инновационное развитие государственных компаний. Одним из таких подходов является интеграция технологий ИИ-систем, объединяющих в себе возможности обработки больших объемов данных, прогнозирования, моделирования сценариев и автоматизации сложных управленческих задач. По мнению Е. А. Яковлевой и А. Н. Виноградова, «искусственный интеллект уже сегодня

<sup>1</sup> В РАНХиГС сообщили о снижении доли государства в экономике. В Госдуме дают альтернативные оценки роли госсектора [Электронный ресурс] // РБК. 30 октября 2024. URL: <https://www.rbc.ru/economics/30/10/2024/6720d63d9a79478690f58b0b> (дата обращения: 26.08.2025).

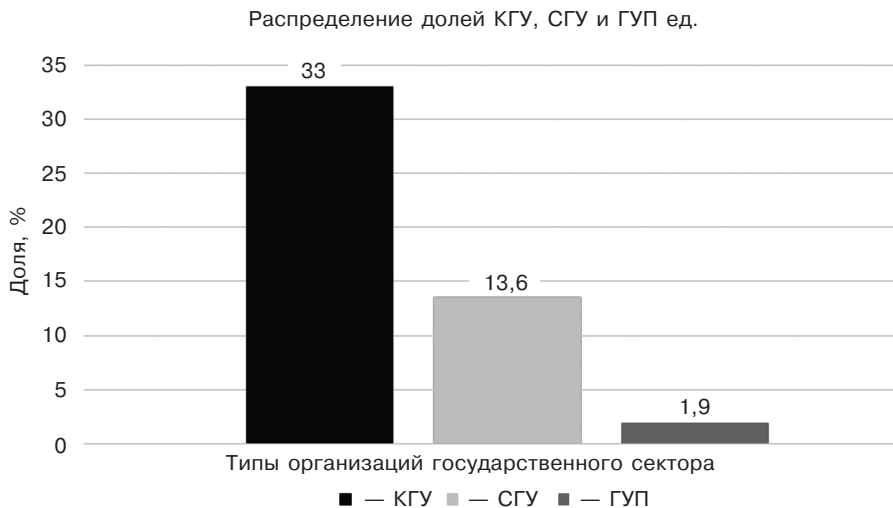


Рис. 1. Структура государственного сектора экономики России в 2023 г.  
Fig. 1. Structure of the public sector of the Russian economy in 2023

Источник: Составлено автором на основе данных Российского союза промышленников и предпринимателей: Доля государства в ВВП сократилась с 51,7 до 48,5% в 2023 г. (<https://rspp.ru/events/pov/dolya-gosudarstva-v-vvp-sokratilas-s-51-7-do-48-5-v-2023-godu/>).

становится важнейшим ресурсом в стратегическом управлении. Он предоставляет новые инструменты для повышения конкурентоспособности...» [18]. Как отмечают академики А. А. Акаев и В. А. Садовничий, цифровизация множества сложных операций хозяйственной деятельности способствует росту производительности через конвергентное взаимодействие труда человека и интеллектуальной машины, формируя новые формы организации труда и управления в условиях ускоряющегося технологического прогресса [2].

### Теория и методология

Теория стратегического управления начала формироваться во второй половине XX в. как реакция на потребность организаций в системном подходе к планированию и конкуренции в условиях усложняющейся и нестабильной экономической среды. Одним из первых значимых вкладов стала работа американского экономиста М. Портера «Конкурентная стратегия» [22]. Портер акцентировал внимание на анализе конкурентных сил (модель пяти сил<sup>2</sup>) и разработке стратегий, позволяющих организациям достигать устойчивых преимуществ на рынке. Параллельно с ним американский математик и экономист И. Ансофф разработал концепцию стратегического управления, уделяя внимание гибкости и адаптивности. В своей работе «Стратегическое управление» он выделил необходимость учитывать неопределенность внешней среды и предложил матрицу стратегического планирования, которая связывала продукты и рынки [19]. Этот подход оказался полезен для крупных организаций, включая государственные компании, которым требуется баланс между

<sup>2</sup> Модель пяти сил (модель Портера) — это стратегический инструмент, позволяющий оценить конкурентную обстановку в конкретной отрасли и на ее основе выработать обоснованные направления для развития бизнеса.

стабильностью и инновациями. Концепции, разработанные Портером и Ансоффом в эпоху, предшествующую массовому внедрению цифровых технологий, сохраняют фундаментальное значение. Тем не менее их устоявшиеся теоретические основы требуют модификации в свете современных цифровых достижений. Без интеграции инновационных инструментов практическое применение традиционных моделей стратегического управления в современных условиях становится ограниченным, что подчеркивает необходимость научных и практических достижений в области стратегического планирования, учитывающих цифровую трансформацию.

Существенное развитие теории стратегического управления было достигнуто в 1990-х гг. благодаря работам Г. Минцберга, Б. Альстрэнда и Д. Лэмпела, которые в своей монографии «Школы стратегий» классифицировали существующие подходы в десять школ стратегирования, разделив их на три категории: прескриптивные (формальное планирование), дескриптивные (основанные на поведении и культуре) и конфигурационные (синтезирующие элементы предыдущих) [23]. Для государственных компаний, характеризующихся высокой степенью регламентации и централизованным управлением, наибольшее значение имеют прескриптивные подходы, ориентированные на формализованные алгоритмы и структурное планирование. Однако современные вызовы, связанные с необходимостью цифровой трансформации, требуют большей гибкости, что делает особенно актуальными конфигурационные модели, сочетающие системный анализ с адаптивностью. В этом контексте технологии ИИ позволяют перейти от строгих шаблонов к динамическим стратегиям, встраиваясь в практику стратегирования на этапе анализа и корректировки управленческих решений.

В отечественной практике стратегическое управление находит отражение в исследованиях А. Г. Аганбегяна [1], В. Л. Квинта [9; 10; 11], В. Л. Макарова [12; 13], А. Р. Бахтизина [4], С. Д. Бодрунова [5], В. А. Шамахова [17], В. А. Гневко и В. Е. Рохчина [7], И. В. Новиковой [14; 15], А. М. Фадеева [16], Д. М. Журавлева и В. К. Чаадаева [8], Л. И. Власюк [6], М. М. Афанасьева [3]. Методология стратегирования В. Л. Квинта стала основой для системного подхода к планированию и достижению долгосрочных целей социально-экономического развития. В. Л. Квинт предложил концепцию, в которой органично объединяются анализ внешней и внутренней среды, формулировка миссии и стратегических приоритетов, а также последовательная реализация стратегии с помощью адаптируемой управленческой структуры. Такой комплексный подход способствует согласованию государственных приоритетов, корпоративных задач и общественных интересов, эффективно превращая стратегирование в целостную практическую методологию [10]. В. Л. Квинт определяет стратегию как «результат системного анализа среды, прогнозов будущих условий на основе стратегического мышления, глубоких знаний и интуиции» [9]. Его подход включает этапы анализа трендов, оценки возможностей и угроз, постановки целей и разработки сценариев, что делает его универсальным для применения в государственных компаниях. В отличие от западных моделей, ориентированных на сферу бизнеса, методология В. Л. Квинта учитывает специфику государственной политики и долгосрочных приоритетов. Это особенно актуально для государственных компаний, работающих в рамках регулируемой экономической среды. Кроме того, методология опирается на философские основы стратегического мышления, обладает политико-экономическим фундаментом и предлагает всестороннее рассмотрение взаимосвязи между экономическими, социальными, культурными и геополитическими элементами. Такая широта охвата делает методологию универсальным инструментом как для разработки, так и для реализации стратегий на национальном и корпоративном уровнях. Сравнение подходов к стратегическому управлению демонстрирует их эволюцию: если М. Портер и И. Ансофф сформировали основу для анализа и планирования, то Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и Д. Лэмпел

добавили в теорию элементы гибкости и инновационного поиска. В свою очередь, методология В. Л. Квинта позволила адаптировать эти идеи к сложным системам, включая и государственные структуры.

## Материалы и методы

Работа базируется на методологии стратегирования В. Л. Квинта, особенностями которой являются комплексное выявление приоритетов и ресурсов развития на основе анализа внутренней и внешней среды. Данный подход позволяет рассматривать интеграцию технологий ИИ не как отдельное событие, а, скорее, в более широком контексте стратегического управления государственными компаниями. В соответствии с методологией стратегирования в исследовании использовались кейс-стади для изучения практического применения ИИ в крупных компаниях (ПАО «Сбербанк», ОАО «РЖД», ПАО «Ростелеком»), контент-анализ для изучения научной литературы (включающей российские и зарубежные публикации), аналитические и статистические методы для обобщения данных с целью выявления тенденций в области цифровизации и внедрения ИИ.

## Обсуждение

### *Корпоративная стратегия конвергенции труда человека и интеллектуальных машин*

Стратегия внедрения ИИ должна исходить от руководства, которое должно четко сформулировать желаемые результаты, выделив необходимые ресурсы, и установить систему подотчетности. Такой подход смягчает часто наблюдаемый разрыв между исследовательскими проектами в области ИИ и их практическим применением в более широком операционном контексте. В тех организациях, где высшее руководство четко формулирует ключевые показатели эффективности для ИИ-проектов и закрепляет функции управления ими на институциональном уровне, пилотные программы значительно быстрее переходят в фазу масштабируемых решений. Примером этой тенденции выступает опыт ПАО «Сбербанк», где в 2024 г. примерно 60 %<sup>3</sup> корпоративных кредитов выдавались с помощью ИИ, а, согласно прогнозам, к 2026 г. доля таких решений приблизится к 100 %<sup>4</sup>. Кроме того, банк выделяет более 450 млрд рублей на ИТ-инициативы на период 2024–2026 гг., в то время как совокупный эффект от внедрения решений в области ИИ оценивается примерно в 800 млрд рублей<sup>5</sup>.

### *Факторы готовности организации к конверсии инноваций*

Готовность компаний к внедрению ИИ требует реструктуризации бизнес-процессов, создания специализированных должностей и формирования центров компетенций. Эти элементы имеют решающее значение для обеспечения институционализации управления инновациями. В отсутствие таких системных корректировок даже

<sup>3</sup> Reuters. Russia's Sberbank: AI to make 60 % of corporate loan decisions by year-end [Электронный ресурс]. URL: <https://www.reuters.com/technology/russias-sberbank-ai-make-60-corporate-loan-decisions-by-year-end-2024-03-05/#:~:text=amount%20to%20about-,800%20billion%20roubles> (дата обращения: 27.08.2025).

<sup>4</sup> Сбербанк планирует к 2026 году выдавать кредиты юрлицам с помощью ИИ. [Электронный ресурс] // РИА Новости. 19.06.2025. URL: <https://ria.ru/20250619/sberbank-2023757354.html> (дата обращения: 04.09.2025).

<sup>5</sup> Reuters. Russia's Sberbank: AI to make 60 % of corporate loan decisions by year-end [Электронный ресурс]. URL: <https://www.reuters.com/technology/russias-sberbank-ai-make-60-corporate-loan-decisions-by-year-end-2024-03-05/#:~:text=amount%20to%20about-,800%20billion%20roubles,-> (дата обращения: 27.08.2025).

тщательно подобранная технология ИИ сопряжена со значительным риском того, что она останется на стадии пилотного проекта. Комплексный подход ПАО «Сбербанк» к внедрению кредитного ИИ-скоринга, включавший в себя закрепление КРП на уровне совета директоров, создание профильных команд и крупное финансирование (свыше 450 млрд рублей на 2024–2026 гг.), обеспечил согласование технологических инициатив со стратегическими целями<sup>6</sup>.

#### *Стратегирование корпоративного кадрового развития*

Успешное внедрение ИИ в решающей степени зависит от формирования устойчивой корпоративной культуры и всестороннего развития персонала. Независимо от технологической сложности решений ИИ, недостаточная восприимчивость сотрудников к инновациям неизменно приводит к сопротивлению и неоптимальному использованию ресурсов. Открытая к экспериментам организационная культура и систематические программы обучения персонала значительно повышают вероятность масштабирования ИИ-проектов. Внедренная ПАО «Ростелеком» программа повышения цифровой грамотности сотрудников, включающая обучение анализу больших данных и методов прогнозного моделирования, ускоряет внедрение новых сервисов и повышает операционную эффективность<sup>7</sup>.

#### *Информационные ресурсы и инфраструктура*

Внедрение технологий ИИ в государственные компании основывается на информационных ресурсах и инфраструктуре. Основным условием является наличие больших объемов структурированных и достоверных данных в сочетании с достаточными вычислительными возможностями их хранения и обработки [20]. Нехватка высококачественных данных или несовместимость IT-платформ существенно ограничивают эффективность применения ИИ и ведут к увеличению транзакционных издержек. Эта проблема усугубляется для государственных компаний из-за фрагментарности ведомственных информационных систем и ограниченного доступа к аналитическим данным. Цифровая платформа «ГосТех» служит наглядным примером того, как создание единой облачной инфраструктуры для государственных учреждений облегчает доступ к стандартизированным данным и ускоряет внедрение цифровых сервисов. Международный опыт также подтверждает важность инфраструктуры. По данным OECD, правительства, которые активно инвестируют в национальные дата-центры и платформенные решения, демонстрируют более высокие показатели результативности в цифровизации государственных услуг<sup>8</sup>. В совокупности эти примеры свидетельствуют о том, что надежная и взаимосвязанная информационная экосистема имеет решающее значение для успешного использования потенциала ИИ в государственном секторе.

#### *Стратегическое управление процессом конверсии технологий ИИ*

Мониторинг и масштабирование представляют собой заключительные, но важнейшие этапы внедрения технологий ИИ, обеспечивающие их устойчивость и долгосрочную ценность. Основная цель мониторинга заключается в постоянной оценке эффективности алгоритмов, выявлении и устранении ошибок, а также в контроле за

<sup>6</sup> Reuters. Russia's Sberbank: AI to make 60 % of corporate loan decisions by year-end [Электронный ресурс]. URL: [https://www.reuters.com/technology/russias-sberbank-ai-make-60-corporate-loan-decisions-by-year-end-2024-03-05/#:~:text=amount %20to %20about,800 %20billion %20roubles,-](https://www.reuters.com/technology/russias-sberbank-ai-make-60-corporate-loan-decisions-by-year-end-2024-03-05/#:~:text=amount%20to%20about,800%20billion%20roubles,-) (дата обращения: 27.08.2025).

<sup>7</sup> «Ростелеком» и Роструд совместно обучат более 5 тысяч человек [Электронный ресурс] // Ростелеком. 16.06.2025. URL: <https://www.company.rt.ru/press/news/d473487/> (дата обращения: 09.09.2025).

<sup>8</sup> OECD. Governing with Artificial Intelligence: Are Governments Ready? [Электронный ресурс]. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/governing-with-artificial-intelligence\\_f0e316f5/26324bc2-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/governing-with-artificial-intelligence_f0e316f5/26324bc2-en.pdf) (дата обращения: 09.09.2025).

соблюдением этических и нормативных норм [25]. При отсутствии периодической переоценки ключевых показателей эффективности и адаптации моделей к меняющимся условиям даже многообещающие проекты могут оказаться неэффективными. В свою очередь, масштабирование предполагает перенос проверенных решений с локальных проектов в массовое применение, что требует корректировки процессов и распределения ресурсов. После успешного использования в рамках пилотного проекта системы компьютерного зрения «Сфера» алгоритмы были масштабированы на весь московский городской транспортный комплекс. Результатом внедрения стало обнаружение почти 1300 человек, объявленных пропавшими без вести, в том числе более 260 детей, всего за три года<sup>9</sup>. Методология стратегирования В. Л. Квинта подчеркивает важность систематического анализа внешней среды, позволяющего выявить сильные и слабые стороны организации наряду с оценкой возможностей и угроз, которые формируются внешним окружением [11]. Этот подход обеспечивает академическую основу и практическую значимость выводов, поскольку способствует согласованию внедрения ИИ с долгосрочными национальными приоритетами.

## Выводы

Государственные компании содействуют устойчивому развитию российской экономики в условиях продолжающейся цифровой трансформации и усложнения глобальной конкурентной среды. В этом контексте традиционные подходы к стратегическому управлению оказываются недостаточными, что требует переоценки устоявшихся парадигм через призму внедрения технологий ИИ. На основе сравнительного анализа, кейс-стади и аналитических инструментов выявлены основные тенденции цифровизации и отличительных особенностей внедрения ИИ в российские государственные компании. Анализ компаний ПАО «Сбербанк», ОАО «Российские железные дороги», ПАО «Ростелеком» и проекта «ГосТех» продемонстрировал возможности использования ИИ для повышения эффективности управленческих процессов, прогнозирования потенциальных рисков и оптимизации логистических операций.

Таким образом, сделан вывод, что эффективная интеграция технологий ИИ в деятельность государственных компаний требует наличия стратегического подхода, основанного на синтезе внутренних ресурсов и внешних возможностей. Основываясь на методологии стратегирования, разработанной В. Л. Квинтом, интерпретация данных результатов показывает, что стратегическое развитие ИИ требует гармоничного согласования целей между государственными органами, научным сообществом и бизнес-сектором. Такое согласование впоследствии открывает потенциальные возможности для разработки комплексных программ цифровой трансформации в государственном секторе Российской Федерации.

## Литература

1. Аганбегян А. Г. Социально-экономическое развитие России. М. : Дело, 2006.
2. Акаев А. А., Садовничий В. А. Математические модели для прогнозирования большого цифрового цикла развития мировой экономики (2020–2050 гг.). М. : Изд-во Московского университета, 2023.
3. Афанасьев А. А. Механизм формирования промышленной политики России в системе стратегического планирования // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 3. С. 629–648. DOI 10.18334/epp.13.3.117203.

<sup>9</sup> В транспорте Москвы за три года обнаружили почти 1,3 тыс. пропавших без вести. Этого удалось достичь благодаря системе видеоаналитики «Сфера» [Электронный ресурс] // ТАСС. 29 ноября 2023. URL: <https://tass.ru/obschestvo/19410123> (дата обращения: 11.09.2025).

4. Бахтизин А. Р., Ильин Н. И., Качан М. В. Развитие системы стратегического управления в условиях цифровизации // Экономические стратегии. 2022. Т. 24, № 1. С. 20–33. DOI 10.33917/es-1.181.2022.20-33.
5. Бодрунов С. Д. Формирование стратегии реиндустриализации России. СПб. : Институт нового индустриального развития (ИНИР), 2015.
6. Власюк Л. И. Стратегический анализ факторов размещения промышленного предприятия // Стратегирование: теория и практика. 2022. № 3. С. 346–359. DOI 10.21603/2782-2435-2022-2-3- 346-359.
7. Гневко В. А., Рохчин В. Е. Вопросы теории и практики регионального стратегического управления // Пространственная экономика. 2006. № 4. С. 101–114. DOI 10.14530/se.2006.4.101-114.
8. Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Моделирование процессов сложной социально-экономической системы при выборе стратегических приоритетов развития // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3, № 1. С. 1–20. DOI 10.21603/2782-2435-2023-3-1-1-20.
9. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. В 2 т. Т. 1. СПб. : СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. ISBN 978-5-89781-628-6.
10. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. В 2 т. Т. 2. СПб. : СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с. ISBN 978-5-89781-655-2.
11. Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М. : Бизнес Атлас, 2012. 626 с. ISBN 978-5-9900421-6-2.
12. Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Сушко Е. Д. Ситуационное моделирование — эффективный инструмент для стратегического планирования и управления // Управленческое консультирование. 2016. № 6. С. 26–39.
13. Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Сушко Е. Д. Агент-ориентированная модель для мониторинга и управления реализацией больших проектов // Экономика и управление. 2017. № 4. С. 4–12.
14. Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1, № 1. С. 57–65. DOI 10.21603/2782-2435-2021- 1-1-57-65.
15. Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия // Экономика промышленности. 2018. № 4. С. 318–326. DOI 10.17073/2072-1633-2018-4-318-326.
16. Фадеев А. М. Стратегическое управление нефтегазовым комплексом при освоении морских углеводородных месторождений Арктики // Экономика промышленности. 2013. № 2. С. 24–27. DOI 10.17073/2072-1633-2013-2-24-27.
17. Шамахов В. А., Плотников В. А. Стратегическое управление: глобальный подход // Управленческое консультирование. 2013. № 5. С. 157–164.
18. Яковлева Е. А. Роль технологий искусственного интеллекта в цифровой трансформации экономики / Е. А. Яковлева, А. Н. Виноградов, Л. В. Александрова, А. П. Филимонов // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13, № 2. С. 707–726.
19. Ansoff H. I. Strategic Management. London : Palgrave Macmillan (Macmillan / Wiley imprint editions), 1979.
20. Cath C., Wachter S., Mittelstadt B., Taddeo M., Floridi L. Artificial Intelligence and the 'Good Society': the US, EU, and UK approach // Science and Engineering Ethics. 2018. Vol. 24, N 2. P. 505–528.
21. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, MA : Harvard Business School Press, 1997.
22. Michael E. Porter. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980. 422 p.
23. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. New York : The Free Press, 1998. 410 p.
24. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1934.
25. Veale M., Binns R. Fairer machine learning in the real world: Mitigating discrimination without collecting sensitive data // Big Data & Society. 2017. Vol. 4, N 2. P. 1–17.

#### **Конфликт интересов**

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

#### **Об авторе:**

**Леонов Алексей Дмитриевич**, специалист Центра карьеры молодежи Высшей школы государственного администрирования МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Российская Федерация); leonovad@my.msu.ru

## References

1. Aganbegyan A. G. Socio-economic development of Russia. Moscow : Case, 2006. (In Russ.).
2. Akaev A. A., Sadovnichy V. A. Mathematical models for predicting a large digital cycle of development of the world economy (2020–2050). Moscow : Moscow University Publishing House, 2023. (In Russ.).
3. Afanasyev A. A. The mechanism of Russian industrial policy in strategic planning system // Journal of Economics, Entrepreneurship and Law [Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo]. 2023. Vol. 13, N 3. P. 629–648. DOI 10.18334/epp.13.3.117203. (In Russ.).
4. Bakhtizin A. R., Il'in N. I., Kachan M. V. Development of the strategic management system in the context of digitalization // Economic strategies [Ekonomicheskie strategii]. 2022. Vol. 24, N 1. P. 20–33. DOI 10.33917/es- 1.181.2022.20-33. (In Russ.).
5. Bodrunov S. D. Formation of the strategy of reindustrialization of Russia. St. Petersburg : Institute for New Industrial Development (INIR), 2015. (In Russ.).
6. Vlasyuk L. I. Strategic analysis of industrial enterprise location factors // Strategizing: Theory and Practice [Strategirovanie: teoriya i praktika]. 2022. N 3. P. 346–359. DOI 10.21603/2782-2435-2022-2-3-346-359. (In Russ.).
7. Gnevko V. A., Rokhchin V. E. Issues of theory and practice of regional strategic management // Spatial economics [Prostranstvennaya ekonomika]. 2006. N 4. P. 101–114. DOI: 10.14530/se.2006.4.101-114. (In Russ.).
8. Zhuravlev D. M., Chaadaev V. K. Modeling the Processes of a Complex Socio-Economic System and Strategic Development Priorities // Strategizing: Theory and Practice [Strategirovanie: teoriya i praktika]. 2023. Vol. 3, N 1. P. 1–20. DOI 10.21603/2782-2435-2023-3-1-1-20. (In Russ.).
9. Kvint V. L. The Concept of Strategizing. In 2 vol. Vol. 1. St. Petersburg : NWIM of RANEPa, 2019. 132 p. ISBN 978-5-89781-628-6. (In Russ.).
10. Kvint V. L. The Concept of Strategizing. In 2 vol. Vol. 2. St. Petersburg : NWIM of RANEPa, 2020. 164 p. ISBN 978-5-89781-655-2. (In Russ.).
11. Kvint V. L. Strategic Management and Economics in a Global Emerging Market. Moscow : Business Atlas, 2012. 626 p. ISBN 978-5-9900421-6-2. (In Russ.).
12. Makarov V. L., Bakhtizin A. R., Sushko E. D. Situational modeling is an effective tool for strategic planning and management // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2016. N 6. P. 26–39. (In Russ.).
13. Makarov V. L., Bakhtizin A. R., Sushko E. D. Agent-oriented model for monitoring and managing the implementation of large projects // Economics and Management [Ekonomika i upravlenie]. 2017. N 4. P. 4–12. (In Russ.).
14. Novikova I. V. C Strategizing of the Human Resources Development: Main Elements and Stages // Strategizing: Theory and Practice [Strategirovanie: teoriya i praktika]. 2021. Vol. 1, N 1. P. 57–65. DOI 10.21603/2782-2435-2021-1- 1-57-65. (In Russ.).
15. Novikova I. V. Strategic management of labor resources // Russian Journal of Industrial Economics [Ekonomika promyshlennosti]. 2018. N 4, P. 318–326. DOI 10.17073/2072-1633-2018-4-318-326 (In Russ.).
16. Fadeev A. M. Strategic management of oil & gas complex at the arctic marine hydrocarbon fields development // Russian Journal of Industrial Economics [Ekonomika promyshlennosti]. 2013. N 2. P. 24–27. DOI 10.17073/2072-1633-2013-2-24-27 (In Russ.).
17. Shamakhov V. A., Plotnikov V. A. Strategic Management: A Global Approach // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2013. N 5. P. 157–164. (In Russ.).
18. Yakovleva E. A., Vinogradov A. N., Aleksandrova L. V., Filimonov A. P. How artificial intelligence helps transform the digital economy // Russian Journal of Innovation Economics [Voprosy innovatsionnoi ekonomiki.]. 2023. Vol. 13, N 2. P. 707–726. DOI 10.18334/vinec.13.2.117710 (In Russ.).
19. Ansoff H. I. Strategic Management. London : Palgrave Macmillan (Macmillan / Wiley imprint editions), 1979.
20. Cath C., Wachter S., Mittelstadt B., Taddeo M., Floridi L. Artificial Intelligence and the 'Good Society': the US, EU, and UK approach // Science and Engineering Ethics. 2018. Vol. 24, N 2. P. 505–528.
21. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, MA : Harvard Business School Press, 1997.
22. Michael E. Porter. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press, 1980. 422 p.

23. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. New York : The Free Press, 1998. 410 p.
24. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1934.
25. Veale M., Binns R. Fairer machine learning in the real world: Mitigating discrimination without collecting sensitive data // Big Data & Society. 2017. Vol. 4, N 2. P. 1–17.

**Conflict of interests**

The author declares no relevant conflict of interests.

**About the author:**

**Alexey D. Leonov**, Specialist at the Youth Career Center of the Higher School of Public Administration of Lomonosov Moscow State University (Russian Federation); leonovad@my.msu.ru

Поступила в редакцию: 15.10.2025

Поступила после рецензирования: 17.11.2025

Принята к публикации: 20.11.2025

The article was submitted: 15.10.2025

Approved after reviewing: 17.11.2025

Accepted for publication: 20.11.2025

# К вопросу о совершенствовании методологии территориального планирования в условиях эскалации внешних вызовов и рисков: взгляд со стороны теории систем

Логинов Д. Л.

Кемеровский государственный университет, Кемерово, Российская Федерация; loginovdmitrij618@gmail.com

## РЕФЕРАТ

В статье рассматривается одна из важных составляющих стратегического развития углехимической индустрии в Кемеровской области — Кузбассе: разработка модели взаимодействия между заинтересованными сторонами, имеющими различные цели. Предложено использовать методологию сотруенции/соткурренции, где отношения сторон более сложны по сравнению с конкуренцией или сотрудничеством.

**Цель** — разработка модели взаимодействия заинтересованных сторон с использованием принципов сотруенции/соткурренции при стратегировании развития углехимической индустрии Кемеровской области — Кузбасса.

**Методы.** Исследование базируется на теории стратегии, методологии стратегирования академика В. Л. Квинта, теории конкуренции и сотрудничества А. Бранденбургера, Б. Нейлбаффа. Используются системно-структурный подход, логические общенаучные методы классификации, индукции, дедукции, абстрагирования, систематизации.

**Результаты.** Разработана модель взаимодействия со стейкхолдерами при стратегировании углехимической индустрии Кемеровской области — Кузбасса, отличающаяся от известных подходов применением принципов и механизмов стратегической сотруенции/соткурренции в условиях конкуренции на рынках разного уровня. Предложены конкретные принципы стратегической сотруенции/соткурренции, включая доказательность, динамичность, баланс интересов, интегративность, открытость, соблюдение экономической безопасности. Определены механизмы взаимодействия между заинтересованными сторонами.

**Выводы.** Предложенная модель взаимодействия со стейкхолдерами с использованием принципов, механизмов стратегической сотруенции/соткурренции в условиях жесткой глобальной, страновой конкуренции позволит значительно повысить вероятность успешной реализации стратегии создания и развития углехимической индустрии в Кемеровской области — Кузбассе с выходом на мировой уровень.

**Ключевые слова:** высокие технологии, экономическое развитие, сотруенция, соткурренция, стратегические принципы, заинтересованные стороны.

**Для цитирования:** Логинов Д. Л. Модель взаимодействия заинтересованных сторон при стратегировании развития высокотехнологичной индустрии в регионе (на примере углехимической индустрии Кемеровской области — Кузбасса) // Управленческое консультирование. 2025. № 6. С. 96–110. EDN PHZQAW

## Model of Stakeholder Interaction in Strategizing the High-Tech Industry in the Region (Case of the Coal Chemical Industry of the Kemerovo Region — Kuzbass)

Dmitriy L. Loginov

Kemerovo State University, Kemerovo, Russian Federation; loginovdmitrij618@gmail.com

## ABSTRACT

This article examines one of the important components of the strategic development of the coal chemical industry in the Kemerovo Region — Kuzbass: the development of a model of interaction between stakeholders with different goals. It is proposed to use the methodology of co-construction/cocurrence, where the relations of the parties are more complex compared to competition or cooperation.

**The aim** is development of a model of stakeholder interaction using the principles of co-construction/cocurrence in strategizing the development of the coal chemical industry in the Kemerovo region — Kuzbass.

**Methods.** The study is based on the theory of strategy, the methodology of strategizing by Academician V. L. Kvint, the theory of competition and cooperation by A. Brandenburger, B. Nalebuff. A systemic-structural approach, logical general scientific methods of classification, induction, deduction, abstraction, and systematization is used.

**Results.** A model of interaction with stakeholders in strategizing the coal chemical industry of the Kemerovo Region — Kuzbass has been developed, which differs from known approaches by the use of principles and mechanisms of strategic co-construction/ cocurrence in conditions of competition in markets of different levels. Specific principles of strategic co-construction/ cocurrence have been proposed, including evidence, dynamism, and balance of interests, integration, openness, and compliance with economic security. Mechanisms of interaction between stakeholders have been defined.

**Conclusions.** The proposed model of interaction with stakeholders using the principles and mechanisms of strategic co-construction/cocurrence in the conditions of tough global and national competition will significantly increase the likelihood of successful implementation of the strategy for the creation and development of the coal chemical industry in the Kemerovo region — Kuzbass with access to the world level.

*Keywords:* high technology, economic development, co-construction, cocurrence, strategic principles, stakeholders.

**For citation:** Loginov D. L. Model of Stakeholder Interaction in Strategizing the High-Tech Industry in the Region (Case of the Coal Chemical Industry of the Kemerovo Region — Kuzbass) // Administrative Consulting. 2025. N 6. P. 96–110. EDN PHZQAW

---

---

## Введение

Разработка новых технологий является основой человеческого развития и прогресса. На них базируются как производственно-экономический потенциал общества, так и качество жизни людей. Поэтому теория стратегии, методология стратегирования рассматривают новые высокие технологии как один из ключевых факторов достижения стратегического успеха. Согласно мнению академика В. Л. Квинта, А. С. Хворостяной, Н. И. Сасаева, именно высокие технологии, основанные на инновациях, обеспечивают реализацию стратегических целей корпораций, регионов, стран [7, с. 1170]. В новых реалиях, складывающихся в 2020-е гг., для нашей страны исключительную стратегическую значимость имеет достижение национальной технологической безопасности и лидерства. При этом одной из важнейших сфер приложения высоких технологий, наряду с машиностроением, электроникой, является химическое производство.

Высокотехнологичные индустрии являются одним из основных стратегических приоритетов России и регионов. Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации устанавливает, что «научно-технологическое развитие является одним из стратегических национальных приоритетов»<sup>1</sup>. Оно включает, в частности, «переход к передовым технологиям проектирования и создания высокотехнологичной продукции... создание системы государственной поддержки малых технологических компаний»<sup>2</sup>. Также планируется «опережающая разработка принципиально новых научно-технологических решений»<sup>3</sup>. Такой подход государства

<sup>1</sup> Стратегия научно-технологического развития РФ. Утверждена Указом Президента РФ от 28.02.2024 г. № 145 [Электронный ресурс]. URL: <http://static.kremlin.ru/media/events/files/ru/HNNAzT11guyX9Y00yaFA4KkMWPYcWS8.pdf> (дата обращения: 10.05.2025).

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же.

диктуется императивами достижения технологического суверенитета, стратегической диверсификации экономики в пользу высокотехнологичных отраслей. В свою очередь, в Кемеровской области — Кузбассе документы стратегического планирования, отражающие интересы и ценности региона, предполагают: экологизацию угольной отрасли на основе развития углехимического комплекса, диверсификацию спектра углехимических продуктов, развитие углехимии на основе инновационных технологических схем<sup>4</sup>.

Это объективно обусловлено необходимостью снижения зависимости Кемеровской области — Кузбасса от добычи и экспорта угля, ухода от монопрофильной сырьевой модели экономики на основе создания высокотехнологичной углехимической индустрии и смежных отраслей, продления цепочек создания ценности. На момент выполнения исследования регион выступает поставщиком продукции с достаточно низкой долей добавленной стоимости, большим удельным весом транспортных издержек в цене. Какая-либо переработка кузнецких углей, за исключением обогащения и коксования, практически не производится. Сырьевая зависимость обуславливает кризисные явления в экономике Кемеровской области — Кузбасса. Валовой региональный продукт (ВРП), в структуре которого добывающие производства занимают около трети, в 2022 г. и 2023 г. был ниже уровня предыдущих лет на 0,6 % и 0,5 % соответственно<sup>5</sup>. Индекс промышленного производства (по отношению к предыдущему году) в 2022, 2023 и 2024 гг. составил 95,9 %, 97,9 %, 94,6 % соответственно<sup>6</sup>. В 2024 г. по сравнению с 2023 г. поступления в бюджет Кемеровской области — Кузбасса от угольных предприятий сократились на 54,0 %. Это вызвало падение общих доходов бюджета на 14,5 %<sup>7</sup>. Данные тенденции достаточно негативно сказываются на уровне и качестве жизни кузбассовцев.

Сохранение экстрактивной модели экономики региона на длительную перспективу приведет к крайне неблагоприятным последствиям — продолжению падения ВРП и промышленного производства, сокращению реальных доходов граждан, усугублению дефицита бюджета. Чтобы избежать данного негативного сценария, перейти от кризиса к стратегическому развитию «угольного» региона требуется создание высокотехнологичных индустрий, в первую очередь на базе внешних «окон возможностей» и естественных конкурентных преимуществ. В табл. 1 приведены стратегические возможности и угрозы формирования углехимической индустрии Кемеровской области — Кузбасса.

Данные табл. 1 показывают наличие возможностей для создания углехимической индустрии в Кемеровской области — Кузбассе, что отвечает интересам публичной власти, бизнеса, жителей региона, связанным с ростом экономики на основе высоких технологий, стабилизацией социально-экономической ситуации, диверсификацией ВРП, повышением производительности и оплаты труда. В то же время это весьма сложный стратегический проект, требующий значительных ресурсов и связанный с высокими рисками.

<sup>4</sup> Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области — Кузбасса до 2035 года. Утв. Законом Кемеровской области — Кузбасса от 04.10.2024 г. № 97-ОЗ [Электронный ресурс]. URL: <https://ako.ru/upload/medialibrary/3ae/1xldtamvjuuy9o8de7dzs6z9x0d1wsly/Закон%20№%2097-ОЗ.pdf> (дата обращения: 15.11.2024).

<sup>5</sup> ВРП с 1998 г. по Кемеровской области — Кузбассу [Электронный ресурс]. URL: <https://42.rosstat.gov.ru/folder/38633> (дата обращения: 20.07.2025).

<sup>6</sup> Итоги социально-экономического развития Кемеровской области — Кузбасса по итогам 2024 года [Электронный ресурс]. URL: <https://economy.kemobl.ru/menu/deyatelnost/itogisotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-kuzbassa.php> (дата обращения: 20.07.2025).

<sup>7</sup> Долгосрочный контракт с РЖД, льготное кредитование и отмена импортных пошлин. Власти Кузбасса рассказали, как помочь угольной отрасли пережить кризис [Электронный ресурс]. URL: <https://neftegaz.ru/news/coal/878858-dolgosrochnnyy-kontrakt-s-rzhd-igotnoe-kreditovanie-i-otmena-importnykh-poshlin-vlasti-kuzbassa-rassk/> (дата обращения: 20.07.2025).

**Стратегические возможности и угрозы формирования  
углехимической индустрии Кемеровской области — Кузбасса**

Table 1. Strategic opportunities and threats for the formation  
of the coal chemical industry in the Kemerovo region — Kuzbass

Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Частичная деглобализация, запрос на создание национальных, местных обрабатывающих производств на собственной сырьевой базе для повышения стратегической устойчивости.</li> <li>2. Более высокая обеспеченность запасами угля на длительную перспективу, более равномерное их распределение между странами.</li> <li>3. Повышение ценовой конкурентоспособности угля как сырья по сравнению с нефтегазовым.</li> <li>4. Рост мирового спроса на продукцию органического синтеза за счет урбанизации, модернизации уровня и образа жизни на Глобальном Юге.</li> <li>5. Получение прорывных результатов в углехимических технологиях, в т. ч. при использовании цифровых инструментов.</li> <li>6. Государственная стратегия создания новых технологий, обеспечения технологического суверенитета, в т. ч. в сфере применения новых материалов, химических соединений, организации производства углеродных материалов.</li> <li>7. Наличие ресурсного (запасы углей высокого качества с низкой себестоимостью добычи) и финансового (прибыль, депозиты угольных компаний) потенциалов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удешевление нефти в условиях декарбонизации экономики.</li> <li>2. Вероятность отсутствия прогресса в технологиях переработки угля как сырья для органического синтеза.</li> <li>3. Ограниченность внутреннего спроса на продукцию органического синтеза.</li> <li>4. Высокая стоимость заемного финансирования.</li> <li>5. Ограниченная заинтересованность угольных компаний в глубокой переработке угля.</li> <li>6. Экологические ограничения глубокой переработки угля</li> </ol>

Источник: Составлено автором.

Его успешная реализация требует следующих условий:

- вовлечение большого количества участников, заинтересованных сторон, включая угольные компании, инвесторов, научные организации, технологических предпринимателей, публичные власти и т. д., при этом часть предприятий и организаций должна быть создана впервые;

- формирование системы управления, соответствующей сложности управляемого объекта, с использованием инновационных, нестандартных научно-методических подходов;

- внедрение новых форм взаимодействия, сотрудничества между участниками углехимической индустрии, соответствующих наиболее актуальному мировому опыту и предполагающих более сложные виды отношений, чем непосредственная конкуренция или прямое деловое партнерство на договорной основе (включая со-труенцию/соткуренцию).

Иными словами, для стратегирования и развития углехимической индустрии Кемеровской области — Кузбасса необходимо создание целостной системы совместной работы большого количества компаний, предприятий, организаций, включающей трансфер инноваций и компетенций, совместное использование ресурсов,

позволяющей гармонизировать цели и интересы во взаимосвязи с приоритетами социально-экономического развития региона в целом. Поэтому целью исследования является разработка модели взаимодействия заинтересованных сторон с использованием принципов сотруенции/соткуренции при стратегировании развития углехимической индустрии Кемеровской области — Кузбасса.

## Обзор литературы

Ж. Ж. Соломон отмечал, что изначально технология означала науку о навыках и умениях производить вещи с помощью труда человека [25, р. 113]. Затем сфера использования термина значительно расширилась. В нее включаются практически все способы действия в различных областях с определенной целью (управленческая, политическая, педагогическая технология), использование знаний для решения практических задач [2, р. 120]. Как правило, технология воспроизводима, ее можно тиражировать, распространять, совершенствовать. К. Митчем отмечает сложность, нелинейность процессов развития технологий, значимость субъективного фактора, связанного с деятельностью отдельных людей [24, р. 19].

Роль новых технологий в экономическом развитии начал анализировать Й. Шумпетер. Он полагал, что ключевую роль в нем играет «осуществление новых комбинаций». Среди новых комбинаций такие, как «изготовление нового ... блага или создание нового качества того или иного блага ... Внедрение нового ... метода (способа) производства» [19, с. 132], по сути, отвечают смыслу понятия новых технологий. Именно они, по Й. Шумпетеру, обеспечивают качественное преобразование экономики, ее развитие, в отличие от сугубо количественного роста. Процесс «созидательного разрушения» старого новым, включая радикальную смену технологий («от водяного колеса до современных электростанций... от почтовой кареты до самолета» [19, с. 461]), обуславливает значительный рост качества жизни, расширение возможностей для людей. Хотя в процессе внедрения новых технологий пользователи старых, конечно, сталкиваются на определенном этапе с безработицей, банкротствами.

Й. Шумпетер еще не применял экономико-математические методы, однако позднейшие эмпирические исследования подтвердили его концепцию. У. Баумоль продемонстрировал определяющее влияние на экономическое развитие предпринимателей-инноваторов (в отличие от репликантов, воспроизводящих существующие технологии). Их заслугой является запуск производства персональных компьютеров, вертолетов, установок непрерывного розлива стали и др. [2, с. 400]. Д. Берчем показана стратегическая значимость быстроразвивающихся компаний-газелей в создании рабочих мест, что также связано с реализацией новых технологий [20]. В работах Б. Йовановича доказывается связь новых технологий с возможностями экономического развития (включая влияние среднего возраста технологий на темпы роста ВВП) [22; 23].

Наибольшая роль в стратегическом развитии принадлежит такому виду технологий, как «высокие» (от англ. «high technology»). Этот термин получил распространение во второй половине XX в., что отражало всевозрастающую роль научно-технического прогресса (НТП), новых знаний, ускорение инновационного развития. В общем смысле к высоким относятся технологии, обладающие следующими взаимосвязанными признаками:

- уровень наукоемкости, степень использования различных результатов интеллектуальной деятельности;
- большая степень сложности технологических процессов и устройств (определяется числом элементов, связей между ними внутри технологических систем, а также с внешней средой);

– уровень новизны по отношению к прочим технологиям с учетом фактора времени (любая технология появляется как новая, инновационная, сменяет старую, становится рутинной, затем сама устаревает и исключается из использования).

Критерии классификации видов экономической деятельности (ВЭД) по технологическому уровню установлены в документах Организации экономического сотрудничества и развития<sup>8</sup>, Федеральной службы государственной статистики<sup>9</sup>. Они зависят в основном от показателя отношения удельного веса расходов на исследования и разработки к валовой добавленной стоимости по ВЭД. В соответствии с этим химическая промышленность относится к числу ВЭД со средневысоким технологическим уровнем. Данный подход, однако, учитывает только реалии прошлого и текущего этапа, но не ориентирован на будущее (предполагается, что каждый ВЭД имеет стабильный показатель расходов на исследования и разработки, сложившийся за много лет). Со стратегической точки зрения следует учесть возможное кардинальное изменение расходов на исследования и разработки, переход химической промышленности в число высокотехнологичных ВЭД. Отметим также, что формальное указание в учредительных документах предприятия кодов ВЭД, относящихся к высокотехнологичным, еще не обязательно указывает на его высокую научно-инновационную активность.

Рассматривая высокотехнологичные ВЭД в качестве объектов стратегирования, следует выделить следующие их специфические черты:

1. Создание сложных технологий предполагает большие масштабы исследований и разработок, выделение значительных ресурсов. Вместе с тем, как обосновано в теории открытых инноваций Д. Чесбро, разработка прорывных технологий, инноваций исключительно собственными силами уже практически недоступна даже крупнейшим компаниям [16]. Им необходимо активное сотрудничество, взаимодействие, обмен результатами интеллектуальной деятельности, компетенциями, знаниями с университетами, исследовательскими институтами, другими бизнес-структурами, а также с технологическими предпринимателями. По мнению Р. А. Мусаева и К. В. Фильцагина, теория открытых инноваций вполне применима и в России [9], несмотря на особенности отечественной экономики, научно-технической сферы.

2. Высокая сложность деятельности по созданию и внедрению высоких технологий, вовлеченность большого числа субъектов с разными интересами обуславливают значительную степень неопределенности и деловых рисков, одним из которых является оппортунизм части игроков. На разработку высоких технологий влияют факторы вероятностного характера, определенную роль играет субъективное, не всегда рациональное поведение людей. Это приводит к аналогичной сложности систем управления инновационными процессами, где следует использовать нетривиальные подходы, методы. Достаточно велики в данном контексте возможности для использования кластеров как формы организации совместной деятельности в высокотехнологичных ВЭД [8], в том числе, как полагает автор, «мегакластеров» (или групп кластеров).

3. После того как новая технология или группа технологий широко внедрена и закрепились, она на достаточно долгий срок становится мировым стандартом. Замена

<sup>8</sup> Galindo-Rueda F., Verger F. OECD Taxonomy of Economic Activities Based on R&D Intensity. OECD Science, Technology and Industry Working Papers 2016/04 [Electronic Resource]. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5jlv73sqqp8r-en.pdf?expires=1721117260&id=id&accname=quest&checksum=3B6D6AA1DA5B48FBE6F01A7EE120C81A> (дата обращения: 05.05.2025).

<sup>9</sup> Методика расчета показателей «Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом внутреннем продукте» и «Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом региональном продукте субъекта Российской Федерации». Утверждена Приказом Росстата от 15.12.2017 г. № 832 [Электронный ресурс]. URL: [https://rosstat.gov.ru/metod/metodika\\_832.pdf](https://rosstat.gov.ru/metod/metodika_832.pdf) (дата обращения: 01.07.2024).

данных стандартов на новые технологические решения впоследствии достаточно затруднительна, поскольку требует значительных инвестиций, преодоления многих препятствий. Так, несмотря на колоссальные усилия и ресурсы, затрачиваемые на энергопереход, а также политическое давление, возобновляемые источники пока дают значительно меньше энергии, чем ископаемые топлива. Однако стандартная технология может объективно быть не самым лучшим вариантом. В трудах лауреата Нобелевской премии 1993 г. Д. Норта описывается QWERTY-эффект, при котором доминирующие, преобладающие подходы, стандарты, технологии менее продуктивны, чем альтернативные [13, с. 145–149]. Но вследствие высоких издержек их замена крайне сложна. Таким образом, изменение технологических стандартов в том или ином ВЭД может быть затруднительным, но необходимым шагом. При раннем распознавании стратегических и иных трендов в зарождающихся нишах появляются шансы создать технологии, стандарты, компании-лидеры глобального масштаба.

Видные отечественные ученые, стратеги отмечают принципиальную важность высоких технологий, особенно в новых реалиях, складывающихся с 2022 г. По мнению С. Д. Бодрунова, темпы технологического развития таковы, что происходит не просто ускорение НТП, а ускорение темпов роста («вторая производная»). При этом именно технологии определяют весь ход экономического и социального развития [4, с. 6]. Материальное производство, «экономика физических товаров» имеет определяющее влияние на удовлетворение важнейших жизненных потребностей человека, а основной чертой ее нового облика становится «резкий скачок в применении новых знаний» [3, с. 38]. Согласно А. Д. Некипелову, смена технологий, например, массированное внедрение искусственного интеллекта, обязательно приведет и к преобразованию всего общественного устройства [12, с. 36]. Здесь же стоит отметить, что создание новых высокотехнологичных инновационных технологий является необходимым условием обеспечения технологического суверенитета [1, с. 50]. Таким образом, высокотехнологичные отрасли становятся базисом формирования качества, образа жизни людей.

В исследованиях А. В. Мяскова раскрывается стратегическая значимость высоких технологий непосредственно для базовых отраслей тяжелой промышленности, включая угольную, поскольку ее устойчивое безопасное развитие может быть обеспечено по преимуществу на платформе наилучших доступных технологий (НДТ) [10, с. 322], включая не только производство, но и логистику [11]. Внедрение высоких технологий, НДТ в угольной промышленности позволит сбалансировать интересы стейкхолдеров, минимизировать экологический и иной ущерб. По мнению И. В. Шацкой, «уровень технологического отставания России от развитых стран остается существенным» [18, с. 25], поэтому реальным способом роста становится технологическая модернизация, переход к новому технологическому укладу. При этом одна из важных задач — повышение эффективности деятельности промышленных предприятий [17]. Новые вызовы развития высоких технологий, такие как технологический суверенитет, технологическая независимость в условиях санкционного противостояния в базовых отраслях промышленности, детально анализирует А. М. Фадеев [14; 15].

Таким образом, проведенный обзор литературы подтверждает актуальность и необходимость развития высокотехнологичных индустрий для стратегической диверсификации экономики региона, зависящего от добывающих производств. Вместе с тем теоретические и прикладные аспекты разработки систем, моделей взаимодействия заинтересованных сторон при стратегировании высокотехнологичной индустрии изучены в недостаточной степени. Они требуют дополнительной разработки с учетом особенностей углехимической индустрии Кемеровской области — Кузбасса как объекта стратегирования.

## Теоретические основы исследования

Теоретическую рамку работы составляют теория стратегии, методология стратегирования академика, иностранного члена РАН В. Л. Квинта [5; 6; 7]. Данное исследование опирается на такие постулаты теории стратегии и методологии стратегирования, как:

- ориентированность всех стратегических преобразований на человека, качество его жизни;
- закон экономии времени в стратегии, предписывающий стремиться к опережению конкурентов по временным и инновационным факторам;
- закон реализации стратегических приоритетов, обеспеченных конкурентными преимуществами (также возможно создание новых);
- правило раннего распознавания неочевидных для конкурентов трендов внешней среды.

Также автор опирался на представления о сотруенции/соткуренции, или, иными словами, сотруденчестве конкурентов и (или) кооперационной конкуренции. В частности, следует выделить теорию конкуренции и сотруденчества А. Бранденбургера, Б. Нейлбаффа [21]. Согласно ее представлениям, в современном мире взаимодействие двух и более субъектов может иметь более сложный характер, чем прямое сотруденчество или соперничество, сочетать элементы того и другого. Так, различные вузы, с одной стороны, конкурируют за лучших абитуриентов, преподавателей, ресурсы бюджета, частных компаний для выполнения исследований и разработок. С другой стороны, они сотруденчают при реализации совместных проектов, в рамках ассоциаций, объединений вузов для реализации общих интересов. Таким образом, отношения различных субъектов во многих случаях характеризуются не бинарной оппозицией (либо сотруденчество, либо борьба), а подвижным континуумом состояний. В этой связи говорят о сотруенции и соткуренции (в первом явлении преобладает сотруденчество, во втором — конкуренция), причем соотношение между ними может и должно изменяться со временем.

В исследовании применялся общенаучный системно-структурный подход, логические методы классификации, индукции, дедукции, абстрагирования, систематизации. Эмпирическими материалами послужили документы стратегического планирования, нормативно-правовые материалы стейкхолдеров углехимической индустрии Кемеровской области — Кузбасса.

## Результаты и обсуждение

Для достижения цели исследования необходимо первоначально определить конкретный состав и структуру стейкхолдеров с учетом того, что в процессе создания объекта стратегирования должны появиться новые заинтересованные стороны (например, производства по выпуску профильного промышленного оборудования). Наряду с этим углехимическая индустрия как новый участник рыночной конкуренции на соответствующих рынках столкнется с диссонирующими интересами части действующих игроков. Стратегическая систематизация и классификация стейкхолдеров представлена в табл. 2. Полужирным выделены стейкхолдеры, которых практически не существует к моменту выполнения исследования, их потребуется сформировать (создать), курсивом — те стейкхолдеры, которые могут иметь противоположные интересы по отношению к объекту стратегирования.

Как видно из данных табл. 2, развитие углехимической индустрии в Кемеровской области — Кузбассе потребует создания двух новых групп стейкхолдеров (наряду с производителями специализированного промышленного оборудования):

1. Проектные, конструкторские, инжиниринговые организации, способные проектировать предприятия углехимической промышленности, разрабатывать

**Классификация заинтересованных сторон  
при создании углехимической индустрии в Кемеровской области — Кузбассе**  
Table 2. Classification of stakeholders in the creation  
of the coal chemical industry in the Kemerovo region — Kuzbass

<b>Российская Федерация в целом как субъект национальных ценностей и носитель общих интересов</b>		
Блок 1. Человек	1.1. Жители России в целом	
	1.2. Жители Кемеровской области — Кузбасса	
Блок 2. Государство	2.1. Федеральные органы власти	Министерство промышленности и торговли, Министерство экономического развития, Министерство энергетики
	2.2. Органы власти Кемеровской области — Кузбасса	Министерство экономического развития, Министерство промышленности и торговли, Министерство угольной промышленности
	2.3. Органы местного самоуправления муниципальных образований Кемеровской области — Кузбасса	
Блок 3. Бизнес	3.1. Угольные компании	АО «Сибирская угольная энергетическая компания», АО УК «Кузбассразрезуголь», ООО «УК «Сибантрацит», «Эльга», Группа «САФМАР», ООО «Распадская угольная компания» и др.
	<b>3.2. Поставщики оборудования</b>	<b>3.2.1. Зарубежные</b> <b>3.2.2. Отечественные</b>
	3.3. Действующие компании в сфере органической химии	ПАО «Сибур Холдинг», Группа «Полипластик», АО «Метафракс Кемикалс» и др.
	3.4. Потребители	3.4.1. B2B-рынок 3.4.2. B2C-рынок
Блок 4. Академический сектор	4.1. Университеты	
	4.2. Научно-исследовательские организации	
	<b>4.3. Проектно-конструкторские, инжиниринговые организации</b>	
«Стык» блоков 3 и 4 — технологическое предпринимательство	<b>3–4.1. Малые технологические фирмы (стартапы) в сфере разработки углехимических технологий</b>	

Источник: Составлено автором.

технологические схемы, организовывать строительство, комплектацию, запуск производства (условно говоря, «Кузбассуглехимпроект»).

2. Малые технологические компании. Они играют важнейшую роль в коммерческой реализации и внедрении новых технологий в рамках инновационных экосистем стран, регионов. Отметим, что их создание предусматривается и программой развития Кемеровского государственного университета в рамках программы «Приоритет-2030».

Предлагаемые автором принципы использования сотруенции/соткуренции при стратегировании углехимической индустрии Кемеровской области — Кузбасса включают:

1. Принцип обоснованности (доказательности), предполагающий принятие решений о выборе отношений сотруенции/соткуренции на основе современной деловой аналитики, включая использование искусственного интеллекта и больших данных, опираясь на экономическую прагматичность.

2. Принцип динамизма, требующий не только мониторинга эффективности отношений сотруенции/соткуренции, но и их пересмотра на основе преактивного (опережающего) подхода.

3. Принцип рационального динамического баланса интересов участников сотруенции/соткуренции, означающий необходимость поиска компромиссов, нахождения взаимовыгодных форм сотрудничества, в т. ч. нестандартных, инновационных (с учетом реальных и потенциальных вкладов участников данных отношений).

4. Принцип интегративности стратегий, программ развития, ключевых решений участников сотруенции/соткуренции, что дает возможность реализовывать общие интересы, ценности, приоритеты.

5. Принцип открытости, связанный не только с возможностью подключения новых заинтересованных сторон к сотрудничеству, но и преактивным поиском перспективных партнеров, которые могут способствовать более успешному развитию углехимической индустрии. Немаловажным элементом данного принципа является использование подхода «открытых инноваций», предполагающего партнерство в передаче знаний (до определенных пределов), создание новых технологий широким кругом участников.

6. Принцип соблюдения экономической безопасности участников сотруенции/соткуренции, который требует обеспечения защищенности критически важных интересов объекта стратегирования при любых интенсивных внешних взаимодействиях.

Перспективная модель взаимодействия углехимической индустрии Кемеровской области — Кузбасса с основными, непосредственными стейкхолдерами приведена на рис. 1. В ее рамках выделены принципиальные возможные механизмы взаимодействия (отмечены на рисунке цифрами):

1. Совместное использование сырья, производственных мощностей, формирование консорциумов для реализации крупных инвестиционных проектов, взаимные слияния/поглощения компаний угольной и углехимической промышленности. Конкуренция по поводу вложения ограниченных ресурсов в угольную или же углехимическую промышленность.

2. Сотрудничество при разработке нового оборудования, технологий, вхождение в систему открытых инноваций, при тиражировании углехимических проектов — совместное использование тех или иных конкурентных преимуществ партнеров. Непосредственная конкуренция на различных рынках.

3. Параллельная реализация проектов по созданию отечественного производства оборудования и переработке угля. Совместное формирование целостной подсистемы «углехимическая индустрия — снабжение оборудованием».

4. Прямая конкуренция на рынках продукции органического синтеза. Взаимные поставки ряда категорий химических веществ, которые рациональнее приобретать у партнеров, нежели выпускать самому.

5. Заключение долгосрочных контрактов, формирование спроса, стимулирование сбыта.

6 и 8. Совместное создание новых технологий и техники для нужд углехимической индустрии. Трансфер инноваций, компетенций, человеческого капитала. Конкуренция за работников.



Рис. 1. Модель взаимодействия углекимической индустрии с непосредственными стейкхолдерами на принципах соотруенции/соткурренции

Fig. 1. Model of interaction of the coal chemical industry with direct stakeholders based on the principles of co-construction/cocurrence

Источник: Разработано автором.

7. Передача компетенций, технологий, программного обеспечения для проектирования углекимических предприятий, использование элементов общего маркетингмиса при привлечении клиентов. Конкуренция за работников.

Использование данной модели в практике стратегирования и развития углекимической индустрии Кемеровской области — Кузбасса позволит получить следующие положительные результаты (по преимуществу связанные с синергетическими эффектами, трансфером инноваций):

- гармонизация экономических и иных интересов участников, согласованное стратегирование предприятий и организаций, входящих в отрасль с минимизацией конфликтов;

- более эффективное использование ограниченных ресурсов на основе разделения труда между участниками, коллективного пользования активами, участия в общих цепочках создания ценности;

- увеличение объема продуцируемой интеллектуальной собственности как основы развития высоких технологий путем практической реализации модели открытых инноваций;

- распространение знаний, компетенций, ноу-хау среди всех субъектов углекимической индустрии.

Данные положительные результаты являются основой стратегической мотивации, необходимой для вовлечения широкого спектра участников в создание и развитие углекимической индустрии. Однако их недостаточно для стратегической переориентации ведущих угольных компаний с продажи угля на его глубокую переработку.

Также маловероятно принятие крупными инвесторами стратегических решений о создании крупных углехимических комбинатов на инициативной основе. Поэтому реализация модели на практике требует утверждения на государственном уровне документа стратегического планирования по глубокой переработке кузнецких углей. Он должен предполагать внедрение мер стимулирования и поддержки углехимической промышленности с использованием элементов дирижизма и индикативного планирования, включая совместное стратегическое планирование с вовлечением бизнеса и публичной власти.

Таким образом, классификация основных заинтересованных сторон показала, что при разработке и реализации стратегии углехимической индустрии Кемеровской области — Кузбасса целесообразно использовать элементы сотруенции/соткуренции. Для этого обоснован ряд стратегических принципов и предложена модель взаимодействия с ближайшими заинтересованными сторонами.

## Заключение

В рамках решения научной и прикладной задачи создания и развития высокотехнологичной углехимической индустрии в Кемеровской области — Кузбассе в статье разработана модель взаимодействия заинтересованных сторон, поскольку стратегия предполагает реализацию их ценностей и интересов с учетом компромиссов и динамических балансов. Данная модель опирается на ряд принципов, предполагающих, в частности, принятие решений на основе доказательных научных знаний, поддержание динамических балансов интересов, интегративность стратегий разных игроков, открытость для новых участников, соблюдение экономической безопасности. Наряду с этим разработана стратегическая классификация заинтересованных сторон при развитии углехимической индустрии Кемеровской области — Кузбасса, учитывающая необходимость создания новых стейкхолдеров. Представлена модель их взаимодействия, предполагающая, в частности, совместное и перекрестное использование сырья, полуфабрикатов, параллельную реализацию совместных и индивидуальных проектов по определенной программе, трансфер инноваций, создание рынка труда отрасли и др.

При этом использование предложенной модели дает стейкхолдерам определенные преимущества и выгоды, что может мотивировать их к участию в процессах стратегирования и развития углехимической индустрии Кемеровской области — Кузбасса. Вместе с тем необходимо повышение заинтересованности стейкхолдеров в создании современных углехимических и смежных производств через инструменты промышленной политики, меры привлечения и поддержки инвесторов в рамках единой программы создания углехимической отрасли, согласованной с федеральными органами власти. Модель взаимодействия заинтересованных сторон может найти практическое применение в органах публичной власти при принятии решений, разработке документов стратегического планирования по углехимической индустрии Кемеровской области — Кузбасса. Также она может быть использована угольными компаниями, инвесторами, технологическими фирмами при выработке стратегических приоритетов, включая формы и виды сотрудничества с партнерами.

## Литература

1. Абдикеев Н. М., Абросимова О. М. Развитие высокотехнологичных отраслей промышленности как локомотива экономического роста России // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2023. Т. 12, № 3. С. 46–53. DOI: <https://doi.org/10.24412/2225-8264-2023-3-46-53>.

2. *Баумоль У.* Микротеория инновационного предпринимательства. М. : Издательство Института Гайдара, 2013.
3. *Бодрунов С. Д.* Общая теория ноономики. М. : Культурная революция, 2019.
4. *Бодрунов С. Д.* Технологический прогресс: предпосылки и результат социогуманитарной ориентации экономического развития // Экономика в промышленности. 2022. № 1. С. 5–13. DOI: <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-1-71-5-13>.
5. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. DOI: <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>.
6. *Квинт В. Л.* Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13, № 3. С. 290–299. DOI: <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>.
7. *Квинт В. Л., Хворостяная А. С., Сасаев Н. И.* Авангардные технологии в процессе стратегирования // Экономика и управление. 2020. Т. 26, № 11. С. 1170–1179. DOI: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>.
8. *Мусаев Р. А., Панкратов А. А., Астапов К. Л., Яндиев М. И.* Кластер как объект инновационной инфраструктуры // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 11. С. 145–165. DOI: <https://doi.org/10.46486/0234-4505-2020-11-146-165>.
9. *Мусаев Р. А., Фильцагин К. В.* Модель открытых инноваций как стратегический фактор технологического развития компаний нефтегазовой отрасли // Экономическое возрождение России. 2024. № 1. С. 141–149. DOI: <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2024-1-79-141-149>.
10. *Мясков А. В., Алексеев Г. Ф.* Стратегирование преобразований угольной отрасли Кузбасса // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13, № 3. С. 318–327. DOI: <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-318-327>.
11. *Мясков А. В., Севостьянова Е. В., Шмелев В. С.* Наилучшие доступные технологии как эффективное решение для угольных стивидорных компаний // Горный журнал. 2021. № 2. С. 69–76. DOI: <https://doi.org/10.17580/gzh.2021.02.09>.
12. *Некипелов А. Д.* Кризис в экономической науке — природа и пути преодоления // Вестник Российской академии наук. 2019. Т. 89, № 1. С. 24–37. DOI: <https://doi.org/10.31857/S0869-587389124-37>.
13. *Норт Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М. : Фонд экономической книги «Начала», 1997.
14. *Фадеев А. М., Спиридонов А. А.* Стратегические подходы к обеспечению технологического суверенитета в энергетической отрасли // Управленческое консультирование. 2023. № 9. С. 67–80. DOI: <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-9-67-80>.
15. *Фадеев А. М., Спиридонов А. А.* Технологическая независимость и импортозамещение при реализации энергетических проектов в Арктике // Деловой журнал «Neftegaz.RU». 2023. № 1. С. 68–73.
16. *Чесбро Г.* Открытые инновации: создание прибыльных технологий. М. : Поколение, 2007.
17. *Шацкая И. В., Данилина Е. И.* Стратегические аспекты повышения эффективности хозяйственной деятельности промышленных предприятий // Экономика промышленности. 2024. Т. 17, № 2. С. 215–222. DOI: <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-2-1288>.
18. *Шацкая И. В., Харитонов П. А.* Технологическое развитие отраслей промышленности: проблемы и перспективы // Горизонты экономики. 2024. № 3. С. 23–29.
19. *Шумпетер Й. А.* Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. М. : Эксмо, 2008.
20. *Birch D.* Job creation in America. New York: Free Press, 1987.
21. *Brandenburger A. M., Nalebuff B. J.* Co-opetition: A Revolution Mindset that Combines Competition and Cooperation. New York: Doubleday Currency, 1996.
22. *Jovanovic B.* New technology and the small firm // Small business economics. 2001. Vol. 16, N 1. P. 53–56.
23. *Jovanovic B.* Selection and the evolution of industry // Econometrica. 1982. Vol. 50, N 3. P. 649–670.
24. *Mitcham C.* Thinking through technology: the path between engineering and philosophy. Chicago: University of Chicago Press, 2022.
25. *Salomon J.* What is technology? The issue of its origins and definitions // History and Technology. 1984. Vol. 1, N 2. P. 113–156. DOI: <https://doi.org/10.1080/07341518408581618>.

#### **Конфликт интересов**

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

**Об авторе:**

**Логинов Дмитрий Львович**, аспирант кафедры стратегии регионального и отраслевого развития института экономики и управления Кемеровского государственного университета (Кемерово, Российская Федерация); [loginovdmitrij618@gmail.com](mailto:loginovdmitrij618@gmail.com)

**References**

1. Abdikeev N. M., Abrosimova O. M. The development of high-tech industries as a locomotive of Russia's economic growth // Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technology [Vestnik Sibirskogo instituta biznesa i informatsionnykh tekhnologii]. 2023. Vol. 12, N 3. P. 46–53. DOI: <https://doi.org/10.24412/2225-8264-2023-3-46-53> (In Russ.).
2. Baumol U. Microtheory of Innovative Entrepreneurship. Moscow: Gaidar Institute Publishing House, 2013. (In Russ.).
3. Bodrunov S. D. General Theory of Noonomics. Moscow: Cultural Revolution, 2019. (In Russ.).
4. Bodrunov S. D. Technological Progress: Prerequisite and Result of the Socio-Humanitarian Direction of Economic Development // Economic Revival of Russia [Ekonomicheskoe vrozozhdenie Rossii]. 2022. N 1. P. 5–13. DOI: <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-1-71-5-13>. (In Russ.).
5. Kvint V. L. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University, 2022. 170 p. DOI: <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>. (In Russ.).
6. Kvint V. L. Theoretical basis and methodology of strategizing of the private and public sectors of the Kuzbass region as a medial subsystem of the national economy // Russian Journal of Industrial Economics [Ekonomika promyshlennosti]. 2020. Vol. 13, N 3. P. 290–299. DOI: <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>. (In Russ.).
7. Kvint V. L., Khvorostyanaya A. S., Sasaev N. I. Advanced Technologies in Strategizing. Economics and Management [Ekonomika i upravlenie]. 2020. Vol. 26, N 11. P. 1170–1179. DOI: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>. (In Russ.).
8. Musaev R. A., Pankratov A. A., Astapov K. L., Yandiev M. I. Cluster as an Object of Innovation Infrastructure // Problems of Management Theory and Practice [Problemy teorii i praktiki upravleniya]. 2020. N 11. P. 145–165. DOI: <https://doi.org/10.46486/0234-4505-2020-11-146-165>. (In Russ.).
9. Musaev R. A., Filtsagin R. V. Open Innovation Model as a Strategic Factor in the Technological Development of Companies in the Oil and Gas Industry // Economic Revival of Russia [Ekonomicheskoe vrozozhdenie Rossii]. 2024. N 1. P. 141–149. DOI: <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2024-1-79-141-149>. (In Russ.).
10. Myaskov A. V., Alekseev G. F. Strategizing of Transformations in the Coal Mining Industry of Kuzbass // Russian Journal of Industrial Economics [Ekonomika promyshlennosti]. 2020. Vol. 13, N 3. P. 318–327. DOI: <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-318-327>. (In Russ.).
11. Myaskov A. V., Sevostyanova E. V., Shmelev V. S. The Best Available Technologies as an Efficient Solution for Coal Stevedore Companies // Mining Journal [Gornyi Zhurnal]. 2021. N 2. P. 69–76. DOI: <https://doi.org/10.17580/gzh.2021.02.09>. (In Russ.).
12. Nekipelov A. D. The Crisis in Economics — Nature and Ways to Overcome it // Bulletin of the Russian Academy of Sciences [Vestnik rossijskoj akademii nauk]. 2019. Vol. 89, N 1. P. 24–37. DOI: <https://doi.org/10.31857/S0869-587389124-37>. (In Russ.).
13. North D. Institutions, Institutional Changes and the Functioning of the Economy. Moscow: Fund of the economic book “Nachala”, 1997.
14. Fadeev A. M., Spiridonov A. A. Strategic Approaches to Ensuring Technological Sovereignty in the Energy Sector // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2023. N 9. P. 67–80. DOI: <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-9-67-80>. (In Russ.).
15. Fadeev A. M., Spiridonov A. A. Technological independence and import substitution in the implementation of energy projects in the Arctic // Business magazine “Neftegaz.RU” [Delovoy zhurnal “Neftegaz.RU”]. 2023. N 1. P. 68–73. (In Russ.).
16. Chesbrough G. Open Innovations: Creating Profitable Technologies. Moscow: Pokoleniye, 2007. (In Russ.).
17. Shatskaya I. V., Danilina E. I. Strategic aspects of increasing efficiency of economic activity of industrial enterprises // Russian Journal of Industrial Economics [Ekonomika promyshlennosti]. 2024. Vol. 17, N 2. P. 215–222. DOI: <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-2-1288>. (In Russ.).
18. Shatskaya I. V., Kharitonov P. A. Technological development of industrial sectors: problems and prospects // Horizons of Economics [Gorizonty ekonomiki]. 2024. N 3. P. 23–29. (In Russ.).

19. Schumpeter J. A. Theory of Economic Development. Capitalism, Socialism and Democracy. Moscow: Eksmo, 2008. (In Russ.).
20. Birch D. Job creation in America. New York: Free Press, 1987.
21. Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. Co-opetition: A Revolution Mindset that Combines Competition and Cooperation. New York: Doubleday Currency, 1996.
22. Jovanovic B. New technology and the small firm // Small business economics. 2001. Vol. 16, N 1. P. 53–56.
23. Jovanovic B. Selection and the evolution of industry // Econometrica. 1982. Vol. 50, N 3. P. 649–670.
24. Mitcham C. Thinking through technology: the path between engineering and philosophy. Chicago: University of Chicago Press, 2022.
25. Salomon J. What is technology? The issue of its origins and definitions // History and Technology. 1984. Vol. 1, N 2. P. 113–156. DOI: <https://doi.org/10.1080/07341518408581618>.

**Conflict of interests**

The author declares no relevant conflict of interests.

**About the author:**

**Dmitriy L. Loginov**, Postgraduate Student of the Department of Regional and Sectoral Development Strategy of the Institute of Economics and Management of Kemerovo State University (Kemerovo, Russian Federation); [loginovdmitrij618@gmail.com](mailto:loginovdmitrij618@gmail.com)

Поступила в редакцию: 05.06.2025

Поступила после рецензирования: 02.08.2025

Принята к публикации: 10.11.2025

The article was submitted: 05.06.2025

Approved after reviewing: 02.08.2025

Accepted for publication: 10.11.2025

# Выявление лидеров мнений для анализа сферы искусственного интеллекта с использованием графовой модели\*

Шутько О. А.<sup>1,\*</sup>, Попцов А. В.<sup>2</sup>, Олисеенко В. Д.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ПАО «Сбербанк России», Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*olegshutko54@gmail.com

<sup>2</sup> Санкт-Петербургский Федеральный исследовательский центр Российской академии наук, Санкт-Петербург, Российская Федерация

## РЕФЕРАТ

В статье рассматривается проблема ориентирования в активно развивающейся области искусственного интеллекта (ИИ). В качестве примера этой области взяты большие языковые модели. В данной работе в качестве инструмента анализа предлагается графовое представление научного сообщества, позволяющее описать структуру взаимосвязей между авторами и выделить исследовательские группы. Также предлагается инструмент выделения ключевых фигур и лидеров мнений. Предполагается, что последующее изучение публикаций таких групп позволит своевременно фиксировать тенденции и принимать на этой основе решения по выбору и внедрению соответствующих технологий. На основе этого подхода построена модель, для чего использовались открытые данные из наукометрических баз: исследователи представлены вершинами графа с дополнительными атрибутами, а их связи — ребрами. Влияние отдельных персон измерялось метрикой центральности PageRank, а скрытые исследовательские группы идентифицировались с помощью алгоритма Louvain. Полученные результаты подтверждают исходные гипотезы: ученые с высоким значением PageRank действительно являются признанными лидерами индустрии, а алгоритм устойчиво выделяет пять кластеров, соотносящихся с реальными исследовательскими и корпоративными структурами. В совокупности предложенная графовая модель может рассматриваться как вспомогательный инструмент для аналитического описания актуального научного ландшафта ИИ и мониторинга исследовательских тенденций.

**Ключевые слова:** лидеры мнений, искусственный интеллект, большие языковые модели, графы, выявление трендов.

**Для цитирования:** Шутько О. А., Попцов А. В., Олисеенко В. Д. Выявление лидеров мнений для анализа сферы искусственного интеллекта с использованием графовой модели // Управленческое консультирование. 2025. № 6. С. 111–120. EDN PLSPIC

## Opinion Leader Identification for Artificial Intelligence Domain Analysis Using a Graph-Based Model

Oleg A. Shutko<sup>1,\*</sup>, Alexander V. Poptsov<sup>2</sup>, Valerii D. Oliseenko<sup>2</sup>

<sup>1</sup> PJSC «Sberbank of Russia», Saint Petersburg, Russian Federation; \*olegshutko54@gmail.com

<sup>2</sup> Saint-Petersburg Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences, Saint-Petersburg, Russian Federation

## ABSTRACT

This paper addresses the challenge of navigating the rapidly evolving field of artificial intelligence (AI), using large language models as a representative example. It proposes a graph-based representation of the scientific community as an analytical tool for describing the structure of relationships between researchers and identifying research groups. The study also introduces an approach for detecting key figures and opinion leaders within the field. The underlying assumption is that analyzing the publications of such groups can help capture emerging trends

\* Статья выполнена в рамках научно-исследовательской работы по государственному заданию СПб ФИЦ РАН Mol\_Lab (молодежная\_лаб) № FFZF-2024-0003.

in a timely manner and support informed decisions regarding the adoption and implementation of relevant technologies. Using this approach, a graph model was constructed based on open scientometric data: researchers are represented as nodes with additional attributes, while their relationships are encoded as edges. The influence of individual authors was quantified using PageRank centrality, and latent research groups were identified through the Louvain clustering algorithm. The results support the initial hypotheses: scholars with high PageRank scores are indeed recognized industry leaders, and the algorithm consistently identifies five clusters corresponding to real research and corporate structures. Overall, the proposed graph model can be considered a supporting tool for analytical characterization of the current AI research landscape and for monitoring emerging scientific trends.

*Keywords:* opinion leaders, artificial intelligence, large language models, graphs, trend detection.

**For citation:** Shutko O. A., Poptsov A. V., Oliseenko V. D. Opinion Leader Identification for Artificial Intelligence Domain Analysis Using a Graph-Based Model // Administrative Consulting. 2025. N 6. P. 111–120. EDN PLSPIC

---

---

## Введение

Стремительное развитие технологий искусственного интеллекта (ИИ), в частности, больших языковых моделей (Large Language Models, LLM) [19], порождает значительную неопределенность и риски [25] для систем управления как в бизнесе, так и в государственных структурах. Параллельно с этим ИИ открывает широкий простор для автоматизации и улучшения процессов [3]. Под неопределенностью в данном контексте понимается отсутствие четкого разделения процессов, в которые могут быть внедрены решения на основе ИИ, а также выбор и инвестиции в сами решения. Под рисками понимается кибербезопасность (утечка данных, промт-инъекции, социальная инженерия и т. д.) и излишнее доверие к результатам работы ИИ.

Вопрос снижения неопределенности для выбора технологии ИИ и внедрения становится ключевым, когда связанные с кибербезопасностью и излишним доверием к ИИ риски могут повлиять на компании, в которых он уже внедрен [13]. Так, согласно исследованию [11], видно, что большинство компаний сталкивается с трудностями при масштабировании проектов ИИ: хотя пилотные внедрения повсеместны, лишь небольшой процент организаций нацелены на извлечение ценности и переход к системному внедрению.

Вопрос внедрения также осложнен стремительным ростом самих моделей ИИ. Например, согласно исследованиям [18], видно, что модели за последние 5 лет выросли по количеству параметров с сотен миллионов (MT5, 300 миллионов параметров) до триллионов (GPT-4, 1,76 триллионов), по объему обучающих данных — с сотен миллиардов (T5, 156 миллиардов токенов для обучения) до десятков триллионов (GPT-4, 13 триллионов). И хотя не для всех моделей опубликованы прямые значения прироста качества, работа [16] демонстрирует применение LLM в бизнес-финансовом контексте: бенчмарк охватывает 6781 аннотированный запрос в финансовой области (численные расчеты, рассуждения, извлечение информации, распознавание прогнозов, ответы на вопросы) и показывает значительную разницу в результатах между крупными и малыми моделями (например, в задаче численных расчетов крупные модели набирают ~63 балла, а меньшие ~16 баллов) [16]. Исходя из этого, можно предположить, что неопределенность в выборе технологий, моделей и процессов, которые имеет экономический смысл автоматизировать, можно снизить за счет выработки понимания трендов развития сферы ИИ.

Подобное понимание можно сформировать на основе двух аспектов — за счет глубокого анализа профильной литературы и доступных инсайтов из социальных медиа, а также знания административных и бизнес-процессов [1]. Если вторая часть

требует реального опыта ведения бизнеса или работы в государственных структурах, то первая может быть автоматизирована относительно доступно через построение графа лиц (лидеров мнения), которые вносят наибольший вклад в развитие сферы ИИ, и последующего точечного анализа их научной литературы и социальных медиа [14]. Таким образом, целью данной работы является разработка подхода к созданию графовой модели научного сообщества в области LLM и ее первичная оценка на данных о соавторстве. Предполагается, что такая модель может служить вспомогательным инструментом для аналитического описания актуального научного ландшафта и мониторинга исследовательских трендов, который в перспективе может быть использован для более осмысленного обсуждения задач внедрения ИИ в рабочие процессы бизнеса и государственных структур.

## Обзор литературы

Понятие лидера мнений (ЛМ) возникло в социологии (теория «двухступенчатого потока информации» [15]) и сегодня остается актуальным в анализе сетей влияния [14]. В классической трактовке ЛМ описывает акторов, формирующих массовое общественное мнение. Однако в контексте научных экосистем под близким функциональным понятием могут рассматриваться ведущие исследователи и организации, играющие ключевую роль в формировании исследовательской повестки и направлений развития технологий. Анализ соавторства в научных публикациях активно используется для оценки структур сотрудничества и выявления наиболее влиятельных ученых [9]. В частности, сетевой подход позволяет вскрыть социальную структуру науки, выявляя ключевые узлы, которые могут являться учеными или инженерами, и кластеры сотрудничества. Таким образом, графы научного взаимодействия служат инструментом обнаружения неявных исследовательских сообществ и структурных лидеров в академической среде.

### *Лидеры мнений в сетевых структурах*

Проблема выявления ЛМ в сетевых структурах, включая социальные медиа и научные сообщества, остается открытой, несмотря на значительный прогресс в анализе социальных графов. На сегодняшний день можно выделить несколько основных классов методов: структурные (графовые) методы, методы на основе взаимодействий, методы контент-анализа и гибридные (комбинированные) алгоритмы [4].

**Структурные методы.** Методы, основанные на сетевой структуре, используют графовое представление данных, где вершины — пользователи и исследователи, а ребра — связи взаимодействия (например, соавторство или социальные связи). Наиболее простые метрики влияния оцениваются через центральности (degree [27], betweenness [6], eigenvector [29], PageRank [6]), которые позволяют ранжировать узлы по топологическому значению. Однако такие метрики игнорируют факторы контекста и динамику сети, и в результате выявляют скорее «популярных», чем по-настоящему влиятельных акторов. Среди них PageRank выделяется своей способностью учитывать не только число, но и качество входящих связей. Например, этот алгоритм был успешно адаптирован для анализа сетей научного сотрудничества [7], где показал более глубокое соответствие экспертной оценке влияния по сравнению с простыми счетчиками цитирований или количеством публикаций. Однако, несмотря на свою универсальность, PageRank все же игнорирует содержательный контекст взаимодействия — он оценивает структурное влияние, оставаясь приближением в реальном семантическом пространстве деятельности ученого [23].

**Методы на основе взаимодействий.** Эти методы используют данные о динамике сетевого поведения — количество и характер взаимодействий (репосты, комментарии, обсуждения), временные паттерны и траектории влияния [31]. Например,

имитационные модели распространения информации помогают понять, какие узлы реально вовлекают аудиторию [12]. Тем не менее такие подходы требуют глубоких данных о временных паттернах пользователя, и поэтому сложно применимы за пределами открытых социальных платформ [4].

**Методы, основанные на анализе контента.** Здесь влияние ЛМ оценивается на основании текстов, публикуемых пользователями, включая тематическую релевантность, тональность, лексические особенности [22]. Такой подход полезен для тематических сообществ, но он абстрагируется от структурных особенностей сети и редко исследует сетевое влияние напрямую.

**Гибридные методы.** В современной литературе наибольшее распространение получили гибридные подходы, совмещающие графовую структуру и дополнительные признаки: взаимодействия, атрибуты пользователей, семантику контента. Однако эти методы характеризуются высокой вычислительной сложностью и часто разрабатываются под конкретные прикладные задачи. Например, в [4] рассматривается комбинация PageRank, центральности и генетических алгоритмов для повышения точности выявления ЛМ, включая их атрибуты и сетевую активность, — но авторы отмечают, что масштабируемость таких систем остается ограниченной [4].

Обзоры существующей научной литературы показывают, что:

- Большинство методов ориентировано на маркетинг и социальные сети, а не на технологические сообщества, что затрудняет их прямое применение для анализа влияния в сфере развития ИИ [23].

- Методы недостаточно учитывают институциональные связи, многослойные сети (соавторство, цитирование, аффилиации), а также ценностный контекст влияния (например, влияние на траектории развития исследований) [10].

В результате остается актуальной разработка инструментов для выявления ЛМ в сфере ИИ, в том числе с использованием многослойных сетей.

### *Графовые модели и метрики влияния*

Для построения сетей научного сотрудничества часто используются графы соавторства, где вершины — ученые, а связи — совместные публикации или цитирование. Метрики центральности из теории графов применяются для оценки влияния узлов, что может быть переложено далее на сети влияния. Например, рассмотрим подробнее упоминаемый выше алгоритм PageRank, который изначально был разработан для ранжирования веб-страниц: он присваивает узлу (странице) значение, которое зависит не только от количества входящих ссылок, но и от качества источников этих ссылок [17]. Этот алгоритм доказал свою эффективность для ранжирования авторов в сетях научного сотрудничества: он учитывает не только количество связей, но и вес связей с уже влиятельными узлами [8]. В частности, PageRank дает больше веса авторам, которые тесно связаны с множеством разнородных коллег, а также сотрудничают с несколькими очень известными авторами. Кроме того, классические метрики центральности (степень узла, межцентральность, близость и собственная центральность) неоднократно использовались для идентификации ЛМ: так, в эмпирических исследованиях показано, что наиболее центральные узлы действительно имеют больше информации и большую роль в коммуникативных потоках [29].

Для выявления структурных сообществ в графах часто применяют алгоритм Louvain [2], который оптимизирует меру кластеризации графа и разбивает сеть на тесно связанные кластеры. Метод работает эффективно даже на больших сетях: в оригинальной работе авторы указывали, что на сети с миллионом узлов/связей алгоритм сработал быстро. Он используется в исследовании структур сообществ в различных областях: соцсети, научные сети (соавторство, цитирование), технологические сети и др. Поскольку для приведенного решения графовая модель

взаимодействий разработана для работы и анализа взаимодействий между исследователями, то метод Louvain может подходить для выявления сообществ в этой научно-исследовательской сети. Этот метод позволяет автоматизированно выделять смысловые группы исследователей в заданной области.

В совокупности графовые методы служат мощными инструментами для анализа научных сфер и выявления ключевых фигур и групп в динамично развивающейся области ИИ.

### *Вывод*

Таким образом, существующие методы выявления ЛМ в их классическом понимании не полностью подходят для научно-технологического контекста ИИ. В настоящей работе термин «лидер мнений» трактуется в рамках структурного влияния в научной сети, а анализ опирается на графовые модели соавторства. Это позволяет формировать аналитическую карту исследовательского пространства, что и составляет основу предлагаемого подхода.

### **Подход к созданию графовой модели**

Для проверки предположения о применении графа для решения поставленных задач определения влияния отдельных персон в области ИИ и анализа существования скрытых исследовательских сообществ была разработана графовая модель взаимодействий между мэтрами индустрии. Опишем далее рассматриваемый подход.

**Структура графа.** Структура определяется вершинами и ребрами, их взаимоотношениями и характеристиками объектов. В текущей реализации вершины графа соответствовали отдельным исследователям, работающим в области ИИ, преимущественно в домене LLM в период 2024–2025 гг. Данные для формирования вершин и ребер собирались из открытых источников, при помощи парсинга arXiv (в т. ч. с популярными для этого инструментами от OpenAlex [20]) с последующей обработкой и сохранением в простой для проведения экспериментов реляционной базе данных SQLite. ArXiv был выбран как одна из ведущих платформ, содержащая препринты статей и дающая доступ к наиболее актуальным исследованиям, что особенно важно в активно развивающейся области ИИ. Каждая вершина содержала дополнительные атрибуты, такие как имя, организация и страна. Ребра графа описывали различные типы взаимодействия между исследователями:

- Связь соавторства — ребро есть, если две персоны совместно опубликовали статью;
- Связь цитирования — ребро есть, если одна статья ссылалась на другую;
- Связь принадлежности к одной организации в пределах одного года — ребро есть, если оба автора были аффилированы с одним учреждением.

Эти типы ребер описывают потенциальную многослойную структуру графа. Однако в рамках настоящей работы для первичного анализа использовалась однослойная проекция, включающая только связи соавторства. Это позволяет сфокусироваться на наиболее доступном и интерпретируемом типе научных взаимодействий.

**Метрики для анализа графа.** Для оценки влияния и статуса исследователей в графе предлагается использование центральности PageRank. Эта метрика особенно показательна для сетей, при которых влияние распространяется не только через количество внешних связей, но и через принадлежность к более широким иерархиям взаимодействия. Полученные результаты сопоставлены с составленным вручную набором признанных ЛМ в области ИИ, используемым в качестве эталона. Для создания списка были проработаны различные источники, такие как TIME100 AI [26; 27], Constellation Research [5] и Process Excellence Network [20]. Анализ структурных связей внутри научного сообщества проводился с использованием

алгоритма Louvain [2], предназначенного для поиска сообществ в графах с высокой модулярностью (мера кластеризации графа). Этот алгоритм позволяет разложить граф на несколько разделяющихся кластеров, что создает основу для анализа гипотезы о наличии устойчивых исследовательских групп.

**Проверка подхода. Сравнение PageRank с внешними эталонами.** Значения PageRank сравнивались с отобранным вручную списком структурно значимых исследователей, составленным на основе авторитетных источников в области ИИ.

**Baseline-проверка с использованием простых метрик.** Чтобы формально оценить, дает ли PageRank дополнительную информацию по сравнению с тривиальными показателями, были рассчитаны baseline-метрики: прежде всего произведено ранжирование по комбинированной метрике  $score = \ln(1 + w) + \ln(1 + c)$ , где  $w$  — число публикаций,  $c$  — общее число цитирований автора.

В ходе исследования были выдвинуты следующие гипотезы относительно рассматриваемого подхода:

- **Гипотеза о влиянии.** Исследователи с высокими значениями PageRank занимают центральное положение в сети соавторства и пересекаются с фигурантами внешних авторитетных списков.

- **Гипотеза о сообществах.** Применение алгоритма Louvain к графу соавторства позволит выявить группы, соответствующие реальным организационным и исследовательским структурам.

Далее опишем эксперимент по использованию предложенного подхода и оценим степень эмпирической поддержки гипотезы.

## Эксперимент

В ходе реализации и применения графа влияния рассматривалась сфера разработки LLM за период с 2024 по 2025 г., чтобы максимально сохранить актуальность и текущие тенденции в области ИИ. Рассмотрим полученные результаты в разрезе обозначенных выше гипотез.

**Гипотеза о влиянии.** Эмпирические результаты подтверждают, что метрика PageRank отражает центральное положение исследователей в сети соавторства. Анализ однослойной проекции графа позволил идентифицировать авторов фундаментальных работ и исследователей, связанных с крупными исследовательскими и корпоративными группами. На выборке порядка 600 человек были рассчитаны значения PageRank и проведена их валидация путем сопоставления с внешними источниками — списками TIME100 AI 2024–2025 и другими авторитетными рейтингами.

Среди 100 авторов с наивысшими значениями PageRank порядка 63 % пересекаются с фигурантами отобранного вручную списка. Для формальной проверки значимости этого результата были рассчитаны baseline-метрики. В частности, ранжирование авторов по комбинированному показателю  $score = \ln(1 + w) + \ln(1 + c)$ , (где  $w$  — число публикаций,  $c$  — общее число цитирований автора) дает лишь 11 сопадений среди 100 людей с наивысшим рейтингом в том же списке. Мотивация для выбора метрики для сравнения с PageRank такова: количество работ и цитирований у автора имеет высокую дисперсию и широкие хвосты. Использование логарифма снизило долю крупных выбросов, и переводит степенные распределения в более управляемый диапазон, делая метрику менее чувствительной к крайним значениям. Таким образом, PageRank демонстрирует существенно более сильное соответствие внешним оценкам, чем простые публикационные показатели бейзлайна (baseline). Это подтверждает, что структурная информация графа добавляет аналитическую ценность по сравнению с тривиальными метриками.

**Гипотеза о сообществах.** Применение алгоритма поиска сообществ Louvain к графу соавторства позволило выделить пять крупных кластеров, каждый из которых

демонстрирует общую тематическую и организационную близость входящих в него исследователей. Однако важно отметить, что в реальных сетях исследовательских взаимодействий границы таких групп часто размыты и отдельные ученые могут работать на стыке нескольких направлений или принадлежать к междисциплинарным проектам. Тем не менее, даже с учетом этой специфики, выявленные сообщества дают достаточно ясное представление о ключевых полюсах влияния в области LLM. Ниже приводится краткая характеристика этих кластеров:

1. В первую группу, численностью 72 человека, попали ведущие исследователи и сооснователи OpenAI, авторы крупных и влиятельных архитектур, основатели DeepMind и инженеры AlfaGo, AlphaFold и т. п. Из чего можно сделать вывод, что алгоритм распознал центр ИИ-исследований в текущих тенденциях.

2. Во вторую группу, численностью 88 человек, были собраны ЛМ в языковом моделировании. Авторы основополагающих и продвинутых архитектур в NLP (Natural Language Processing), создатели фреймворков и ключевых моделей в сфере обработки языка, управленцы компаний, специализирующихся в той же сфере. По итогу можно сказать, что алгоритм выявил исследовательско-прикладное сообщество LLM-групп.

3. Следующая группа, состоящая из 91 человека, содержит наибольшее количество наиболее значимых руководителей и корпоративных ЛМ, людей, H-index которых значительно выше, чем у остальных, но с меньшим количеством статей.

Последующие группы равноправно делят между собой исследователей, которые специализируются в области теоретического машинного обучения, и ведущих разработчиков инструментов в сфере ИИ. Для дополнительной интерпретации полученных сообществ был проведен качественный анализ публичной активности исследователей в открытых источниках (например, блогах, GitHub-репозиториях и профилях в профессиональных социальных сетях). Такой анализ не использовался в качестве входных данных модели, но служил внешним подтверждающим слоем. Он показал, что состав выделенных Louvain-кластеров согласуется с наблюдаемыми линиями коммуникации: участники одного сообщества, как правило, обсуждают сходные темы, участвуют в одинаковых исследовательских инициативах, публикуют материалы о близких направлениях (архитектура LLM, теоретические аспекты ML, прикладные NLP-разработки и т. д.). Это дополнительное наблюдение поддерживает интерпретируемость найденных кластеров и подтверждает их связь с реальными исследовательскими экосистемами.

Эксперимент показал, что предложенный подход позволяет как достаточно успешно выявлять и ранжировать влиятельные фигуры в заданной области, так и автоматически реконструировать структуру исследовательских сообществ. Таким образом, графовая модель служит инструментом аналитического описания исследовательского ландшафта и может применяться для мониторинга научных тенденций в динамично развивающейся сфере ИИ.

## Заключение

В рамках исследования предложен подход, на основе которого была разработана и протестирована графовая модель, отражающая структуру научного сообщества в области LLM. Главной задачей было создание инструмента, позволяющего систематизировать данные о взаимодействиях исследователей и выявлять центральные фигуры и устойчивые исследовательские группы. Такой инструмент может служить опорой для ориентирования в быстро развивающейся сфере ИИ и для анализа текущих научных тенденций.

Проведенный эксперимент по созданию модели, расчет метрик подтвердили первоначальные гипотезы, что показало практическую ценность подхода. Говоря

относительно первой гипотезы, был построен граф на основе данных о совместных публикациях ученых (порядка 600 человек) и к нему применен алгоритм PageRank. Полученные результаты во многом совпали с оценками независимых экспертов и существующими рейтингами, что проверялось вручную. Это позволяет заключить, что высокие значения PageRank действительно отражают центральное положение автора в структуре сообщества.

Затем, используя алгоритм Louvain, граф был разделен на кластеры и были обнаружены пять устойчивых сообществ. Это послужило подтверждением второй гипотезы: анализ графов действительно позволяет увидеть скрытую социальную структуру конкретной узкой научной сферы и выявить ее ключевые исследовательские узлы.

Таким образом, разработанный подход и полученная на его основе модель могут рассматриваться как эффективный инструмент аналитического описания исследовательского ландшафта в области LLM. Модель позволяет выявлять центральных исследователей, реконструировать структуру научных сообществ и отслеживать распределение исследовательских направлений. Эти результаты могут быть полезны при анализе динамики научно-технологического развития и мониторинге ключевых трендов в сфере ИИ.

В дальнейшем модель может быть расширена за счет включения дополнительных типов связей, таких как цитирование, академические аффилиации и карьерные переходы. Интеграция этих слоев позволит приблизиться к созданию многомерного инструмента, отражающего как формальные, так и институциональные аспекты научной деятельности. Такая модель может обеспечить более глубокое понимание структуры исследовательских экосистем и повысит применимость подхода при анализе развития ИИ и формировании научно-технологической политики.

## Литература / References

1. *Baba V. V., HakemZadeh F.* Toward a theory of evidence based decision making // *Management Decision*. 2012. Vol. 50. N 5. P. 832–867.
2. *Blondel V. D., Guillaume J.-L., Lambiotte R., Lefebvre E.* Fast unfolding of communities in large networks // *Journal of Statistical Mechanics: Theory and Experiment*. 2008. Article N P10008.
3. *Brynjolfsson E., Li D., Raymond L.* Generative AI at Work // *The Quarterly Journal of Economics*. 2025. Vol. 140, N 2. P. 889–942.
4. *Choudhary S., Sharma K., Bajaj M.* A Review on Opinion Leader Detection and Its Applications // *Proceedings of the 4th International Conference on Communication & Information Processing (ICCIIP)*. 2022. 11 p.
5. Constellation Research Inc. Artificial Intelligence 150 2024-2025 // Constellation Research Inc. URL: <https://www.constellationr.com/artificial-intelligence-150/2024-2025>.
6. *Dudkina E., Bin M., Breen J., Crisostomi E., Ferraro P., Kirkland S., Mareček J., Murray-Smith R., Parisini T., Stone L., Yilmaz S., Shorten R.* A comparison of centrality measures and their role in controlling the spread in epidemic networks // *International Journal of Control*. 2024. Vol. 97, N 6. P. 1325–1340.
7. *Ding Y., Yan E., Frazho A., Caverlee J.* PageRank for ranking authors in co-citation networks // *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. 2009. Vol. 60, N 11. P. 2229–2243.
8. *Ding Y., Yan E., Frazho A., Caverlee J.* Discovering author impact: a PageRank perspective // *Information Processing & Management*. 2011. Vol. 47, N 1. P. 125–134.
9. *Fonseca B. P. F., Sampaio R. B., Fonseca M. V. de A., Zicker F.* Co-authorship network analysis in health research: method and potential use // *Health Research Policy and Systems*. 2016. Vol. 14. Article N 34. DOI 10.1186/s12961-016-0104-5.
10. *Fortunato S., Bergstrom C. T., Börner K., Evans J. A., Helbing D., Milojević S., Petersen A. M., Radicchi F., Sinatra R., Uzzi B., Vespignani A.* Science of science // *Science*. 2018. Vol. 359, N 6379. Article N eaao0185. DOI 10.1126/science.aao0185.
11. *Grebe M., Franke M. R., Heinzl A.* Artificial intelligence: how leading companies define use cases, scale-up utilization, and realize value // *Informatik Spektrum*. 2023. Vol. 46. P. 197–209.

12. *Jaouadi M., Ben Romdhane L.* A survey on influence maximization models // *Expert Systems with Applications*. 2024. Article N 123429. DOI 10.1016/j.eswa.2024.123429.
13. *Jada I., Mayayise T. O.* The impact of artificial intelligence on organisational cyber security: An outcome of a systematic literature review // *Data and Information Management*. 2024. Vol. 8, N 2. Article N 100063.
14. *Jin B., Zou M., Wei Z., Guo W.* How to find opinion leader on the online social network? // *Applied Intelligence*. 2025. Vol. 55. Article N 624.
15. *Katz E.* The two-step flow of communication: An up-to-date report on an hypothesis // *Public Opinion Quarterly*. 1957. Vol. 21, N 1. P. 61–78.
16. *Lu G., Guo X., Zhang R., Zhu W., Liu J.* BizFinBench: A Business-Driven Real-World Financial Benchmark for Evaluating LLMs. 2025. Manuscript.
17. *Maslov S., Redner S.* Promise and pitfalls of extending Google's PageRank algorithm to citation networks // *Journal of Neuroscience (J Neurosci)*. 2008. Vol. 28, N 44. P. 11103–11105.
18. *Minaee Sh., Mikolov T., Nikzad N., Chenaghlu M., Socher R., Amatriain X., Gao J.* Large Language Models: A Survey. 2024. Preprint.
19. *Naveed H., Khan A. U., Qiu S., Saqib M., Anwar S., Usman M., Akhtar N., Barnes N., Mian A.* A comprehensive overview of large language models // *ACM Transactions on Intelligent Systems and Technology*. 2025. Vol. 16, N 5. P. 1–72.
20. OpenAlex. (n.d.). Bibliographic catalog of scientific articles. Retrieved from <https://openalex.org/> Priem J., Piwowar H., Orr R. (2022). OpenAlex: A fully-open index of scholarly works, authors, venues, institutions, and concepts.
21. Process Excellence Network. The Top 30 AI Leaders in PEX to Follow in 2025 // Process Excellence Network. URL: <https://www.processexcellencenetwork.com/ai/articles/the-top-30-ai-leaders-in-pex-to-follow-in-2025>.
22. *Razis G., Anagnostopoulos I., Zeadally S.* Modeling influence with semantics in social networks: a survey. Manuscript. University of Thessaly; University of Kentucky.
23. *Sharma K., Bajaj M.* A review on opinion leader detection and its applications // *Proceedings of the 2022 International Conference on Communication and Electronics Systems (ICCES)*. 2022. P. 1645–1651. IEEE.
24. *Sugimoto C. R., Work S., Larivière V., Haustein S.* Scholarly use of social media and altmetrics: a review of the literature // *Journal of the Association for Information Science and Technology*. 2017. Vol. 68, N 9. P. 2037–2062. DOI 10.1002/asi.23833.
25. *Weidinger L., Mellor J., Rauh M., Griffin C., Uesato J., Huang P.-S., Cheng M., Glaese M., Balle B., Kasirzadeh A., Kenton Z., Brown S., Hawkins W., Stepleton T., Biles C., Birhane A., Haas J., Rimell L., Hendricks L. A., Isaac W., Legassick S., Irving G., Gabriel I.* Ethical and social risks of harm from Language Models // *arXiv.org*. 2021. Preprint, arXiv:2112.04359.
26. TIME. The 100 Most Influential People in AI 2024 // TIME. 2024. URL: <https://time.com/collection/time100-ai-2024/> (accessed: 07.11.2025).
27. TIME. The 100 Most Influential People in AI 2025 // TIME. 2025. URL: <https://time.com/collection/time100-ai-2025/> (accessed: 07.11.2025).
28. *Xiao Y., Chen Y., Zhang H., Zhu X., Yang Y., Zhu X.* A new semi-local centrality for identifying influential nodes based on local average shortest path with extended neighborhood // *Artificial Intelligence Review*. 2024. Vol. 57. Article N 115.
29. *Xie Y., Meisel J. D., Meisel C. A., Betancourt J. J., Yan J., Bugiolacchi R.* Spotting leaders in organizations with graph convolutional networks, explainable artificial intelligence, and automated machine learning // *Applied Sciences*. 2024. Vol. 14, N 20. Article N 9461. DOI 10.3390/app14209461.
30. *Xu Q., Sun L., Bu C.* The two-steps eigenvector centrality in complex networks // *Chaos, Solitons & Fractals*. 2023. Vol. 173. Article N 113753.
31. *Yanchenko E., Murata T., Holme P.* Influence maximization on temporal networks: a review // *Applied Network Science*. 2024. Vol. 9. Article N 16.

#### **Конфликт интересов**

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

#### **Об авторах:**

**Шутько Олег Александрович**, стажер-специалист по обработке и анализу данных (Data scientist), ПАО «Сбербанк России» (Санкт-Петербург, Российская Федерация); olegshutko54@gmail.com

**Попцов Александр Владимирович**, стажер-исследователь Санкт-Петербургского Федерального исследовательского центра Российской академии наук (Санкт-Петербург, Российская Федерация); [poptsov.alexh@gmail.com](mailto:poptsov.alexh@gmail.com)

**Олисеенко Валерий Дмитриевич**, научный сотрудник Санкт-Петербургского Федерального исследовательского центра Российской академии наук (Санкт-Петербург, Российская Федерация); [vdo@dscs.pro](mailto:vdo@dscs.pro)

#### ***Conflict of interests***

The authors declare no relevant conflict of interests.

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

**Oleg A. Shutko**, Data Scientist Intern of the PJSC "Sberbank of Russia" (Saint Petersburg, Russian Federation); [olegshutko54@gmail.com](mailto:olegshutko54@gmail.com)

**Alexander V. Poptsov**, Research Intern at the Saint Petersburg Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences (Saint Petersburg, Russian Federation); [poptsov.alexh@gmail.com](mailto:poptsov.alexh@gmail.com)

**Valerii D. Oliseenko**, Researcher at the Saint Petersburg Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences (Saint Petersburg, Russian Federation); [vdo@dscs.pro](mailto:vdo@dscs.pro)

Поступила в редакцию: 07.10.2025

Поступила после рецензирования: 08.11.2025

Принята к публикации: 28.11.2025

The article was submitted: 07.10.2025

Approved after reviewing: 08.11.2025

Accepted for publication: 28.11.2025

# Информационные альтернативы и политическая легитимность: феномен телеграм-каналов в России

Ветренко И. А., Осьмеркина А. Д.\*

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*aosmerkina-20@edu.ranepa.ru

## РЕФЕРАТ

В статье представлен анализ телеграм-каналов как новой формы сетевых медиа в современном информационном пространстве. Сделан анализ истории становления и трансформации мессенджера Телеграм с момента его создания до настоящего времени. Авторы уделяют внимание изучению преимуществ и недостатков использования телеграм-каналов в качестве альтернативных источников информации по сравнению с традиционными средствами массовой информации. Развитие цифровых технологий и быстрые изменения в информационной среде существенно повлияли на способы политической и иной коммуникации в современном обществе. Классические СМИ постепенно теряют свое исключительное право определять важные общественные темы, в то время как интернет-платформы и приложения для обмена сообщениями занимают все более значимое место. Особенно заметным явлением в последние годы стали каналы в мессенджере Телеграм, которые, начав с функции простого обмена сообщениями, быстро превратились в новые информационные площадки, способные значительно влиять на мнение общества.

Актуальность исследования связана с тем, что каналы в Телеграме сегодня выполняют не только информационную функцию, но и становятся площадкой для политического противостояния, средством объединения людей, обоснования идей и воздействия на общественное мнение. В современном обществе, где информационные потоки играют ключевую роль в распределении власти, телеграм-каналы представляют собой новый центр влияния, который действует наряду с официальными СМИ или даже противопоставляет себя им. При этом особенностью работы таких каналов — неизвестность авторов, отсутствие редакторского контроля и недостаточная проверка информации — создают риски для стабильности информационной среды и снижают общественное доверие к медиа.

Цель исследования — определить, какие политические особенности имеют телеграм-каналы в России, выступающие как альтернативная площадка для общественного диалога посредством проведения социологического опроса.

Задачи исследования:

1. Проанализировать телеграм-каналы через призму социальных теорий Юргена Хабермаса, Мануэля Кастельса, Генри Дженкинса и Бруно Латура, используя их ключевые идеи для понимания современных медиа-платформ.
2. Исследовать, как телеграм-каналы применяются в политической сфере и каким образом они воздействуют на мнения людей в обществе.
3. С помощью социологического исследования определить, как граждане воспринимают информацию из телеграм-каналов и какую роль эти каналы играют в формировании доверия граждан к различным информационным источникам.
4. Выявить двойственные эффекты развития телеграм-каналов: с одной стороны, расширение доступа к информации и свободы высказываний, с другой — увеличение возможностей для информационных манипуляций, влекущих за собой политические последствия.

Основным объектом изучения являются общественно-политические аспекты работы телеграм-каналов: как они влияют на создание нового пространства для общественных дискуссий, меняют баланс влияния в обществе и трансформируют способы участия граждан в политической жизни.

Основная гипотеза исследования состоит в том, что телеграм-каналы создают новые способы общественного диалога, делая политические обсуждения более доступными для рядовых граждан. Однако одновременно они могут способствовать разделению общества

на изолированные группы и увеличивать возможности для информационного воздействия на общественное мнение.

Эмпирическую базу исследования составили статистические материалы и исследования других авторов при помощи сервиса Anketolog.ru и платформы нативной рекламы Telega.in, а также проведенный авторами социологический опрос по теме исследования.

Методологию исследования составили контент и статистический анализ, вторичный анализ данных и количественный социологический метод (опрос методом анкетирования).

Проведенный опрос выявил, что большая часть пользователей использует эту платформу каждый день и считает ее дополнительным источником политических новостей, которому доверяют больше, чем обычным медиа. Однако это доверие имеет свои границы: только малая часть опрошенных безоговорочно верит публикуемым материалам, тогда как большинство предпочитает проверять полученную информацию. Телеграм-каналы играют двоякую роль в современном обществе. С положительной стороны они способствуют более активному вовлечению граждан в политические процессы и улучшают прямое общение между людьми. Однако с отрицательной стороны они могут увеличивать недоверие среди населения и разрушать единство общественного информационного пространства. Исследование предполагает, что телеграм-каналы создают новые способы общественной коммуникации, делая политические обсуждения более доступными для граждан. При этом они одновременно повышают вероятность разделения общества на изолированные группы и увеличивают возможности для намеренного искажения информации.

*Ключевые слова:* медиаканалы, телеграм-каналы, СМИ, сетевые СМИ, цифровизация, социальные сети, общественное мнение.

**Для цитирования:** *Ветренко И. А., Осмеркина А. Д.* Информационные альтернативы и политическая легитимность: феномен телеграм-каналов в России // Управленческое консультирование. 2025. № 6. С. 121–132. EDN PSJYNC

## Information Alternatives and Political Legitimacy: The Phenomenon of Telegram Channels in Russia

*Inna A. Vetrenko, Anna D. Osmerkina\**

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPА), Saint Petersburg, Russian Federation; \*aosmerkina-20@edu.ranepa.ru

### ABSTRACT

The article presents an analysis of telegram channels as a new form of network media in the modern information space. An analysis of the history of the formation and transformation of the Telegram messenger from the moment of its creation to the present has been made. The authors pay attention to the study of the advantages and disadvantages of using telegram channels as alternative sources of information compared to traditional media. The development of digital technologies and rapid changes in the information environment have significantly influenced the methods of political and other communication in modern society. Classical media are gradually losing their exclusive right to identify important public topics, while Internet platforms and messaging applications are taking up an increasingly significant place. A particularly noticeable phenomenon in recent years has been the channels in the Telegram messenger, which, starting with the function of simple messaging, quickly turned into new information platforms that can significantly influence the opinion of society.

The relevance of the study is due to the fact that the channels in Telegram today perform not only an informational function, but also become a platform for political confrontation, a means of uniting people, substantiating ideas and influencing public opinion. In today's society, where information flows play a key role in the distribution of power, Telegram channels are a new center of influence that acts along with or even opposes the official media. At the same time, the peculiarities of the work of such channels — the unknown authors, the lack of editorial control and insufficient verification of information — pose risks to the stability of the information environment and reduce public confidence in the media.

The purpose of the study is to determine what political and sociological features telegram channels in Russia have, acting as an alternative platform for public dialogue.

Research objectives:

1. Analyze telegram channels through the prism of social theories of Jürgen Habermas, Manuel Castells, Henry Jenkins and Bruno Latour, using their key ideas to understand modern media platforms.
2. Explore how telegram channels are used in the political sphere and how they affect the opinions of people in society.
3. Using sociological research, determine how citizens perceive information from telegram channels and what role these channels play in shaping political views.
4. Identify the dual effects of the development of telegram channels: on the one hand, expanding access to information and freedom of expression, on the other — increasing opportunities for information manipulation.

The focus is on the socio-political aspects of the work of telegram channels: how they affect the creation of a new space for public discussions, change the balance of influence in society and transform the ways citizens participate in political life. The main hypothesis of the study is that telegram channels create new ways of public dialogue, making political discussions more accessible to ordinary citizens. However, simultaneously they can contribute to the division of society into isolated groups and increase opportunities for informational influence on public opinion.

The empirical base of the study was compiled by statistical materials and studies of other authors using the Anketolog.ru service and the native advertising platform Telega.in, as well as a sociological survey conducted by the authors on the topic of the study.

The research methodology consisted of content and statistical analysis, theoretical analysis and quantitative sociological method.

The study confirmed the assumption that the channels in Telegram create new forms of public communication. They make political discussions more understandable for ordinary people, but at the same time increase the likelihood of dividing the information space and possible manipulations. The survey revealed that most of the users use this platform every day and consider it an additional source of political news, which is trusted more than ordinary media. However, this trust has its limits: only a small part of the respondents unconditionally believes the published materials, while the majority prefers to check the information received. Telegram channels play a twofold role in modern society. On the positive side, they contribute to more active involvement of citizens in political processes and improve direct communication between people. However, on the negative side, they can increase distrust among the population and destroy the unity of the public information space.

The study suggests that telegram channels create new ways of public communication, making political discussions more accessible to citizens. At the same time, they simultaneously increase the likelihood of dividing society into isolated groups and increase the possibilities for deliberate distortion of information.

*Keywords:* media channels, telegram channels, mass media, online media, digitalization, social networks, public opinion.

**For citation:** Vetrenko I. A., Osmerkina A. D. Information Alternatives and Political Legitimacy: The Phenomenon of Telegram Channels in Russia // Administrative Consulting. 2025. N 6. P. 121–132. EDN PSJYNC

---

В условиях развития информационной среды и цифровизации различных процессов в жизни общества особое место в качестве источника разнообразных сведений стали занимать медиаплатформы. В контексте современных массовых коммуникаций понятие «медиаплатформа» получило широкое распространение и признание. Данное явление непосредственно связано с активным формированием и эволюцией цифрового пространства, характеризующегося непрерывным и динамичным ростом числа информационных интернет-порталов, каналов видеоконтента и иных виртуальных площадок, предназначенных для информационного обмена и коммуникации. Как отмечает Д. Д. Драчева, наблюдаемая тенденция является «закономерным следствием прогресса в области цифровых технологий, который

существенно трансформировал подходы к созданию, распространению и восприятию медиаконтента в обществе» [8, с. 66].

В современном мире, где информация конкурирует за внимание людей, традиционным средствам массовой информации приходится адаптироваться к потребностям аудитории, что не всегда удается сделать эффективно. В этих условиях каналы в мессенджере Телеграм становятся важными участниками политической коммуникации, стремясь завоевать доверие публики и влияние в тех областях, которые раньше принадлежали классическому медиа. На основе этого возникает важный вопрос: как каналы в Телеграм меняют способы политической коммуникации и влияют на то, как распределяется доверие между средствами массовой информации и их аудиторией?

Современные пользователи все активнее переходят от пассивного потребления информации к интерактивному взаимодействию с ней, что стимулирует дальнейшее развитие и диверсификацию медиаплатформ, адаптирующихся под новые запросы аудитории и технологические возможности. Современные медиасредства способствовали формированию новой тенденции в информационном взаимодействии: большинство пользователей сети Интернет получили возможность выступать не только в роли потребителей информации, но и в качестве ее создателей и редакторов. По мнению М. П. Полякова, это привело к «демократизации информационного пространства и размыванию границ между профессиональными журналистами и обычными пользователями» [13, с. 405].

Наиболее заметным проявлением этой тенденции стало развитие социальных сетей, которые превратились в многофункциональные платформы для создания и распространения разнообразного контента. Социальные медиа, функционирующие как полноценные медиаплатформы, формируют уникальное информационное поле, в котором происходит непрерывное взаимодействие между авторами медиапроектов и их аудиторией. Важной характеристикой этого взаимодействия является его двусторонний характер: аудитория получила инструменты для прямого выражения своего отношения к публикуемым материалам, а создатели контента — возможность оперативно реагировать на отклики и корректировать свою информационную политику. Такая интерактивность способствует формированию более открытой и динамичной медиасреды, в которой общественное мнение становится значимым фактором в процессе создания и распространения информации.

Как отмечает С. Ю. Туча, в современном информационном пространстве наблюдается значительный рост популярности не только социальных сетей, но и «различных систем мгновенного обмена сообщениями (мессенджеров), которые в настоящее время трансформировались в одно из наиболее востребованных средств для распространения информационного содержания» [18, с. 152].

В. А. Евдокимов указывает, что медиаплатформы характеризуются рядом существенных особенностей, среди которых следует выделить:

1. Обеспечение двусторонней коммуникации с аудиторией подписчиков, что позволяет получать обратную связь и собирать аналитические данные о характеристиках и предпочтениях читательской аудитории.

2. Предоставление владельцам контента экономических возможностей по монетизации своей деятельности через размещение рекламных материалов различного формата.

3. Отсутствие ограничений в выборе жанровой направленности и тематического содержания публикуемых текстовых материалов, что способствует творческой свободе авторов.

4. Техническую возможность распространения разнообразного мультимедийного контента, включающего текстовые, графические, аудио- и видеоматериалы, что значительно расширяет выразительные средства коммуникации.

5. Обеспечение высокой скорости передачи информации, что позволяет оперативно доносить актуальные сведения до целевой аудитории практически в режиме реального времени [9, с. 95].

Среди многообразия современных медиаплатформ особое место занимает Телеграм, чье становление как коммуникационного феномена началось в августе 2013 г. Возникновение данной платформы связано с профессиональными обстоятельствами Павла Дурова, основателя крупной российской социальной сети «ВКонтакте», который был вынужден покинуть Российскую Федерацию после ряда разногласий с руководящим составом компании. На начальном этапе своего развития Телеграм функционировал преимущественно как стандартное средство обмена сообщениями между пользователями. Однако его принципиальным отличием и ключевым преимуществом стала система защиты передаваемой информации — технология шифрования данных, обеспечивающая конфиденциальность коммуникации. Именно этот аспект информационной безопасности стал решающим фактором, обусловившим стремительный рост популярности Телеграм среди пользователей различных возрастных и социальных групп во многих странах мира [20].

В последующий период функциональные возможности рассматриваемого программного обеспечения претерпели значительное расширение. В его структуре начали формироваться не только простые диалоговые пространства между двумя участниками или множественные беседы, но и полноценные тематические объединения, которые по своей организационной структуре и принципам функционирования соответствуют сообществам, характерным для платформ социального взаимодействия. Первоначальные объединения такого типа были инициированы непосредственно пользовательским сообществом с целью обсуждения разнообразных тематических направлений с другими участниками коммуникационной среды. В дальнейшем процессе эволюции данной платформы подобные тематические сообщества стали активно создаваться представителями различных сетевых информационных ресурсов, основной целью которых являлось привлечение максимально широкой аудитории [7, с. 29].

В результате описанных трансформационных процессов приложение Телеграм эволюционировало из классического средства обмена сообщениями в инновационный формат коммуникационного взаимодействия, обнаруживающий существенное сходство с социальными сетями по своим основным характеристикам и принципам организации информационного обмена. Следует отметить, что индивидуальные пользователи осуществляли публикацию своего информационного контента без соблюдения систематического расписания и логической последовательности, в то время как представители средств массовой информации, стремясь максимизировать привлечение внимания аудитории к публикуемым материалам, испытывали необходимость в применении автоматизированных инструментов для оптимизации процесса распространения контента [4, с. 60].

В последние годы в русскоязычном сегменте интернета особую значимость и существенное влияние на формирование информационной повестки приобрели каналы в мессенджере Телеграм. Данные каналы представляют собой принципиально новый формат распространения информации, кардинально отличающийся от традиционных средств массовой информации. Их особенностью является публикация непроверенных сведений, неофициальной информации и материалов, достоверность которых не представляется возможным верифицировать стандартными журналистскими методами.

Заслуживает внимания демографическое распределение популярности данного мессенджера. Исследования В. О. Широкова показывают, что в России уровень проникновения Телеграм достигает 12,33 % от общего числа интернет-пользователей, что почти вдвое превышает аналогичный показатель в Соединенных Штатах

Америки (6,11 %). Также наблюдается значительная распространенность данного мессенджера в государствах Ближнего Востока, где действуют существенные законодательные ограничения на использование альтернативных социальных платформ [19, с. 103].

Несмотря на увеличивающееся число исследований, посвященных Телеграм как платформе, в научной литературе существует недостаточная изученность его функций в контексте политической социологии. В частности, остаются малоисследованными такие аспекты, как способность Телеграм служить средством общественной мобилизации, содействовать формированию публичного дискурса и влиять на процессы соперничества за признание легитимности.

Ю. Хабермас определял общественное пространство как среду, в которой люди ведут открытые дискуссии по важным социальным вопросам, что способствует формированию коллективного мнения [12, с. 505]. Платформы социальных медиа и приложения для обмена сообщениями превратились в новые площадки общественного диалога, однако с определенными проблемами: возможность скрывать личность, трудности проверки достоверности информации и разделение аудитории на изолированные группы. Каналы в Телеграм можно считать «альтернативными общественными пространствами», где сосуществуют различные толкования происходящего, что одновременно приводит к снижению уровня доверия и увеличению информационных манипуляций.

Согласно исследованиям М. Кастельса, в современном обществе власть опирается на управление информационными потоками [16, с. 164]. В условиях сетевого общества средства массовой информации приобретают решающее значение, а новые информационные центры (такие как каналы в Телеграм) способны действовать в обход традиционных общественных институтов. Телеграм представляет собой новый элемент сетевого общения, который меняет баланс власти между медиа, государственными структурами и обычными людьми, усиливая влияние информационных ресурсов на общественные процессы.

Г. Дженкинс отмечал размывание разделения между производителями и потребителями информации в современной культуре, где различные медиа сближаются и взаимодействуют [1, с. 257]. Особенно наглядно это проявляется в Телеграм, где обычные пользователи одновременно выполняют функции репортеров, редакторов, комментаторов и составляют аудиторию. Каналы в мессенджере Телеграм стирают четкие различия между традиционными средствами массовой информации и авторскими блогами. Это явление способствует более широкому доступу людей к созданию и распространению информации, что можно назвать своеобразной «демократизацией» информационного поля. Однако такой процесс одновременно приводит к снижению общего качества публикуемых материалов и затрудняет проверку достоверности представленной информации. В современном обществе, где цифровые сети играют важную роль, Телеграм изменяет привычное распределение влияния между государственными структурами, средствами массовой информации и гражданами. Эта платформа создает новые возможности для политического общения, но одновременно несет риск разделения общественного мнения на изолированные группы. Телеграм-каналы демонстрируют противоречивую сущность цифровой среды: с одной стороны, они позволяют большему числу людей участвовать в общественных обсуждениях, с другой — могут подрывать целостность информационного поля и затруднять формирование единого общественного мнения.

Платформа Телеграм предоставляет оптимальные условия для распространения разнообразных типов контента при сохранении его первоначальных характеристик. Данная особенность распространяется на текстовые материалы, графические элементы, видеоконтент и документацию различного формата. Дополнительные

функциональные возможности, включающие проведение опросов, комментирование и выражение эмоциональной реакции, существенно повышают уровень взаимодействия между участниками коммуникационного процесса, делая обмен информацией более динамичным и многосторонним [3, с. 100].

Усиление роли телеграм-каналов по сравнению с традиционными СМИ очевидно по результатам следующих социологических исследований. Так, еще в 2018 г. Приморский научно-исследовательский центр социологии и гражданских инициатив провел социологическое исследование, которое показало, что большинство респондентов предпочитают узнавать политические новости и аналитику из электронных изданий, почти вдвое меньше — из традиционных СМИ. Телеграм-каналы были выведены в отдельную категорию и заняли третье место<sup>1</sup>. Для сравнения отметим, что сервис онлайн-опросов Anketolog.ru и платформа нативной рекламы Telega.in изучили предпочтения аудитории Телеграм в городах-миллионниках России 8 апреля 2025 г. и получили такие результаты: 94 % аудитории телеграм-каналов в городах-миллионниках России заходят в мессенджер каждый день. Лишь 5 % делают это несколько раз в неделю. Почти половина опрошенных жителей мегаполисов (48 %) регулярно читают 10 и более каналов. 52 % на постоянной основе успевают знакомиться с контентом в 5–9 телеграм-каналах. 39 % россиян считают, что проводят за чтением телеграм-каналов не более двух часов в неделю. 34 % еженедельно отводят на изучение контента 3–5 часов. 14 % опрошенных тратят на это 6–9 часов. 13 % признаются, что чтение телеграм-каналов занимает более 10 часов в неделю. Данный опрос позволил дать ответ на вопрос — для чего россияне читают телеграм-каналы: 82 % опрошенных жителей мегаполисов называют «быть в курсе новостей» главной мотивацией активного чтения каналов. На втором месте — изучение контента для саморазвития (60 %), на третьем — развлекательные цели (55 %). При этом среди наиболее популярных причин для регулярного чтения телеграм-каналов фигурирует получение полезной информации для работы или бизнеса (38 %). Чаще всего жители городов-миллионников читают локальные новостные каналы (64 %). На втором месте — каналы федеральных СМИ (58 %). Личные блоги замыкают тройку наиболее часто читаемых типов каналов (48 %). В ТОП-5 самых востребованных тематик входят развлекательные (42 %) и каналы о здоровом образе жизни (39 %). В ТОП-10 наиболее востребованных среди жителей мегаполисов тематик каналов входят: полезные образовательные (37 %); промокоды, скидки и акции (34 %); каналы экспертов по разным темам (33 %); кино и сериалы (28 %); каналы о моде и красоте (26 %). Подписка Premium есть лишь у 15 % активных пользователей Телеграм, проживающих в городах-миллионниках России. Большинство опрошенных не использует данную функцию<sup>2</sup>.

Примечательно, что распространение телеграм-каналов приводит к существенному изменению структуры медиапространства в целом. Формируется принципиально новая парадигма потребления информации, характеризующаяся переходом от активного поиска новостей к их автоматическому получению на персональные электронные устройства. Такой подход к информационному потреблению можно охарактеризовать как «пассивный», поскольку пользователь становится регулярным получателем контента без необходимости предпринимать дополнительные действия для его поиска, что значительно повышает эффективность информационного взаимодействия в современном обществе.

<sup>1</sup> Электронные СМИ против традиционных: результаты опроса и мнения экспертов [Электронный ресурс]. URL: <https://www.primnic.ru/analitika/politika/predstaviteli-smi/> (дата обращения: 28.04.2025).

<sup>2</sup> Исследование о потреблении контента Telegram-каналов, отношении к рекламе, ТМА и новым функциям платформы [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cnews.ru/news/line/2025-04-08\\_issledovanie\\_o\\_potreblenii](https://www.cnews.ru/news/line/2025-04-08_issledovanie_o_potreblenii) (дата обращения: 28.04.2025).

Отсутствие нормативно-правового регулирования в Телеграм представляет собой серьезную проблему. В отличие от традиционных медиа, функционирующих в рамках законодательства и подлежащих определенному контролю, телеграм-каналы действуют практически в нерегулируемом пространстве. Данное обстоятельство создает благоприятные условия для беспрепятственного распространения недостоверной информации, манипулятивных материалов и пропагандистских сообщений. Отсутствие ответственности за публикуемый контент потенциально может приводить к дестабилизации информационного пространства [4, с. 78].

В-третьих, следует отметить фундаментальные различия в подходах к обеспечению достоверности информации. Традиционные СМИ руководствуются установленными редакционными политиками, профессиональными стандартами и этическими нормами журналистики, что в значительной степени минимизирует риск публикации недостоверных сведений. В противоположность этому в экосистеме Телеграм практически отсутствуют эффективные инструменты верификации информации и противодействия распространению фальсифицированных данных. Отсутствие системы сдержек и противовесов может приводить к формированию у аудитории искаженной картины действительности [10, с. 84].

Телеграм-каналы стали важной частью информационной среды в России, представляя собой новый вариант получения информации наряду с обычными средствами массовой информации и создавая особое пространство для общественного обсуждения. Чтобы понять, как люди воспринимают телеграм-каналы и какое влияние эти каналы оказывают на формирование политических взглядов, было организовано и проведено специальное социологическое исследование. Задачами данного исследования было установить, как граждане относятся к телеграм-каналам в качестве источников политической информации, а также определить, как эти каналы влияют на политическую активность людей и их доверие к средствам массовой информации.

Методология исследования: для сбора данных был проведен социологический опрос в формате онлайн-анкетирования с использованием платформы Anketolog и распространением через социальные сети.

Временные рамки: исследование осуществлялось в июле 2025 г.

Участники исследования: в опросе приняли участие 600 человек, проживающих в российских городах с населением более миллиона жителей, в возрастном диапазоне от 18 до 55 лет. Выборка была основана на квотном критерии, крупные города были выбраны из-за высокой плотности населения; на возрастном критерии, так как респонденты данного возраста являются основными пользователями платформы.

Демографический состав участников:

- по гендерному признаку: 47 % мужчин и 53 % женщин;
- по возрастным группам: 21 % в возрасте 18–24 лет, 38 % в возрасте 25–34 лет, 26 % в возрасте 35–44 лет, 15 % в возрасте 45–55 лет;
- по уровню образования: 62 % имеют высшее образование, 27 % — среднее специальное, 11 % — среднее общее.

Ключевые выводы исследования:

1. Популярность мессенджера Телеграм. Согласно исследованию, подавляющее большинство опрошенных (87 %) пользуются Телеграм каждый день, десятая часть опрошенных обращается к мессенджеру несколько раз в течение недели, а 3 % респондентов не используют данную платформу.

2. Относительно количества каналов, на которые подписаны пользователи: более четверти (28 %) просматривают от одного до четырех каналов, почти половина (46 %) следят за пятью–девятью каналами, а около четверти (26 %) регулярно читают десять и более каналов.

3. Что касается мотивации пользователей, то большинство (72 %) обращаются к Телеграм для отслеживания политической обстановки. Около половины (48 %)

используют платформу для самообразования и получения аналитических материалов. Развлекательный контент и юмористические публикации интересуют 42 % пользователей. Почти треть опрошенных (31 %) ищут в Телеграм информацию, необходимую для профессиональной деятельности.

4. В отношении степени доверия к контенту: полное доверие к информации из телеграм-каналов выражают 12 % пользователей, в то время как большинство (58 %) проверяют полученные сведения, сопоставляя их с альтернативными источниками. Исследования показывают, что 30 % респондентов выражают недоверие к определенным информационным источникам, считая их распространителями непроверенных сведений.

5. В отношении влияния Телеграм на общественно-политическую сферу: почти две трети опрошенных (64 %) полагают, что данная платформа значительно формирует политические взгляды общества. Более трети участников исследования (37 %) отмечают, что контент в Телеграм изменял их собственное восприятие политических событий, включая протестные акции и избирательные кампании. Примерно пятая часть респондентов (22 %) использовала эту платформу для активного обсуждения или координации участия в политических мероприятиях.

6. При сравнении уровня доверия к различным источникам информации выявлено, что традиционным средствам массовой информации доверяют лишь четверть опрошенных (25 %). В то же время доверие к телеграм-каналам выше — им отдает предпочтение 41 % респондентов. Примечательно, что треть участников исследования (34 %) демонстрирует скептическое отношение к обоим типам информационных источников.

Мессенджер Телеграм превратился в площадку для политических обсуждений, однако эффективность таких дискуссий снижается из-за безымянности участников и разобщенности групп пользователей с разными взглядами. Почти две трети опрошенных (64 %) считают, что Телеграм стал самостоятельной силой в информационном поле, способной соперничать с официальными государственными медиа.

Значительное количество пользователей не просто потребляют информацию, но активно участвуют в ее создании и распространении через пересылку сообщений, комментирование и создание визуального контента. Это размывает традиционное разделение между профессиональной журналистикой и активностью обычных пользователей.

Исследование показало, что пользователи доверяют не только авторам телеграм-каналов, но и самой платформе, ее техническим возможностям и принципам работы, включая возможность анонимности. Согласно проведенному социологическому опросу, Телеграм в России стал важной альтернативой традиционным средствам массовой информации, особенно когда речь идет о политических новостях. Большая часть опрошенных пользуется Телеграм каждый день и считает его более быстрым и независимым источником информации.

При анализе факторов, влияющих на уровень доверия к каналам в мессенджере Телеграм, важно учитывать несколько непрямых, но существенных обстоятельств. В первую очередь стоит отметить влияние личности Павла Дурова, создателя платформы. Его общественный образ и маркетинговая стратегия тесно связаны с восприятием самого мессенджера. Публичные заявления и действия Дурова формируют определенное отношение к Телеграм, что естественным образом переносится и на каналы, функционирующие в этой среде. Пользователи часто ассоциируют ценности, декларируемые основателем, с самой платформой коммуникации.

Другим значимым фактором стало прекращение деятельности некоторых зарубежных социальных платформ в России и последующий переход государственных структур и официальных ведомств в Телеграм для информирования населения. Это существенно повысило статус мессенджера в глазах пользователей и укрепило его

позиции как надежного источника информации. Официальное присутствие государственных каналов косвенно повышает уровень доверия и к другим информационным ресурсам на этой платформе.

Однако текущая ситуация может претерпеть изменения в связи с появлением нового российского мессенджера МАХ. Развитие отечественных альтернатив способно перераспределить пользовательскую аудиторию и, как следствие, повлиять на степень доверия к различным каналам коммуникации в ближайшей перспективе.

Можно сделать вывод, что телеграм-каналы выполняют две противоположные функции: с одной стороны, они делают информацию более доступной и помогают гражданам активнее участвовать в политической жизни; с другой — увеличивают возможности для распространения недостоверных сведений и информационных манипуляций. При этом в отношении телеграм-каналов респонденты не демонстрируют более высокого доверия в сравнении с традиционными СМИ, так как пользователи предпочитают проверять сведения, используя несколько разных источников. Данные выводы имеют практическое применение для разных групп:

- государственным структурам необходимо создать понятные правила для контроля и обеспечения прозрачности информации в Телеграме;
- традиционным средствам массовой информации следует включить формат телеграм-каналов в свою работу;
- обществу важно развивать умение анализировать медиаконтент и критически оценивать получаемую информацию.

## Литература

1. *Афанасов Н. Б.* Генри Дженкинс и фанфик по теории медиа // *Galactica Media: Journal of Media Studies*. 2019. № 3. С. 250–263.
2. *Булатова Д. А.* Влияние современных технологий на процесс цифровизации СМИ // Журналистика в глобальном мире : материалы IV Международной студенческой научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 2022. С. 63–65.
3. *Ваганова И. В.* Медиавыбор молодежи: Telegram как альтернатива СМИ // Медиакоммуникационные технологии и управление проектами в творческих индустриях: актуальные вопросы и перспективные решения. Материалы Национальной научно-практической конференции с международным участием. Санкт-Петербург, 2024. С. 98–102.
4. *Ваганова И. В.* Telegram как «новое медиа»: попытка сравнительного анализа с печатными СМИ // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2024. Т. 15, № 2 (64). С. 58–64.
5. *Варганова Е. Л.* К вопросу о последствиях цифровой трансформации медиасреды // *Меди@льманах*. 2022. № 2 (109). С. 8–14.
6. *Гаврилов В. В.* Преимущества и угрозы цифровизации СМИ // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Филология. Журналистика. 2022. № 4. С. 86–89.
7. *Гуторова Н. С.* Предпосылки трансформации telegram-канала в новостное СМИ // Студенческий форум. 2021. № 39-1 (175). С. 28–30.
8. *Драчева Д. Д., Черникова О. Ю.* Типологические особенности современных сетевых СМИ // Современные тенденции исследований в языкознании, литературоведении и журналистике. Сборник статей I Всероссийской научной конференции. Курск, 2024. С. 64–70.
9. *Евдокимов В. А.* Медиаплатформа как ресурс познания // *Наука о человеке: гуманитарные исследования*. 2023. Т. 17, № 4. С. 93–98.
10. *Журба А. М.* Telegram: социальный мессенджер или новая площадка в СМИ // Современный ученый: от прошлого к будущему. Материалы Международной научно-практической конференции. Краснодар, 2024. С. 82–87.
11. *Кулиев С.* Роль интернет-журналистики в современных информационных системах // Образование и наука в России и за рубежом. 2022. № 3 (91). С. 51–53.
12. *Михайлов И. А.* Юрген Хабермас. Новая структурная трансформация публичной сферы и делиберативная политика // Историко-философский ежегодник. 2024. Т. 39. С. 503–510.
13. *Поляков М. Л.* Основные подходы к типологии цифровых медиаплатформ // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Литературоведение. Журналистика. 2022. Т. 27, № 2. С. 399–413.

14. Рагер Ю. Б. Модели современных СМИ в эпоху цифровизации // Физическая культура и спорт. Олимпийское образование. Материалы международной научно-практической конференции. Краснодар, 2024. С. 523–527.
15. Салманова Д. В. СМИ в эпоху цифровизации // Международная научно-техническая конференция молодых ученых БГТУ им. В. Г. Шухова, посвященная 300-летию Российской академии наук. Сборник докладов Национальной конференции с международным участием. Белгород, 2022. С. 737–741.
16. Серкина Н. Е. Понятие сетевого общества М. Кастельса // Вестник Майкопского государственного технологического университета. 2019. № 2 (41). С. 161–169.
17. Сулейманов М. Р. Культура медиапотребления в условиях цифровизации средств массовой информации : дис. ... канд. культурологии / Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю. А.», 2022. 167 с.
18. Туча С. Ю. Трансформация деятельности СМИ в условиях цифровизации // ИТ Арктика. 2023. № 2. С. 29–38.
19. Широков В. О. Феномены Telegram: социальная сеть или средство массовой информации? // Южный Полюс. Исследования по истории современной западной философии. 2023. Т. 9, № 1. С. 71–77.
20. Яблоновская Н. В. Telegram как платформа для дистрибуции медиаконтента // Высшее образование для XXI века: Цифровая трансформация общества: новые возможности и новые вызовы. XVI Международная научная конференция. Доклады и материалы : в 2 ч. Москва, 2020.
21. Telegram-журналистика: как платформа влияет на трансформацию СМИ // Журналистика и медиакommunikация в цифровой среде — 2023. Сборник научных статей II Международной студенческой научно-практической конференции. Москва, 2023. С. 60–65.

#### **Конфликт интересов**

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

#### **Об авторах:**

**Ветренко Инна Александровна**, доктор политических наук, профессор, заведующая кафедрой социальных технологий Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); vetrenko-ia@ranepa.ru

**Осьмеркина Анна Дмитриевна**, ассистент кафедры социальных технологий Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); aosmerkina-20@edu.ranepa.ru

#### **References**

1. Afanasov N. B. Henry Jenkins and fan fiction in media theory // *Galactica Media: Journal of Media Studies*. 2019. N 3. P. 250–263. (In Russ.).
2. Bulatova D. A. The influence of modern technologies on the process of digitalization of the media // *Journalism in the global world. Materials of the IV International Student Scientific and Practical Conference*. Rostov-on-Don, 2022. P. 63–65. (In Russ.).
3. Vaganova I. V. Media choice of youth: Telegram as an alternative to the media // *Media communication technologies and project management in the creative industries: topical issues and promising solutions. Materials of the National Scientific and Practical Conference with international participation*. St. Petersburg, 2024. P. 98–102. (In Russ.).
4. Vaganova I. V. Telegram as a “new media”: an attempt at comparative analysis with print media // *Scientific works of the North-West Institute of Management of RANEPА [Nauchnye trudy Severo-Zapadnogo instituta upravleniya RANKhiGS]*. 2024. Vol. 15. N 2 (64). P. 58–64. (In Russ.).
5. Vartanova E. L. To the question of the consequences of the digital transformation of the media environment // *Medi@lmanah [Medi@l'manakh]*. 2022. N 2 (109). P. 8–14. (In Russ.).
6. Gavrilov V. V. Advantages and threats of digitalization of the media // *Bulletin of Voronezh State University. Series: Philology. Journalism [Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Filologiya. Zhurnalistika]*. 2022. N 4. P. 86–89. (In Russ.).
7. Gutorova N. S. Prerequisites for the transformation of the telegram channel into a news media // *Student Forum [Studencheskii forum]*. 2021. N 39-1 (175). P. 28–30. (In Russ.).

8. Dracheva D. D., Chernikova O. Yu. Typological features of modern online media // Modern research trends in linguistics, literary criticism and journalism. Collection of articles of the I All-Russian Scientific Conference. Kursk, 2024. P. 64–70. (In Russ.).
9. Evdokimov V. A. Media platform as a resource of knowledge // Russian Journal of Social Sciences and Humanities [Nauka o cheloveke: gumanitarnye issledovaniya]. 2023. Vol. 17, N 4. P. 93–98. (In Russ.).
10. Zhurba A. M. Telegram: a social messenger or a new platform in the media // Modern scientist: from the past to the future. Materials of the International Scientific and Practical Conference. Krasnodar, 2024. P. 82–87. (In Russ.).
11. Kuliev P. The role of Internet journalism in modern information systems // Education and science in Russia and abroad [Obrazovanie i nauka v Rossii i za rubezhom]. 2022. N 3 (91). P. 51–53. (In Russ.).
12. Mikhailov I. A. Jurgen Habermas. New structural transformation of the public sphere and deliberation policy // Historical and philosophical yearbook [Istoriko-filosofskii ezhegodnik]. 2024. Vol. 39. P. 503–510. (In Russ.).
13. Polyakov M. L. The main approaches to the typology of digital media platforms // RUDN Journal of Studies in Literature and Journalism [Vestnik Rossiiskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Literaturovedenie. Zhurnalistika]. 2022. Vol. 27, N 2. P. 399–413. (In Russ.).
14. Rager Y. B. Models of modern media in the era of digitalization // Physical culture and sports. Olympic education. Materials of the international scientific-practical conference. Krasnodar, 2024. P. 523–527. (In Russ.).
15. Salmanova D. V. Media in the era of digitalization // International Scientific and Technical Conference of Young Scientists of BSTU named after V. G. Shukhov, dedicated to the 300th anniversary of the Russian Academy of Sciences. Collection of reports of the National Conference with international participation. Belgorod, 2022. P. 737–741. (In Russ.).
16. Serkina N. E. The concept of the network society of M. Castells // Bulletin of the Maykop State Technological University [Vestnik Maikopskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta]. 2019. N 2 (41). P. 161–169. (In Russ.).
17. Suleimanov M. R. Culture of media consumption in the context of digitalization of the media: dissertation for the degree of candidate of cultural studies / Yuri Gagarin State Technical University of Saratov, 2022. 167 p. (In Russ.).
18. Tucha P. Yu. Transformation of media activities in the context of digitalization // IT Arctic. 2023. N 2. P. 29–38. (In Russ.).
19. Shirokov V. O. Telegram phenomena: social network or mass media? // South Pole. Studies on the history of modern Western philosophy [Yuzhnyi Polyus. Issledovaniya po istorii sovremennoi zapadnoi filosofii]. 2023. Vol. 9, N 1. P. 71–77. (In Russ.).
20. Yablonovskaya N. V. Telegram as a platform for the distribution of media content // Higher education for the XXI century: Digital transformation of society: new opportunities and new challenges. XVI International Scientific Conference. Reports and materials: in 2 parts Moscow, 2020. (In Russ.).
21. Telegram journalism: how the platform affects the transformation of the media // Journalism and media communications in the digital environment — 2023. Collection of scientific articles of the II International Student Scientific and Practical Conference. Moscow, 2023. P. 60–65. (In Russ.).

### **Conflict of interests**

The authors declare no relevant conflict of interests.

### **About the authors:**

**Inna A. Vetrenko**, Doctor of Political Sciences, Professor, Head of the Department of Social Technologies of North-West Institute of Management of RANEPa (Saint Petersburg, Russian Federation); vetrenko-ia@ranepa.ru

**Anna D. Osmerkina**, Assistant Professor at the Department of Social Technologies of North-West Institute of Management of RANEPa (Saint Petersburg, Russian Federation); aosmerkina-20@edu.ranepa.ru

Поступила в редакцию: 29.05.2025  
 Поступила после рецензирования: 07.07.2025  
 Принята к публикации: 10.10.2025

The article was submitted: 29.05.2025  
 Approved after reviewing: 07.07.2025  
 Accepted for publication: 10.10.2025

# Искусственный интеллект как инструмент формирования публичного образа: междисциплинарный подход на стыке информационных технологий и PR\*

Абрамов М. В.<sup>1</sup>, Бакай А. А.<sup>1</sup>, Гавриленко О. Р.<sup>1</sup>, Шеина А. Ю.<sup>2,\*</sup>

<sup>1</sup> Санкт-Петербургский Федеральный исследовательский центр Российской академии наук, Санкт-Петербург, Российская Федерация

<sup>2</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*sheina-ay@ranepa.ru

## РЕФЕРАТ

В условиях цифровой трансформации и экономики данных происходит усиление использования технологий искусственного интеллекта (ИИ-технологий) для формирования публичного образа личности. В статье представлен междисциплинарный подход к решению данной задачи, сочетающий методы анализа цифрового следа и инструменты коммуникации с общественностью. Авторы обосновывают возможность применения современных ИИ-технологий — больших языковых моделей — для анализа аудитории сообщества в целях увеличения узнаваемости бренда научной лаборатории. Продемонстрировано, как результаты ИИ-анализа могут быть интегрированы в PR-кампании и персонализированные коммуникационные стратегии. В статье предложена методология на стыке IT и PR-дисциплин, обоснованная как теоретически, так и на примере практических кейсов креативных индустрий и публичных коммуникаций. По результатам исследования можно увидеть, что стратегии, составленные с помощью большой языковой модели, повышают узнаваемость бренда научной лаборатории на 30–50 % в среднем, увеличивая количество реакций, подписчиков и просмотров сообщества.

*Ключевые слова:* искусственный интеллект, цифровой след, публичный образ, позиционирование, стратегические коммуникации, персонализация, PR, междисциплинарный подход.

**Для цитирования:** Абрамов М. В., Бакай А. А., Гавриленко О. Р., Шеина А. Ю. Искусственный интеллект как инструмент формирования публичного образа: междисциплинарный подход на стыке информационных технологий и PR // Управленческое консультирование. 2025. № 6. С. 133–142. EDN UFZQCZ

## Artificial Intelligence as a Tool for Shaping Public Image: An Interdisciplinary Approach at the Intersection of Information Technology and PR

Maxim V. Abramov<sup>1</sup>, Alena A. Bakai<sup>1</sup>, Olga R. Gavrilenko<sup>1</sup>, Anastasia Yu. Sheina<sup>2,\*</sup>

<sup>1</sup> Saint Petersburg Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences, Saint Petersburg, Russian Federation

<sup>2</sup> Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPА), Saint Petersburg, Russian Federation; \*sheina-ay@ranepa.ru

## ABSTRACT

In the context of digital transformation and the data economy, there is an increasing use of artificial intelligence (AI) technologies to shape a person's public image. This article presents an interdisciplinary approach to solving this problem, combining digital footprint analysis methods and public communication tools. The authors justify the possibility of using modern AI technologies — large language models — to analyze the community audience in order to increase the brand awareness of a scientific laboratory. They demonstrate how the results of AI analysis can

\* Статья выполнена в рамках научно-исследовательской работы по государственному заданию СПб ФИЦ РАН Mol\_Lab (молодежная\_лаб) № FFZF-2024-0003.

be integrated into PR campaigns and personalized communication strategies. The article proposes a methodology at the intersection of IT and PR disciplines, justified both theoretically and by practical case studies from the creative industries and public communications. The results of the study show that strategies developed using a large language model increase the brand awareness of scientific laboratories by 30–50 % on average, increasing the number of reactions, subscribers, and community views.

*Keywords:* artificial intelligence, digital footprint, public image, positioning, strategic communications, personalization, PR, interdisciplinary approach.

**For citation:** Abramov M. V., Bakai A. A., Gavrilenko O. R., Sheina A. Yu. Artificial Intelligence as a Tool for Shaping Public Image: An Interdisciplinary Approach at the Intersection of Information Technology and PR // *Administrative Consulting*. 2025. N 6. P. 133–142. EDN UFZQCZ

## Введение

Цифровая трансформация, пронизывая государство, общество, бизнес, меняет коммуникационные взаимодействия между институтами, формируя как новые возможности, так и риски. Среди основополагающих нормативных документов данной сферы стоит отметить национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», основная цель которого — цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы<sup>1</sup>. В том числе стоит выделить федеральный проект по ИИ-технологиям, который направлен на создание условий для формирования рынка данных; проведение научных исследований и разработок в сфере ИИ<sup>2</sup>; подготовку кадров для сферы ИИ. Одной из целей национальной стратегии Российской Федерации по развитию ИИ<sup>3</sup> является достижение 80 % уровня доверия граждан к технологиям искусственного интеллекта к 2030 г. по сравнению с 55 % в 2022 г.

Современное общество переживает этап глубокой цифровой трансформации, сопровождающийся не только технологическими, но и социокультурными сдвигами. Коммуникация между субъектами — будь то институты, компании или отдельные личности — приобретает принципиально новые формы, где основными активными становятся данные, их восприятие и доверие к ним. Публичный образ становится не просто инструментом самопрезентации, а фактором социального и экономического капитала. На этом фоне возрастает значимость использования искусственного интеллекта в качестве посредника между личностью и обществом.

Искусственный интеллект все больше используется в междисциплинарных областях, что отражает современную тенденцию интеграции знаний и методов из разных научных дисциплин<sup>4</sup>. Такой подход применяется в медицине, экологии, гуманитарных науках, экономике и других сферах, где требуется комплексный анализ и решение сложных задач<sup>5</sup>, и тем самым стимулирует развитие этих областей. Если

<sup>1</sup> Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.gov.ru/target/nacziionalnyj-proekt-ekonomika-dannyh-i-czifrovaya-transformacziya-gosudarstva> (дата обращения: 08.06.2025).

<sup>2</sup> Национальная стратегия развития искусственного интеллекта в Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://ai.gov.ru/national-strategy/> (дата обращения: 11.06.2025).

<sup>3</sup> Национальная стратегия развития ИИ на период до 2030 года. Утверждена Указом Президента РФ от 10.10.2019 № 490 [Электронный ресурс]. URL: <https://ai.gov.ru/national-strategy/> (дата обращения: 11.06.2025).

<sup>4</sup> Искусственный интеллект как междисциплинарный феномен [Электронный ресурс]. URL: <http://nauteh-journal.ru/files/6ea85265-0381-492c-a222-f480de287a2e> (дата обращения: 08.07.2025).

<sup>5</sup> Вузовские библиотеки и междисциплинарные проекты [Электронный ресурс]. URL: <https://libinform.ru/read/articles/Vuzovskie-biblioteki-i-mezhdzstciplinarnye-proekty/> (дата обращения: 08.07.2025).

ранее технологии ИИ рассматривались преимущественно в рамках инженерных и точных наук, то сегодня они находят применение в гуманитарной сфере, особенно в контексте анализа больших массивов данных.

Под искусственным интеллектом в данной работе понимается использование больших языковых моделей (LLM) с помощью составления промпта для анализа контента пользователя социальной сети, а также построения стратегии для повышения узнаваемости бренда научной лаборатории.

Среди наиболее явных ролей ИИ-технологий в публичной сфере можно выделить, во-первых, генерацию и распространение образов в публичном дискурсе, которые формируют общественное мнение и доверие к технологиям, во-вторых, автоматическую генерацию контента и управление информационными потоками в социальных сетях и медиа-платформах, что оказывает влияние на видимость или невидимость тем и формирование сообществ [3, с. 743]. ИИ-технологии используются как инструмент генерации изображений по текстовым запросам в целях визуализации как для медиапубликаций, так и для научных публикаций [9, с. 3]. Обработка обратной связи граждан также осуществляется с применением ИИ-технологий: с их помощью отклики автоматически объединяются и группируются по тематическим кластерам [6, с. 5]. При этом важно учитывать риски, связанные с манипуляцией, технологическими ограничениями и влиянием платформ на общественное восприятие.

В данной статье авторы выдвигают предположение о возможности совмещения инженерно-аналитических инструментов и концепции позиционирования из области маркетинга и PR для повышения узнаваемости бренда научной лаборатории. Объединяя эти подходы, возможно формировать целостные стратегии публичного позиционирования, адаптированные под конкретные сегменты целевой аудитории [7, с. 133]. Таким образом, целью данного исследования является проверка гипотезы о возможности формирования целостных стратегий публичного позиционирования за счет интеграции инженерно-аналитических и маркетинговых подходов. Актуальность научной публикации обусловлена возрастанием роли искусственного интеллекта в междисциплинарных областях, необходимостью адаптации стратегий коммуникации к быстро меняющейся цифровой среде, а также ограниченностью традиционных инструментов анализа аудитории. ИИ становится одним из ключевых факторов, определяющих новые стандарты взаимодействия с аудиторией, включая сферу научной популяризации и научного PR.

В рамках исследования применен междисциплинарный подход, сочетающий большие языковые модели и маркетинговые стратегии. Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. Формирование выборки профилей в социальной сети.
2. Анализ цифрового следа с использованием больших языковых моделей.
3. Выявление личностных/групповых особенностей.
4. Применение стратегии взаимодействия на основании полученных результатов.

## Методы

### *Описание выборки данных*

Рассмотрим опыт лаборатории прикладного искусственного интеллекта Санкт-Петербургского Федерального исследовательского центра Российской академии наук. Формирование публичного образа научного коллектива осуществляется посредством активного ведения социальных сетей и участия спикеров лаборатории в научно-популярных мероприятиях.

В качестве источников данных использованы цифровые следы пользователей в социальной сети «ВКонтакте» из сообщества DSCS.pro (<https://vk.com/dscspro>).

Контент, который выкладывали респонденты (пользователи) на личных страницах, был исследован с помощью открытого API VK [4] с согласия респондентов. Представленный набор данных содержит 250 респондентов (так как сообщество DSCS.pro содержит 250 пользователей), по которым была выбрана следующая информация: карьера (место работы и должность), пол, образование, дата рождения, посты и список групп. В силу возрастания популярности такого мессенджера, как Телеграм [8], поставленные гипотезы использовались на сообществе DSCS.pro, как во «ВКонтакте», так и в Телеграм-канале.

### *SMM для формирования публичного образа*

Для повышения узнаваемости бренда лаборатории за основу было взято сообщество «ВКонтакте», поскольку оно позволяет взаимодействовать с аудиторией напрямую через публикации. Ключевым элементом улучшения взаимодействия лаборатории с целевой аудиторией стало использование анализа больших массивов данных с помощью больших языковых моделей из открытых источников, полученных с помощью API VK. Это позволяет точнее определять характеристики аудитории, выявлять ее интересы и адаптировать контент под ее потребности. Одними из главных паттернов, на основе которых формируется образ целевой аудитории, являются:

- информация о месте работы (указанная в профиле);
- тематики постов на личной странице;
- подписки на сообщества и группы.

Эти данные позволяют более точно определить, из какой профессиональной среды человек: технической, гуманитарной, научной или индустриальной, а также выявить его интересы, предпочтения в тематике постов и читаемый контент. Современные исследования в области коммуникаций подчеркивают, что понимание интересов и ожиданий аудитории позволяет адаптировать содержание и повысить его релевантность [2, с. 43].

Анализ аудитории — это процесс сбора и интерпретации данных о слушателях с целью адаптации сообщений к их интересам, уровню знаний, установкам и ожиданиям [1, с. 175]. Такой подход позволяет:

- формировать месседжи, соответствующие интересам и ценностям аудитории;
- избегать непонятных или нерелевантных тем;
- повышать вовлеченность за счет персонализации контента.

Использование API социальных сетей позволяет автоматизировать сбор и обработку данных о подписчиках, выявлять ключевые темы, интересы и паттерны вовлеченности. Кластеризация пользователей по интересам и демографическим признакам — один из распространенных методов машинного обучения, позволяющий формировать целевые группы для адаптации контента [5, с. 92]. Это направлено на:

- создание релевантного и запоминающегося контента;
- повышение интереса к научной деятельности за счет демонстрации ее прикладной значимости.

Перспективным направлением применения ИИ в стратегиях формирования публичного образа научного сообщества является систематический анализ активности в социальных сетях. В условиях цифровой конкуренции за внимание аудитории научные организации сталкиваются с необходимостью постоянного совершенствования своих стратегий публичной коммуникации. Социальные сети становятся ключевым каналом взаимодействия с молодежной и профессиональной аудиторией, а эффективное использование этих каналов возможно только на основе глубинного анализа поведения пользователей. Искусственный интеллект в этом контексте открывает новые горизонты: он позволяет не только автоматизировать сбор и обработку больших массивов информации, но и формировать более точные и релевантные стратегии контент-маркетинга.

Опыт сообщества DSCS.pro во «ВКонтакте» демонстрирует, каким образом можно с помощью больших языковых моделей выявлять ключевые поведенческие паттерны и настраивать под них контент-стратегию. Формирование стратегий повышения узнаваемости бренда научной лаборатории проводится по следующим направлениям:

- определение форматов и тем, вызывающих наибольший отклик (реакции, комментарии, репосты);
- выявление зависимости вовлеченности от времени публикации, дня недели, визуального оформления постов и их стилистики;
- сегментация аудитории на основе активности, интересов и предпочтений.

### Эксперимент

В данном исследовании рассматривается эксперимент, который направлен на изучение повышения бренда научной лаборатории с использованием анализа пользователей социальной сети с помощью большой языковой модели. Для проведения эксперимента используется метод промптирования, который включает:

1. Роль.
2. Задачу.
3. Описание данных.
4. Values — поступаемые данные со страниц пользователей социальной сети.
5. Описание результата ответа.

В работе рассматриваются такие большие языковые модели, как GPT-5 от OpenAI, с 330 млрд параметров. В модель подается промпт, который показан в листинге 1.

В листинге можно заметить, что приведено название «Лаборатория прикладного искусственного интеллекта» — данное действие необходимо для того, чтобы большая языковая модель лучше понимала тематику сообщества социальной сети. В результате анализа данных большая языковая модель выделила следующие сегменты аудитории, которые представлены в табл. 1. Полученные типы аудиторий от

```
base_prompt = """
```

```
Ты — старший аналитик данных пользователей с 20-летним стажем по цифровому маркетингу и социальным сетям.
```

```
Твоя задача — сегментировать аудиторию и выявить, какие интересы ей наиболее важны относительно того, что выкладывает сообщество "Лаборатория прикладного искусственного интеллекта".
```

```
Далее тебе будет дано описание признаков пользователя:
```

- ```
- vk_id — ID пользователя
- sex — пол пользователя
- career — список объектов [{company, position}], где company — место работы пользователя, position — должность в компании
groups — наименования групп
- posts — собранные посты со страниц пользователя
```

```
{values}
```

```
Ответ необходимо предоставить в следующем виде:
```

```
Тип аудитории, средний возраст, интересы
"""
```

Листинг 1. Пример используемого промпта для анализа аудитории DSCS.pro

Listing 1. Example of a prompt used for audience analysis DSCS.pro

**Сегменты аудитории сообщества DSCS.pro**  
Table 1. DSCS.pro community audience segments

| Тип аудитории | Доля аудитории, % | Средний возраст, лет | Интересы                                                           |
|---------------|-------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Студенты      | 21                | 20                   | Выступления преподавателей, информация о вакансиях, расписание     |
| Гуманитарии   | 12                | 32                   | Новые факты об ИИ, как гуманитарные предметы можно совместить с IT |
| Технари       | 40                | 26                   | Технические факты, код, актуальная информация об IT и AI           |
| Ученые        | 27                | 37                   | Конференции, статьи, новые исследования, научные выступления       |

Источник: Составлено авторами на основе: <https://vk.com/dscspro>

LLM были интерпретированы экспертами для более релевантной оценки интересов для повышения узнаваемости бренда лаборатории.

По результатам можно увидеть, что большую часть составляют люди с техническим уклоном и ученые, которые подписаны на сообщество DSCS.pro. Таким образом, те интересы, которые сгенерированы с помощью большой языковой модели, более актуальны для повышения узнаваемости бренда научной лаборатории.

## Результаты

Период с июня по август 2025 г. стал ключевым для внедрения в деятельность Лаборатории прикладного искусственного интеллекта СПб ФИЦ РАН адаптивной стратегии коммуникации, основанной на применении методов искусственного интеллекта. В результате ИИ-анализа цифровых следов подписчиков официальной страницы лаборатории во «ВКонтакте» и были выявлены приоритетные интересы целевой аудитории: персонализированный научно-популярный контент, визуальные форматы, новости об участии сотрудников в мероприятиях, а также публикации, связанные с образовательной деятельностью и студентами программы «Искусственный интеллект и наука о данных».

Полученные данные легли в основу обновленной контент-стратегии: в июне было опубликовано 16 постов, преимущественно описательных и информационных, тогда как в августе число публикаций увеличилось до 31, при этом значительная часть контента представляла собой адаптированные под аудиторию рубрики («Мифы в науке», рекомендации применения искусственного интеллекта в гуманитарных и технических сферах, информация об образовательной программе, фотографии с мероприятий и конференций также активно использовались при публикации постов).

### Подтверждение выдвинутых гипотез

Проведенный в период с июня по сентябрь 2025 г. анализ социальных сетей позволил выдвинуть и подтвердить ряд ключевых гипотез, демонстрирующих влияние адаптации контента под целевую аудиторию и применения технологий искусственного интеллекта для анализа больших данных.

- Публикации, содержащие визуальные материалы и информацию об участии сотрудников в мероприятиях, в среднем собирали в 1,5–4,5 раза больше реакций и в 2–40 раз больше просмотров, чем обобщенные или обезличенные дайджесты.

Это подтверждает гипотезу о высокой эффективности персонализированного контента в научных PR-коммуникациях.

Например, в Telegram пост, посвященный выступлению сотрудника на международном форуме, собрал 559 просмотров и 44 реакции, тогда как аналогичный по объему текстовый дайджест новостей — 251 просмотр и 24 реакции, что соответствует приросту на 123 % по просмотрам и на 83 % по реакциям. Во «ВКонтакте» тот же персонализированный пост получил 176 просмотров и 11 лайков, тогда как дайджест — лишь 4 просмотра и 3 лайка, что эквивалентно росту просмотров в 44 раза и лайков — в 3,7 раза.

- Рост подписчиков коррелирует с публикациями о прошедших мероприятиях и активным продвижением на внешних событиях с использованием QR-кодов — так, в августе 2025 г. рост телеграм-канала составил +172 подписчика (в основном благодаря мероприятиям и активному репостингу), тогда как ВК-сообщество за тот же период выросло всего на 4 подписчика.

- Несмотря на более ограниченные возможности аналитики, Telegram показал более высокий рост подписчиков и уровень вовлеченности по сравнению с «ВКонтакте» (см. рис. 1 и рис. 2).

Например: в июне 2025 г. в ВК было 16 постов (6 — про конференции) с охватом сообщества 4900 просмотров, рост подписчиков +4, а в Телеграме за тот же период 19 постов с охватом около 1300+ просмотров на топ-постах и приростом +10 подписчиков. В августе ВК опубликовал 31 пост (5 — про конференции, остальные — новые форматы под запросы аудитории) с охватом 6000 просмотров, но всего +4 подписчика, а Телеграм — 39 постов с приростом +172 подписчика, причем посты с интерактивными форматами (опросы, викторины) получили высокую реактивность (до 72 ответов в викторине). Телеграм демонстрирует более высокий уровень вовлеченности: средний ER (Engagement Rate) на уровне 7–10 %, OR (Open Rate) — от 50 % до 70 %, тогда как ВК показывает более низкие показатели, а охваты и лайки постепенно снижаются. Результаты, подтверждающие гипотезы, представлены в табл. 2.

На основе полученных данных были сделаны следующие выводы:

- темы, касающиеся участия команды в мероприятиях, а также образовательных проектов, способствуют повышению узнаваемости бренда научной лаборатории;

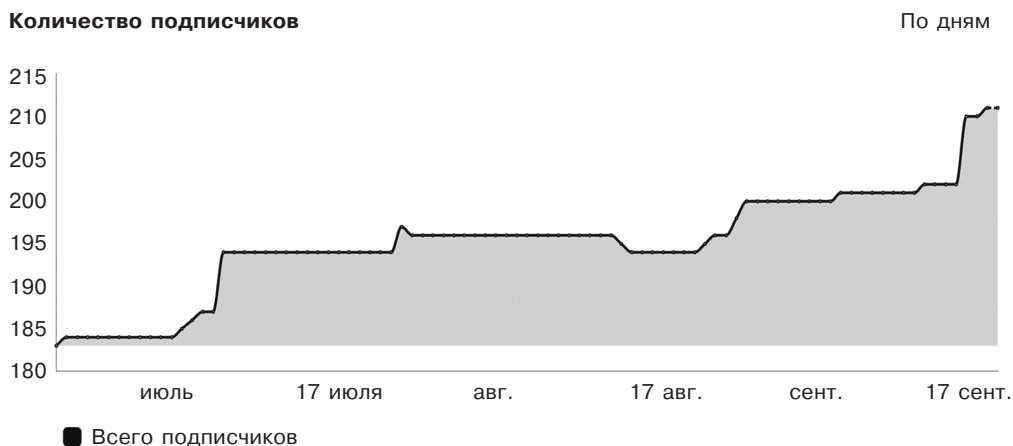


Рис. 1. Прирост подписчиков «ВКонтакте»

Fig. 1. Growth of VKontakte subscribers

Источник: Сайт <https://vk.com/dscspro>

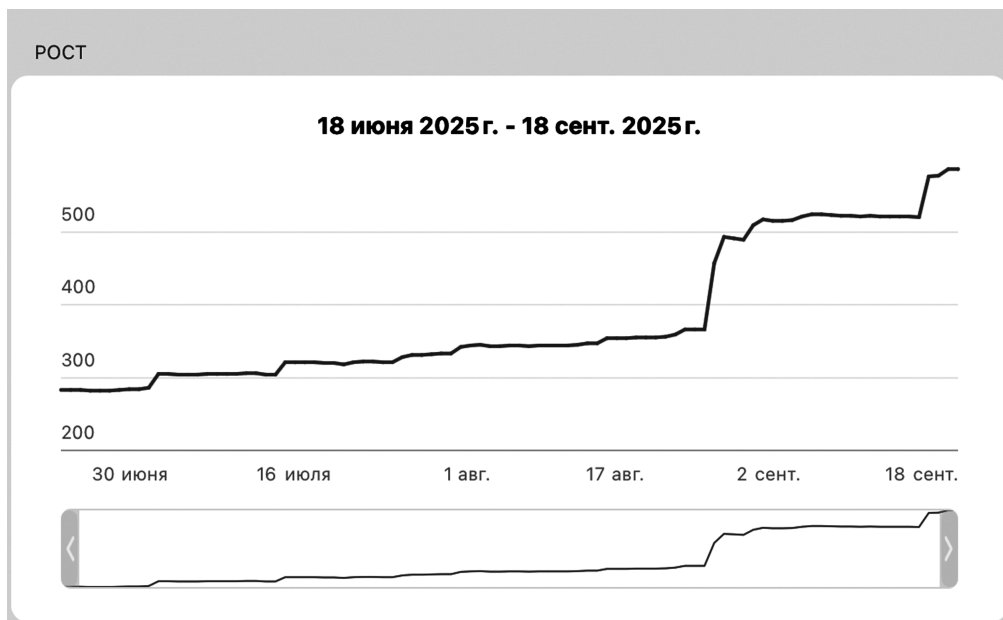


Рис. 2. Прирост подписчиков Telegram  
 Fig. 2. Growth of Telegram subscribers

Источник: Сайт <https://vk.com/dscspro>

Таблица 2

**Анализ прироста подписчиков и вовлеченности в сравнении двух социальных сетей: ВКонтакте и Telegram**

Table 2. An analysis of subscriber growth and engagement in a comparison of two social networks: VKontakte and Telegram

| Показатель                             | ВКонтакте | Telegram |
|----------------------------------------|-----------|----------|
| Количество подписчиков (июнь)          | 183       | 283      |
| Количество подписчиков (август)        | 211       | 586      |
| Прирост подписчиков                    | 12 %      | 51 %     |
| Количество постов (июнь)               | 16        | 19       |
| Количество постов (август)             | 31        | 39       |
| Средняя вовлеченность на пост (август) | 3,7       | 44       |
| Макс. реакций на пост (август)         | 11        | 44       |

Источник: Составлено авторами на основе: <https://vk.com/dscspro>

- форматы публикаций, визуальное оформление и время выхода напрямую влияют на увеличение вовлеченности аудитории;
- ИИ позволяет формировать адаптивную контент-стратегию, оптимизируя ее под особенности целевой аудитории.

## Заключение

Автоматизация анализа с использованием искусственного интеллекта позволяет оперативно реагировать на изменения интересов подписчиков, улучшать релевантность и визуальную привлекательность постов, тестировать гипотезы и повышать эффективность продвижения. Более того, это дает возможность выстраивать устойчивый и привлекательный образ ученого в цифровом пространстве — не отстраненного теоретика, а активного участника общественно значимых процессов.

Таким образом, результаты проведенного междисциплинарного исследования демонстрируют высокую эффективность использования технологий искусственного интеллекта в формировании публичного образа научных организаций и отдельных представителей академического сообщества. Совмещение больших языковых моделей с маркетинговыми стратегиями позволяет не только глубоко понимать целевую аудиторию в представленных сообществах, но и выстраивать релевантные сценарии повышения узнаваемости бренда научной лаборатории. Показано, что применение ИИ при управлении контентом в социальных сетях способствует росту вовлеченности, увеличению числа подписчиков и интересу специалистов нетехнических сфер к деятельности научной лаборатории прикладного искусственного интеллекта. Это приобретает особую значимость в условиях цифровой конкуренции за внимание молодежи и актуализирует необходимость позиционирования научной карьеры как социально значимого, прогрессивного и привлекательного выбора. Представленный подход демонстрирует потенциал создания гибридных команд, включающих специалистов в области ИИ и коммуникаций, что, в свою очередь, может обеспечить качественный прорыв в сфере научного PR, цифрового брендинга и популяризации науки в XXI в.

## Литература

1. *Аакер Д.* Создание сильных брендов / Дэвид А. Аакер. М. : Издательский дом Гребенникова, 2003.
2. *Бакай А. А.* Роль коммуникационной стратегии в развитии бренда // Медиа в современном мире. Молодые исследователи : материалы международной конференции. СПб., 2024. С. 43.
3. *Котлер Ф.* Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. М. : Альпина Паблишер, 2010. 241 с.
4. *Вукон I. A., Martyanov D. S.* Studying Political Communities in VK.com with Network Analysis // Journal Galactica Media. 2021. N 3 (1). P. 64–78. DOI: <https://doi.org/10.465339/gmd.v3i1.144>.
5. *Freberg K., Graham K., McGaughey K.* Who are the social media influencers? A study of public perceptions // Public Relat. Rev. 2011. Vol. 37. N 1. P. 90–92.
6. *Gu J., Wang X., Li C., Zhao J., Fu W., Liang G., Qiu J.* AI-enabled image fraud in scientific publications // Patterns. 2022. Vol. 3 (7). P. 100511. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.patter.2022.100511>.
7. *Kliatchko J.* Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars // International Journal of Advertising. 2008. N 27 (1). P. 133–160.
8. *Simon M., et al.* Linked in the dark: A network approach to conspiratorial media ecosystems across social platforms // Information, Communication & Society. 2022. October. N 26 (2). P. 1–25. DOI 10.1080/1369118X.2022.2133549.
9. *Yessenbek Z., Tleubayeva N., Markabayeva G., Atay S., & Albatyr I.* Application of Artificial Intelligence Technologies in Digital PR. // Rotura — Revista De Comunicação, Cultura E Artes. 2025. N 5 (1). P. 83–95. DOI: <https://doi.org/10.34623/edqp-b256>.

## Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

## Об авторах:

**Абрамов Максим Викторович**, кандидат технических наук, руководитель Лаборатории прикладного искусственного интеллекта Санкт-Петербургского Федерального исследовательского центра Российской академии наук; [mva@dscs.pro](mailto:mva@dscs.pro)

**Бакай Алена Александровна**, руководитель отдела по связям с общественностью лаборатории прикладного искусственного интеллекта Санкт-Петербургского Федерального исследовательского центра Российской академии наук; aab@dscs.pro

**Гавриленко Ольга Руслановна**, младший научный сотрудник лаборатории прикладного искусственного интеллекта Санкт-Петербургского Федерального исследовательского центра Российской академии наук; org@dscs.pro

**Шейна Анастасия Юрьевна**, кандидат экономических наук, доцент Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); sheina-ay@ranepa.ru

## References

1. Aaker D. Creating Strong Brands / David A. Aaker. Moscow: Grebennikov Publishing House, 2003. (In Russ.).
2. Bakai A. A. The role of communication strategy in brand development // Media in the modern world. Young researchers: materials of the international conference [Media v sovremennom mire. Molodye issledovateli : materialy mezhdunarodnoj konferentsii]. St. Petersburg, 2024. P. 43. (In Russ.).
3. Kotler F. Marketing from A to Z: 80 concepts that every manager should know. Moscow: Alpina Publisher, 2010. 241 p. (In Russ.).
4. Bykov I. A., Martyanov D. S. Studying Political Communities in VK.com with Network Analysis // Journal Galactica Media. 2021. N 3 (1). P. 64–78. DOI: <https://doi.org/10.465339/gmd.v3i1.144>.
5. Freberg K., Graham K., McGaughey K. Who are the social media influencers? A study of public perceptions // Public Relat. Rev. 2011. Vol. 37. N 1. P. 90–92.
6. Gu J., Wang X., Li C., Zhao J., Fu W., Liang G., Qiu J. AI-enabled image fraud in scientific publications // Patterns. 2022. Vol. 3 (7). P. 100511. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.patter.2022.100511>.
7. Kliatchko J. Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars // International Journal of Advertising. 2008. N 27 (1). P. 133–160.
8. Simon M., et al. Linked in the dark: A network approach to conspiratorial media ecosystems across social platforms // Information, Communication & Society. 2022. October. N 26 (2). P. 1–25. DOI 10.1080/1369118X.2022.2133549.
9. Yessenbek Z., Tleubayeva N., Markabayeva G., Atay S., & Albatyr I. Application of Artificial Intelligence Technologies in Digital PR. // Rotura — Revista De Comunicação, Cultura E Artes. 2025. N 5 (1). P. 83–95. DOI: <https://doi.org/10.34623/edqp-b256>.

## Conflict of interests

The authors declare no relevant conflict of interests.

## About the authors:

**Maxim V. Abramov**, PhD (Engineering), Head of the Applied Artificial Intelligence Laboratory of St. Petersburg Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences; mva@dscs.pro

**Alena A. Bakai**, Head of Public Relations of the Applied Artificial Intelligence Laboratory of St. Petersburg Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences; aab@dscs.pro

**Olga R. Gavrilenko**, Junior Researcher of the Applied Artificial Intelligence Laboratory of St. Petersburg Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences; org@dscs.pro

**Anastasia Yu. Sheina**, PhD in Economics, Associate Professor of the North-West Institute of Management of RANEPА (Saint Petersburg, Russian Federation); sheina-ay@ranepa.ru

Поступила в редакцию: 27.07.2025

Поступила после рецензирования: 10.10.2025

Принята к публикации: 20.10.2025

The article was submitted: 27.07.2025

Approved after reviewing: 10.10.2025

Accepted for publication: 20.10.2025

# Кризис экономической глобализации как фактор становления многополярного мира. Часть 2<sup>1</sup>

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 РАНХиГС), 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 его 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. Сегодня США продолжают следовать тем же стратегическим курсом. Пытаясь переиграть Китай, они применяют против него все новые ограничители, призванные остановить его экономический рост. На первый взгляд, многие из этих действий носят иррациональный характер. Однако на самом деле за ними скрываются попытки администрации Дональда Трампа ослабить бремя 37-трлн госдолга и его обслуживания, сократить внешнеторговый дефицит, возобновить инновационный рост экономики. Именно в этом ключе следует рассматривать сокращение американцами финансирования специализированных учреждений ООН и других организаций, включая НАТО, а также их непрекращающиеся силовые попытки ослабить торгово-экономические связи участников ВЭД с Китаем и Россией. При этом важно отметить, что попытки США контролировать долларовые транзакции исходя из геополитической целесообразности на деле ускоряют дедолларизацию мировой экономики и «национализацию» доллара. Это ведет к 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. Фактически США отказываются от поддержки либерального порядка, основанного на правилах, и трансформируются в один из могущественных центров многополярного мира. Пекин и Москва приветствуют эти изменения в американской 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. Часть 2 // Управленческое консультирование. 2025. № 6. С. 143–155. EDN PWSBGP

## The Crisis of Economic Globalization as a Factor of the Emergence of a Multipolar World. Part 2

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, Branch of RANEP), Saint Petersburg, Russian Federation; \*mshumilov@mail.ru

<sup>2</sup> Saint Petersburg State Institute of Technology, Saint Petersburg, Russian Federation

<sup>1</sup> Часть 1 см.: Шумилов М. М., Гуркин А. Б. Кризис экономической глобализации как фактор становления многополярного мира. Часть 1 // Управленческое консультирование. 2025. № 4. С. 137–148.

## 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 its 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. Today, the United States continues to follow the same strategic course. In an attempt to outplay China, they are using new restraints against it, designed to stop its economic growth. At first glance, many of these actions are irrational. However, in fact, they hide the attempts of the Donald Trump administration to ease the burden of the 37 trillion national debt and its servicing, reduce the foreign trade deficit, and resume innovative economic growth. It is in this vein that the Americans should consider the reduction in funding for specialized agencies of the United Nations and other organizations, including NATO, as well as their incessant forceful attempts to weaken trade and economic ties between the participants in foreign economic activity with China and Russia. It is important to note that the US attempts to control dollar transactions based on geopolitical expediency actually accelerate the de-dollarization of the global economy and the "nationalization" of the dollar. This leads to 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. In fact, the United States is abandoning its support for a liberal rules-based order and is transforming into one of the most powerful centers of the multipolar world. Beijing and Moscow welcome these changes in American policy 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 the Emergence of a Multipolar World. Part 2 // Administrative Consulting. 2025. N 6. P. 143–155. EDN PWSBGP

---

## Введение

Представленная работа завершает одноименную статью, опубликованную в четвертом номере журнала «Управленческое консультирование». В первой части было отражено состояние изученности заявленной темы, обоснован вывод о недостаточности обобщающих исследований, раскрывающих влияние кризиса экономической глобализации на мировую политику и переформатирование международного порядка. В ней получили освещение вопросы, связанные с кризисом глобализации, хаотизацией экономической политики Вашингтона, ослаблением доллара, дестабилизацией глобальной финансовой системы, проявлением первых признаков многополярной валютной системы. Также была показана несостоятельность критики экономической политики действующей администрации США в мировых либеральных СМИ.

Тем временем внешнеполитический курс правительства Дональда Трампа свидетельствует об отказе Вашингтона от продолжения неолиберальной политики «вашингтонского консенсуса» и поддержки мирового порядка, основанного на правилах. Торговая война США с Китаем, а также их намерение оздоровить национальную экономику посредством принуждения партнеров и союзников к уплате высоких таможенных пошлин однозначно свидетельствуют о закате глобализации. Раздающиеся из Белого дома угрозы в адрес потенциальных нарушителей односторонних санкций также ведут к ослаблению глобальной торговой и инвестиционной активности. С одной стороны, Китай, Индия, Бразилия, многие другие страны по

объективным причинам вынуждены реагировать на американские угрозы и даже идти на определенные уступки требованиям Трампа. С другой, принимая во внимание убывающую силу США в контексте продолжающейся дедолларизации и очевидные провалы Белого дома в решении вопросов внутренней и международной повестки, они же солидаризируются в преодолении санкций и решении вопросов, напрямую затрагивающих их национальные интересы.

Как бы то ни было, прямым следствием кризиса глобализации становится ускорение движения к многополярному мироустройству. Примечательно, что этот объективный процесс поневоле захватил и США, которые неожиданно для себя стали его мощной движущей силой. Однако, если администрация США под лозунгом «Америка прежде всего» провоцирует хаотизацию и раскол многополярного мира, то многие другие страны, представляющие «мировое большинство», все более осознанно противодействуют насилию и анархии в международных отношениях, стремятся реформировать мировой порядок и всю систему глобального управления с опорой на платформы и принципы ООН, БРИКС, Шанхайской организации сотрудничества (ШОС), Ассоциации государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН) и др.

## Материалы и методы

В попытке продемонстрировать воздействие геэкономических факторов на внешнеполитический курс США и трансформацию международного порядка авторы очертили круг исследовательских задач, сфокусировав их на следующих проблемных вопросах: 1) динамика мировой политики под влиянием отказа США от роли мирового лидера; 2) превращение США из мирового лидера в один из полюсов многополярного мира; 3) критический разбор либеральных нападок на внешнюю политику Дональда Трампа.

В ходе исследования применялись различные методы, что позволило структурировать текст и оптимизировать решение поставленных задач. Так, применение метода структурно-функционального анализа позволило отразить изменения в функционировании элементов однополярной системы, а также показать формирование новой многополярной системы, структура которой формируется другой совокупностью элементов, а также отношений и связей между ними.

Рациональный выбор приблизил авторов к пониманию мотивов принимаемых решений и поведения политических субъектов в условиях усиления кризиса глобализации, отказа от либеральных принципов «вашингтонского консенсуса», регионализации и фрагментации мировой экономики. Применение этого метода позволило показать различие идеологических установок и ценностных ориентаций «трампистов» и их оппонентов в тесной связи с разнонаправленностью их интересов и политических установок по преодолению нарастающей турбулентности в мировой политике.

## Результаты

### *Динамика мировой политики под влиянием отказа США от роли мирового лидера*

Вопреки доводам глобалистов, изложенным в первой части статьи, победа на президентских выборах в США Д. Трампа и его новый курс были предопределены объективными обстоятельствами кризиса глобализации и неспособностью либеральных элит к продолжению прежней политики. Открылась правда о конечной емкости глобальных рынков, одновременно обнаружилась неспособность транснациональных банкиров к дальнейшему развитию производительных сил в мировом масштабе. Потребительский спрос, основанный на дешевом кредитовании, перестал служить источником дальнейшего разделения труда в глобальном масштабе. Иными

словами, кризис глобализации стал объективным препятствием к дальнейшему воспроизводству мирового порядка, основанного на «правилах».

Сегодня уже невозможно скрыть ограниченность ресурсов США, утрату ими прежней военной мощи и вынужденную сосредоточенность на обостряющихся проблемах внутреннего развития. На внешнем контуре американцам все реже удастся добиваться своих целей посредством санкционной политики и демонстрации силы<sup>2</sup>. Отказ США от поддержки либерального порядка, основанного на правилах, и претензий на трансатлантическое лидерство открыли возможности нарастить свое влияние в международной системе для таких игроков, как Китай, Иран, Индия, Россия и Турция, сила и влияние которых ранее замалчивались или умалялись западными институтами<sup>3</sup>.

Исходя из реальности формирования многополярного мирового торгового порядка, директор программы «Глобальный Юг» в Институте ответственного государственного управления Куинси Саранг Шидор подтверждает ее выводом о неуклонном сокращении доли экспорта стран АСЕАН в США примерно с 24 % в 2000 г. до менее чем 15 % в 2025 г. По его словам, в XXI в. великие державы уже не могут перекраивать мир по своему усмотрению без учета мнения Индии, Турции, стран Персидского залива и многих других средних держав Глобального Юга (ГЮ), которые сумели воспользоваться преимуществами глобализации и продвинуться на роль региональных центров силы<sup>4</sup>.

Действительно, страны ГЮ сегодня добиваются расширения своего участия в глобальном управлении и заставляют западных партнеров считаться со своими культурно-цивилизационными приоритетами. На ПМЭФ-2025 в Санкт-Петербурге в июне 2025 г. вице-президент ЮАР Пол Машатиле заявил о праве развивающихся экономик на увеличение своего представительства в различных международных организациях. По его словам, именно за счет укрепления многополярного подхода можно «создать более устойчивое будущее для следующих поколений». Одновременно президент Индонезии Прабово Субианто, подхватив эту тему, настаивал на обязанности каждой страны следовать собственной философии в интересах своих граждан, а не развиваться в заданных кем-то рамках<sup>5</sup>.

Итак, страны ГЮ становятся все более деятельными субъектами мировой политики. С одной стороны, они являются заложниками торговой войны США и КНР. С другой, вопреки настороженному отношению к Пекину, многие из них склоняются в его пользу как более надежного и предсказуемого партнера. С третьей стороны, они могут и отказаться от такого выбора, сосредоточившись на углублении партнерских связей по оси Юг — Юг в интересах создания сильных региональных или межрегиональных структур. Успешным примером такого партнерства считается запущенная АСЕАН, КНР, Японией и Южной Кореей Чиангмайская инициатива — многостороннее соглашение о валютных свопах, направленное на укрепление многостороннего механизма финансовой устойчивости в Восточной Азии [1, с. 49–55]<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> Митчелл А. В. Возвращение великодержавной дипломатии // Foreign Affairs, США. 2025. 3 мая [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250503/diplomatiya-272851713.html> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>3</sup> Кочак М. На пороге глобальной трансформации: поиски Россией статуса и последствия // Anadolu Ajansi, Турция. 2025. 3 мая [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250503/analiz-272849647.html> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>4</sup> Шидор С. Сферы влияния — это не выход // Foreign Policy, США. 2025. 31 мая [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250531/vliyanie-273232381.html> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>5</sup> Пленарное заседание Петербургского международного экономического форума. Санкт-Петербург, 20 июня 2025 г. // Президент России [Электронный ресурс]. URL: [http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/community\\_meetings/77222](http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/community_meetings/77222) (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>6</sup> Шидор С. Сферы влияния — это не выход.

## Превращение США из мирового лидера в один из полюсов многополярного мира

Говоря об упадке однополярного мира, многие авторы сегодня допускают возможность непосредственного участия США в становлении альтернативного RBIO мирового порядка. Очевидно, в связи с этим оказался востребованным концепт биполярного мира с полюсами в США и Китае. Вместе с тем, говоря о новой биполярности XXI в., президент ИМЭМО А. А. Дынкин характеризует ее как «асимметричную», а фактически — многополярную, поскольку отводит России в этой архитектуре особую роль. Москва, считает он, сохранит «стратегический паритет с США и лидерство в большинстве оборонных технологий по отношению к Китаю. ... Мы сохраняем стратегический баланс с США, Китай — экономический»<sup>7</sup>.

Аналогичного мнения придерживается российский политолог Д. В. Тренин. По его прогнозу, в среднесрочной перспективе США и КНР погрязнут в геополитической, геоэкономической, технологической и идеологической борьбе за власть. Вместе с тем в рамках этой биполярной модели мировой порядок «окажется многоуровневым или многомерным. ... в различных функциональных областях и географических регионах будут оказывать влияние разные группы игроков, вплоть до негосударственных субъектов»<sup>8</sup>.

В свою очередь, профессор Гарвардского университета Стивен Уолт рисует перспективу «некоей “ограниченной” версии многополярности», которую видит в том, что США останутся «первыми среди множества неравноценных им, но все же значительных крупных держав (Китай, Россия, Индия, возможно, Бразилия, а также перевооруженные Япония и Германия)»<sup>9</sup>. По мнению автора, такое будущее требует от США отказа от идеалистической риторики и инстинктивной зависимости от жесткой силы в пользу дипломатии и политики поддержания баланса сил. Им придется «уделять больше внимания тому, чего хотят другие, и больше работать над тем, чтобы убедить некоторых из них идти на взаимовыгодные сделки. Нравится нам это или нет, но дипломатия должна освободить в себе место для более тонких подходов и большего числа компромиссов»<sup>10</sup>.

Можно сказать, что действующая администрация США как раз движется в указанном направлении. Однако, руководствуясь лозунгом «Америка прежде всего», она продолжает уповать на силу как главный аргумент и ресурс в достижении провозглашенных целей. Примером может служить выступление вице-президента США Джея Ди Вэнса в мае 2025 г. перед выпускным курсом Академии ВМС США в Аннаполисе (штат Мэриленд). Признав завершение эпохи бесспорного доминирования Соединенных Штатов на мировой арене, он сосредоточил внимание аудитории на многосторонних угрозах со стороны, прежде всего, Китая и России и заявил о целесообразности отказа от «мягкой» силы, связанной с вмешательством в дела других стран, в пользу укрепления военного превосходства, то есть применения «жесткой» силы в достижении американских целей в международной политике<sup>11</sup>.

<sup>7</sup> Глава ИМЭМО РАН: противостояние США и Китая станет главным в постпандемическом мире // ТАСС. 2020. 10 июля [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/interviews/8936527> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>8</sup> Тренин Д. Об интересах России в новом мировом порядке [Электронный ресурс] // The Economist, Великобритания: 2021. 5 октября. URL: <https://inosmi.ru/politic/20211005/250631657.html> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>9</sup> Уолт С. Многополярный мир // Foreign Policy, США. 2023. 11 марта [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20230311/mnogopolyarnyy-mir-261288324.html> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>10</sup> Там же.

<sup>11</sup> Вэнс заявил о завершении эры бесспорного доминирования США на мировой арене // ТАСС. 2025. 23 мая [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/24032663> (дата обращения: 05.07.2025).

В России с настороженностью реагируют на подобные заявления представителей новой американской администрации. Глава МИД РФ С. В. Лавров обратил внимание на отрицание ими как Ялтинско-Потсдамской системы с центральной ролью ООН, так и РБИО [3, с. 54]. Более того, он указал на «тревожное созвучие» лозунга «Америка прежде всего» с лозунгом нацистов «Германия превыше всего». Министр также подчеркнул, что ставка на «установление мира посредством силы» угрожала «окончательно похоронить дипломатию» [Там же].

Вместе с тем в проправительственных кругах США раздаются и призывы к применению во внешней политике дипломатии как «прагматичного стратегического инструмента», использованию переговоров и сделок для решения собственных проблем, сдерживания врагов и перенастройки региональных балансов сил. Придерживаясь такого мнения, помощник госсекретаря США по европейским и евразийским делам в период с октября 2017 по февраль 2019 г. Аарон Весс Митчелл призывает администрацию Трампа «воспользоваться слабостью и измотанностью России в своих интересах, добываясь разрядки отношений с Москвой, что поставит в невыгодное положение Пекин»<sup>12</sup>. Призывая американцев к прагматизму, С. В. Лавров предлагает им остановить противодействие объективному процессу укрепления многополярности и стать в обозримой перспективе «одним из ответственных центров силы — наряду с Россией, Китаем и другими державами ГЮ, Востока, Севера и Запада» [3, с. 55].

В определенной мере надежды сторонников возобновления партнерских отношений соперничающих великих держав частично оправдываются. Во всяком случае, Президент России В. В. Путин признал попытки Д. Трампа урегулировать ситуацию на Украине искренними<sup>13</sup>. В свою очередь, последний заявил 25 июня о подписании с Китаем новой торговой договоренности<sup>14</sup>. С. Шидор предположил, что в стремлении к территориальной экспансии в Западном полушарии Трамп проявил готовность уступить России зону влияния<sup>15</sup>. В апреле 2025 г. президент Аргентины Хавьер Милей заявил о грядущей перестройке мирового порядка: «США будут во главе Америки, Россия — Евразии, Китай — Азии, той части, которую не возглавляет Россия»<sup>16</sup>. Тогда же директор отдела зарубежных новостей турецкой ежедневной газеты Sabah Берджан Тутар «обнадежил», что Трамп «уступил некоторые сферы своего влияния, а также ряд регионов Украины и Крым России, Тайвань — Китаю, Сирию — Турции, тогда как сам взамен рассчитывает получить Канаду, Панамский канал и Гренландию»<sup>17</sup>.

Как бы то ни было, к середине 2025 г. во внешнеполитической стратегии США наметилось смягчение силового подхода. Так, выступая на ужине Республиканской партии в Огайо 25 июня 2025 г. на примере вмешательства США в войну Израиля

<sup>12</sup> Митчелл А. В. Возвращение великодержавной дипломатии.

<sup>13</sup> Путин: Трамп убедился, что разрешить украинский кризис не так просто // ТАСС. 2025. 27 июня [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/politika/24376961> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>14</sup> Трамп: США подписали с КНР соглашение по торговле // ТАСС. 2025. 26 июня [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/24368769> (дата обращения: 05.07.2025). 30 октября 2025 г. председатель КНР Си Цзиньпин и президент США Дональд Трамп провели встречу на южнокорейской авиабазе Кимхэ в Пусане, по итогам которой достигли перемирия в торговой войне сроком на один год.

<sup>15</sup> Шидор С. Сферы влияния — это не выход.

<sup>16</sup> Миром будут править США, Россия и Китай — Милей // EurAsia Daily. 2025. 15 апреля [Электронный ресурс]. URL: <https://easaily.com/ru/news/2025/04/15/mirom-budut-pravit-ssha-gossiya-i-kitay-milei> (дата обращения: 05.05.2025).

<sup>17</sup> Тутар Б. Гренландия и Палестина вместо Украины, Тайваня и Сирии? // Sabah, Турция. 2025. 28 апреля [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250428/mir-272793560.html> (дата обращения: 05.07.2025).

и Ирана Вэнс сформулировал основные положения «доктрины Трампа»: «Во-первых, вы четко выражаете американский интерес. ... Во-вторых, вы пытаетесь агрессивно-дипломатическим путем решить эту проблему. И, в-третьих, когда вы не можете решить проблему дипломатическим путем, вы используете подавляющую военную мощь, чтобы решить ее, а затем уходите, прежде чем конфликт перерастет в затяжной»<sup>18</sup>. В интервью изданию Breitbart он определил суть новой доктрины — не меняя политические режимы по всему миру, осуществлять комбинацию дипломатии и точечного применения военной силы (в случае необходимости) без втягивания в длительный конфликт<sup>19</sup>.

## Обсуждение

### *Либеральные нападки на внешнюю политику Дональда Трампа: критический разбор*

Как отмечалось выше, либеральная общественность напугана отказом Трампа от поддержки RBIO. Ее представители отказываются признать реальность ослабления роли прозападных МПО и МНПО в мировой политике. К слову, Amnesty International обвинила Трампа в создании глобального кризиса с правами человека. Осудив его за повторный выход США из Парижского соглашения по климату, она также критиковала президента за отступление от «зеленой» повестки и расширение добычи углеводородов<sup>20</sup>.

Действительно, следуя курсом реальной политики, новая администрация приняла ряд мер, противоречащих «зеленому курсу» предыдущего правительства. Решив отменить действие более 100 экологических документов, содержащих «избыточные» эко-нормы, она приостановила выдачу разрешений на строительство ветроэнергетических установок, прекратила субсидирование электромобилей, приостановила выдачу разрешений на проекты по возобновляемым источникам энергии на государственных землях, упростила добычу полезных ископаемых и разрешила бизнесу работать без вмешательства «зеленых фанатиков».

Очевидно, указывал заместитель главного редактора газеты Le Mond Арно Лепармантье, что «США переключились с борьбы с глобальным потеплением на движение за развитие искусственного интеллекта и развязали безумную гонку за энергией — газовой, солнечной, ветряной и ядерной»<sup>21</sup>. При этом большой американский бизнес в целом поддержал новый курс. В противном случае трудно объяснить факт быстрого перехода многих именитых защитников окружающей среды и лоббистов «зеленого курса» на экологическую платформу действующей администрации.

Приписав второму кабинету Д. Трампа вопиющий экономический волюнтаризм, направленный на изменение норм, манеры поведения и институтов во всем мире,

<sup>18</sup> Вэнс заявил, что США уничтожили ядерную программу Ирана без потерь со своей стороны // Интерфакс. 2025. 25 июня [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/world/1032981> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>19</sup> Барабанов А. Вэнс заявил о появлении «доктрины Трампа» // Газета.ru. 2025. 25 июня [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gazeta.ru/politics/news/2025/06/25/26120780.shtml> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>20</sup> Amnesty International обвинила Трампа в глобальном кризисе прав человека // EurAsia Daily. 2025. 29 апреля [Электронный ресурс]. URL: <https://eadaily.com/ru/news/2025/04/29/amnesty-international-obvinila-trampa-v-globalnom-krizise-prav-cheloveka> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>21</sup> Лепармантье А. США переключились с борьбы с глобальным потеплением на движение за развитие искусственного интеллекта // Le Monde, Франция. 2025. 20 января [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250120/ii-271537604.html> (дата обращения: 05.07.2025).

президент Института мировой экономики имени Петерсона Адам Позен отрицал существование каких-либо объективных предпосылок для такого поворота. По его словам, в начале 2025 г. США еще способны были воспроизводить «глобальные общественные блага... среди прочего, возможность безопасно путешествовать по воздуху и по морю, уверенность, что собственность защищена от экспроприации, что действуют правила международной торговли и что стабилен доллар, в котором можно осуществлять коммерческие операции и хранить деньги — возможно рассматривать в экономическом плане как формы страхования»<sup>22</sup>.

Также и американский политолог, редактор еженедельника *Newsweek International* Фарид Закария настаивал на отсутствии стратегического обоснования проводимого внешнеполитического курса США. По его словам, сегодня он представляет собой «набор случайных оскорблений, унижений и идеологических навязчивых идей одного человека» и ведет к разрушению отношений с Индией, Бразилией и Южной Африкой, многими другими странами, которым в результате приходится идти на сближение с Китаем. Кроме того, Закария обвинил Трампа не только в подрыве интересов и ценностей США, но также в провале всей внешней политики и усилении деградации международного порядка, возглавляемого Западом<sup>23</sup>.

В свою очередь, американские разработчики теории транснационализма Роберт Кеохейн и Джозеф Най инкриминировали Трампу контрпродуктивное применение силы и отказ от использования преимуществ асимметричной взаимозависимости, в число которых они включили и дисбаланс в торговле с Китаем. «Разумная американская политика, — указывали они, — предусматривает поддержку, а не разрушение механизмов взаимозависимости, которые укрепляют американскую мощь. Под этой мощью подразумевается как жесткая сила, вытекающая из торговых отношений, так и мягкая сила привлекательности. В случае продолжения нынешней внешней политики Трампа произойдет ослабление США и ускоренное разрушение международного порядка, который после Второй мировой войны хорошо послужил многим странам — в первую очередь, самой Америке»<sup>24</sup>.

В особенности авторы упрекали президента за непонимание мягкой силы и ее роли во внешней политике (отказ от приверженности «либеральным демократическим ценностям», закрытие USAID, «Голоса Америки», выход из ВОЗ и Парижского соглашения, выдворение мигрантов и др.). Отказываясь признать реальность кризиса глобализации, авторы выражали уверенность в ее продолжающемся поступательном развитии, усилении взаимозависимости на межконтинентальных расстояниях, возможности возобновить рост глобальной торговли, усилить миграционные перемещения, обеспечить дальнейшее распространение демократии<sup>25</sup>.

По нашему мнению, подобные рассуждения о современной мировой политике и способности США возобновить свою гегемонию в процессах глобализации не нацеливают на поиск объективной истины.

Во-первых, отступление США от неолиберальной программы «вашингтонского консенсуса» началось еще при демократических администрациях Барака Обамы и Джо Байдена. Оно проявилось не только в сфере экономики, но и во внешнеполитическом

<sup>22</sup> Позен А. С. Новая экономическая география // *Foreign Affairs*, США. 2025. 24 августа [Электронный ресурс]. URL <https://inosmi.ru/20250824/geografiya-274330135.html> (дата обращения: 25.08.2025).

<sup>23</sup> Закария Ф. Ключевые партнеры отдаляются от США и сближаются с Китаем // *The Washington Post*, США. 2025. 5 сентября. [Электронный ресурс]. URL <https://inosmi.ru/20250905/otdalenie-274558895.html> (дата обращения: 06.09.2025).

<sup>24</sup> Кеохейн Р., Най Дж. Конец долгого американского века // *Foreign Affairs*, США. 2025. 13 июня [Электронный ресурс]. URL <https://inosmi.ru/20250613/amerika-273376271.html> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>25</sup> Там же.

курсе США, который, начиная с 2011 г., принимал все более антикитайскую направленность.

Во-вторых, как отмечалось выше, в условиях кризиса глобализации национализм потеснил отношения взаимозависимости, а силовая политика вышла на первый план «широкой безопасности».

В-третьих, после событий «арабской весны» призывы к «многосторонности» и в защиту RBIO вызывают возрастающую критику и отторжение у представителей ГЮ, которые все чаще выступают в поддержку российско-китайского концепта демократизации международных отношений [4].

В-четвертых, многие западные структуры, например, «Большая семерка» (G7) демонстрируют инструментальную слабость в обеспечении RBIO. Как отмечал Дж. Рэпли, в условиях кризисов 2008 и 2020 гг. страны G7 проявили единодушные относительно глобального торгового порядка на принципах «вашингтонского консенсуса»; умело координируя свои действия, их лидеры быстро и эффективно справились с этими кризисами<sup>26</sup>. Однако, как представляется, автор приукрашивал картину. Сам факт проведения первого «антикризисного» саммита «Большой двадцатки» (G20) в ноябре 2008 г. указывает на нехватку возможностей G7 для преодоления последствий глобального кризиса. Их не прибавилось после выхода из нее России в 2014 г. В дальнейшем поддержка данного неформального международного клуба перестала отвечать интересам США, с чем вынужден согласиться и сам Рэпли. Последний саммит G7 в канадском Кананаскисе ожидаемо закончился провалом без совместного коммюнике. Более того, президент США Трамп 16 июня 2025 г. внезапно покинул мероприятие, дав понять, что для него ближневосточная ситуация на тот момент была важнее любых вопросов, обсуждаемых представителями западного клуба. Предположение о намерении США присоединиться к воздушным атакам Израиля на Иран вскоре получило подтверждение.

То же можно сказать и о НАТО. Вопреки продолжающимся призывам к поддержке «хорошо вооруженных альянсов»<sup>27</sup>, администрация Трампа стремится сократить затраты на содержание союзников, усиливает на них давление по вопросу повышения военных расходов, планирует свернуть программы военной помощи странам Прибалтики, граничащим с Россией, на сотни миллионов долларов, а также вывести часть своих войск из Европы.

Примечательно, что ряд американских специалистов по международным отношениям, Виктор Ча, Джон Хамре и Джон Айкенберри, вступились за G7, одновременно внося ряд предложений по ее реформированию. Приписав клубу богатых стран «достаточный потенциал для того, чтобы играть значимую роль в глобальном управлении», они наделили G7 способностью «занять то положение, которое администрация Трампа не хотела бы предназначать для США»<sup>28</sup>.

Признавая кризис системы глобального управления, они предложили объединить под эгидой G7 страны ГЮ, изолируя при этом «авторитарные» Китай, Иран, Северную Корею и Россию, которые, по их словам, продолжают взаимодействовать между собой и подрывать основы RBIO. Учитывая склонность Бразилии, Египта, Индии, Индонезии, Мексики, Саудовской Аравии и Турции как к поддержке «либерального

<sup>26</sup> Рэпли 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>27</sup> Холмс Дж. Кто отстоит либеральный мировой порядок? // The National Interest, США. 2025. 6 сентября [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250906/poryadok-274566664.html> (дата обращения: 06.09.2025).

<sup>28</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/semerka-273410445.html> (дата обращения: 05.07.2025).

порядка», так и взаимодействию с «авторитарной осью», они предложили склонить их в пользу G7 как «единственного института, удовлетворяющего набору таких требований, как взаимное доверие партнеров, разделяющих к тому же схожие ценности и обладающих значительной экономической и политической властью, а также опытом совместной работы»<sup>29</sup>. При этом в числе первых кандидатов на присоединение фигурировали Австралия, Южная Корея, Испания<sup>30</sup>, за ними следовали такие многосторонние организации, как Африканский союз, Азиатско-Тихоокеанское экономическое сотрудничество, АСЕАН, Организация исламского сотрудничества и G20, а также ведущие государства за пределами G7<sup>31</sup>.

Несмотря на очевидные заслуги авторов в разработке проблематики однополярного мира с позиций неоллиберализма, их аналитика в изменившихся условиях, по сути, лишена научной основательности и какой-либо практической значимости. Во-первых, защищая RBIO, они игнорируют объективный процесс становления многополярного мира; во-вторых, замалчивают международную роль платформ БРИКС и ШОС, которые, несмотря на трудности роста и имеющиеся противоречия их участников, выступают в сравнении с G7 все более притягательными центрами силы на мировой арене; в-третьих, заявляя о возможности дальнейшего развития мира под руководством G7, авторы умудрились «выпилить» из этого процесса ведущую экономику мира — Китай (ВВП по ППС), а также ядерную Россию, чей авторитет, по крайней мере, в Индонезии, Мексике и Турции, согласно опросу Исследовательского центра Пью (Pew Research Center), перевешивает симпатии к США<sup>32</sup>.

В целом представленный концепт чем-то напоминает интеллектуальный образчик «феодалного социализма» XIX в. [2, с. 48]. Время этих теоретиков безвозвратно ушло, а они негодуют против изменившейся реальности и клеветают на своего «нового властителя» — Д. Трампа.

Неоспоримым свидетельством упадка RBIO и его институтов стал 25-й саммит ШОС в китайском Тяньцзине, состоявшийся 31 августа — 1 сентября 2025 г., где, помимо принятия Тяньцзиньской декларации и Стратегии развития ШОС до 2035 г., учреждения Банка развития ШОС, была заявлена китайская инициатива по созданию новой, более эффективной и функциональной системы глобального управления на принципах суверенного равенства, соблюдения принципов международного права, курса на многосторонность, отстаивания ориентированного на людей подхода, концентрации на реальных действиях. Примечательно, что она получила поддержку всех участников состоявшейся 1 сентября встречи в формате «ШОС плюс»<sup>33</sup>.

Наконец, демонизация политики действующего президента либеральными интеллектуалами приобретает совершенно фантазмагорический оттенок в свете рассуждений А. В. Митчелла об отказе США после 1991 г. от использования переговоров

<sup>29</sup> Ча В., Хамре Дж., Айкенберри Дж. Вот что нужно сделать ради выживания нынешней системы глобального управления.

<sup>30</sup> В июне 2025 г. глава правительства Испании Педро Санчес выступил против цели НАТО по увеличению оборонных расходов до 5 % ВВП, о чем 26 июня сообщил в письменной форме генеральному секретарю альянса Марку Рютте. Фактически Испания поставила вопрос о дальнейшем функционировании НАТО как военной организации 32 стран коллективного Запада.

<sup>31</sup> Ча В., Хамре Дж., Айкенберри Дж. Вот что нужно сделать ради выживания нынешней системы глобального управления.

<sup>32</sup> Фаган М., Губбала С., Пуштер Дж. Отношение к России и Путину // Pew Research Center, США. 28 июня [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250628/opros-273570924.html> (дата обращения: 05.07.2025).

<sup>33</sup> Инициатива по глобальному управлению появилась в нужное время // Global Times, Китай. 2025. 3 сентября [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250903/initsiativa-274504264.html>; Антиамериканская партия Си Цзиньпина // The Economist, Великобритания. 2025. 3 сентября [Электронный ресурс]. URL: <https://inosmi.ru/20250903/kitay-274506490.html> (дата обращения: 05.09.2025).

как инструмента для продвижения своих национальных интересов. Ведь, по авторитетному заключению автора, «будучи убежденными, что история закончилась, и что они могут переделать мир по образу и подобию Америки, президенты США один за другим стали полагаться на военную и экономическую мощь как на основные инструменты внешней политики»<sup>34</sup>.

## Выводы

Кризис глобализации был обусловлен естественным ослаблением неолиберального механизма «вашингтонского консенсуса», который на протяжении 20 лет за счет кредитной накачки потребительского спроса обеспечивал рост производства и потребления в масштабе всей планеты. До самого кризиса 2008–2009 гг. продолжалось расширение глобальных рынков. Институты глобального управления и транснациональные банки определяли приоритеты, главным из которых был рост капитализации американских биржевых активов. На этой основе строились однополярный мир и RBIO.

С начала 2010-х гг. эмиссионный механизм перестал обеспечивать прежние темпы роста инвестиций, торговли и потребления. Финансовые показатели все менее свидетельствовали о реальных успехах экономической деятельности хозяйствующих субъектов. В США резко сократился промышленный сектор, опасно увеличились размеры торгового и бюджетного дефицита, задолженности государства, корпораций и домохозяйств, расходов по ее обслуживанию. Курс на сохранение доллара как мировой валюты и основы глобальной финансово-кредитной системы стал противоречить интересам национального развития США.

Продолжающееся падение курса доллара по отношению к корзине основных валют свидетельствует о начавшемся крушении мировой финансовой системы. При этом ослабление американской валюты в силу целого ряда причин не приводит к росту внутренних инвестиций в промышленное производство. Напротив, эмиссия доллара способствует увеличению задолженности и бюджетного дефицита на фоне растущего нежелания внешних кредиторов американского благополучия покупать американские ценные бумаги. Доля США в мировом производстве продолжает сокращаться, нехватка средств вынуждает сворачивать глобальную активность, прекращать поддержку всякого рода «непрофильных активов» и переключать внимание на первоочередные нужды национального развития, а также приоритетные задачи внешней и военной политики.

Америка перестала быть тихой финансовой гаванью и самым безопасным местом приложения инвестиций и хранения активов. Вопреки попыткам ФРС через высокие процентные ставки обеспечить устойчивость доллара, его привлекательность для внешних инвестиций в американскую экономику продолжает снижаться. В любом случае, реализация намерений администрации США по сокращению своей части глобального финансового бремени путем ослабления «резервной функции» доллара и долларовой гегемонии подрывает их роль мирового гегемона и лидера RBIO. Более того, результатом продолжающейся дедолларизации становится рост привлекательности национальных валют целого ряда средних экономик и формирования через это многополярной валютной системы, подпирющей процесс становления многополярного мира.

Перманентный дефицит финансовых средств вынуждает власти США ограничивать финансирование либерально-демократических проектов и инициатив, сокращать свое участие в многосторонних форматах, включая институты глобального управления. Отказывая союзникам в материальной поддержке и стремясь переложить на

<sup>34</sup> Митчелл А. В. Возвращение великодержавной дипломатии.

них бремя ответственности по финансированию совместных проектов, действующая администрация также пытается обложить их торговой данью в интересах национального развития. С другими странами она вообще не церемонится и, нарушая нормы международного права, широко практикует против них не только меры тарифного и нетарифного принуждения, но также различные санкции и другие хищнические приемы отъема активов.

Попытки Трампа решить обостряющие проблемы внутреннего развития вынуждают его в одностороннем порядке отказываться от доминирующей роли США в мировой политике и поддержки RBIO. Такие его действия встречают яростную критику со стороны «либерально-демократических» оппонентов, которые ставят ему в вину отказ от участия в глобальных проектах, ослабление доллара, порчу других финансовых активов США и провал внешней политики. Опасаясь за свое будущее, транснациональные элиты обвиняют федеральное правительство в подрыве основы американского могущества, отказе от поддержки и сотрудничества в многосторонних форматах с партнерами и союзниками. Они открыто проявляют свою враждебность к правящим американским элитам и, прежде всего, к самому президенту Трампу, в котором видят источник «системной нестабильности» всей глобальной экономической системы и нарастающей геополитической хаотизации.

Наблюдая за растущей неспособностью США продемонстрировать успехи в решении различных задач внутренней и глобальной повестки, фокусируя при этом внимание на проявлениях их нарастающей финансовой, инвестиционной, торговой и военной неуверенности, средние державы проникаются все большей симпатией к Китаю в его соперничестве с США. Они также стремятся взаимодействовать с партнерами в масштабе отдельных регионов, примеряются к межрегиональной платформе БРИКС, авторитет которой в мире продолжает возрастать. При этом развивающиеся страны требуют к себе уважения со стороны великих держав, заявляют и реализуют свои национальные проекты, добиваются расширения своего представительства в структурах глобального управления и других многосторонних форматах, распространяют в масштабе планеты собственные цивилизационно-ценностные нарративы.

Перед лицом изменившейся реальности у США появилась возможность не только отказаться от материальной и моральной поддержки RBIO и затянувшейся миссии гегемона уходящего однополярного мира, но и проявить себя в роли могущественного актора многополярного мира. Представляется, что администрация Трампа уже принаравливается к этой новой реальности, замалчиваемой в период президентства Байдена. Более того, у заносчивых американских элит начинает складываться понимание того, что движение в направлении многополярного мира потребует от них определенных жертв и уступок, погружения в интересы партнеров, постепенного отказа от диктата, нахрапистости, языка беспочвенных требований, домогательств и ультиматумов.

В последнее время отмечают признаки изменения политического поведения США на мировой арене. Во всяком случае, силовая политика, которую эта страна практиковала в глобальном масштабе, начиная с 1991 г., начинает уступать более взвешенной политике с элементами дипломатии и готовности к совместному с партнерами поиску компромиссных решений. Если в первые несколько месяцев президентства Трампа Соединенные Штаты действовали нарочито прямолинейно, демонстрируя политические навыки с позиции силы, то затем, в процессе соучастия в военном конфликте Израиля и Ирана на стороне первого, они проявили готовность к использованию дипломатического инструментария в реализации своих национальных интересов. Все более реалистичным становится и отношение США к урегулированию кризиса на Украине. И в том и в другом случае остается много неясного. Однако можно предположить, что сама жизнь по мере усиления Китая,

России, БРИКС, ШОС, других центров силы будет подталкивать США в направлении усиления дипломатии и других невоенных механизмов для достижения целей своей внешнеполитической стратегии.

## Литература

1. *Амиров В. Б.* Истоки и эволюция Чиангмайской инициативы // *Международная жизнь*. 2010. № 10. С. 49–55. EDN TQOFBJ
2. *Маркс К., Энгельс Ф.* Манифест Коммунистической партии. М. : Политиздат, 1980.
3. *Лавров С. В.* Правовым фундаментом многополярного мира должен стать Устав ООН // *Россия в глобальной политике*. 2025. Т. 23, № 2. С. 51–58. DOI: 10.31278/1810-6439-2025-23-2-51-58.
4. *Шумилов М. М., Шумилов Ю. М.* Изменение руководящих правил и принципов международного порядка и внешнеполитического поведения государств в условиях перехода к многополярному миру // *Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество : материалы Седьмой международной научно-практической конференции «Большая Евразия: национальные и цивилизационные аспекты развития и сотрудничества»* : в 4-х ч. Ч. 1 / отв. ред. М. А. Булавина, В. И. Герасимов. М. : Издательский дом УМЦ, 2025. С. 287–294.

## Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

## Об авторах:

**Шумилов Михаил Михайлович**, доктор исторических наук, профессор кафедры международных отношений Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); mshumilov@mail.ru

**Гуркин Александр Борисович**, кандидат исторических наук, доцент, заведующий кафедрой истории и права Санкт-Петербургского государственного технологического института (технический университет) (Санкт-Петербург, Российская Федерация); rpgurkin@mail.ru

## References

1. Amirov V. B. The origins and evolution of the Chiang Mai Initiative // *International life* [Mezhdunarodnaya zhizn']. 2010. N 10. P. 49–55. EDN TQOFBJ (In Russ.).
2. Marx K., Engels F. Manifesto of the Communist Party. Moscow: Politizdat, 1980. (In Russ.).
3. Lavrov S. V. The UN Charter should become the legal foundation of a multipolar world // *Russia in Global Politics* [Rossiya v global'noi politike]. 2025. Vol. 23, N 2. P. 51–58. DOI 10.31278/1810-6439-2025-23-2-51-58 (In Russ.).
4. Shumilov M. M., Shumilov Yu. M. Changing the guiding rules and principles of the international order and foreign policy behavior of states in the context of the transition to a multipolar world // *Greater Eurasia: development, security, cooperation: proceedings of the Seventh International Scientific and Practical Conference "Greater Eurasia: national and civilizational aspects of development and cooperation"*: in 4 parts. Part 1 / ed. by M. A. Bulavin, V. I. Gerasimov. Moscow: UMTS Publishing House, 2025. P. 287–294 (In Russ.).

## Conflict of interests

The authors declare no relevant conflict of interests.

## About the authors:

**Mikhail M. Shumilov**, Doctor of Science (History), Professor of the Chair of International Relations of North-West Institute of Management, Branch of RANEPa (St. Petersburg, Russian Federation); mshumilov@mail.ru

**Alexander B. Gurkin**, PhD in History, Associate Professor, Head of the Chair of History and Law of Saint Petersburg State Institute of Technology (St. Petersburg, Russian Federation); rpgurkin@mail.ru

Поступила в редакцию: 20.10.2025

Поступила после рецензирования: 17.11.2025

Принята к публикации: 20.11.2025

The article was submitted: 20.10.2025

Approved after reviewing: 17.11.2025

Accepted for publication: 20.11.2025

# Совершенствование политических механизмов ОДКБ в контексте взаимодействия с международными организациями: вызовы и пути адаптации

Хлопко А. П.<sup>1,\*</sup>, Харитоновна Н. И.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Среднерусский институт управления — филиал РАНХиГС, г. Орел, Российская Федерация; \*ant-khlopko@rambler.ru

<sup>2</sup> Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Российская Федерация

## РЕФЕРАТ

Актуальность исследования определяется необходимостью поиска эффективных моделей межорганизационного сотрудничества в условиях глобальной трансформации систем безопасности и усиления нестабильности на международной арене. ОДКБ — как ключевой актор евразийской безопасности — активно развивает политические механизмы для интеграции с международными структурами и выстраивания стратегических партнерств, направленных на укрепление коллективной безопасности. Политические механизмы ОДКБ рассматриваются как совокупность институтов, процедур и инструментов, обеспечивающих согласование коллективных решений государств-членов и их реализацию в сфере внешнеполитического и межорганизационного сотрудничества. Развитие политических механизмов взаимодействия ОДКБ с другими международными и региональными организациями приобретает особую актуальность в условиях трансформации глобальной системы безопасности и нарастающей нестабильности в сопредельных регионах.

**Цель** статьи заключается в комплексной оценке политических механизмов ОДКБ, выявлении их сильных и слабых сторон, а также формировании предложений по их совершенствованию с учетом современных вызовов.

**Материалы и методы.** Исследование опирается на системный, институциональный и сравнительно-правовой подходы. Эмпирическую базу составляют официальные документы ОДКБ, протоколы международных встреч, аналитические отчеты, публикации научных журналов и открытые источники. Метод кейс-стади применяется для анализа практических примеров взаимодействия ОДКБ с международными организациями.

**Результаты.** Выявлены основные вызовы, с которыми сталкивается ОДКБ: институциональная разнородность государств-членов, бюрократические барьеры, политическое давление и сложность координации в условиях многополярности. Рассмотрены успешные кейсы взаимодействия с ООН, ШОС, СНГ и МККК, которые продемонстрировали потенциал Организации в обеспечении региональной стабильности и противодействии новым угрозам. Обоснованы стратегические направления совершенствования, включая развитие гибридных инструментов безопасности и укрепление миротворческого потенциала.

**Выводы.** Адаптация политических механизмов ОДКБ является важнейшим условием ее эффективности и легитимности на международной арене. Для укрепления позиций Организации требуется системное обновление правовой базы, усиление координации с глобальными акторами и внедрение инновационных инструментов реагирования на современные угрозы. Предложения по укреплению институционального взаимодействия с ООН, модернизации политико-правовых инструментов, интеграции механизмов гибридной безопасности и расширению гуманитарного потенциала формируют стратегическую основу дальнейшего развития ОДКБ.

**Ключевые слова:** ОДКБ, коллективная безопасность, международные организации, политические механизмы, миротворчество, гибридные угрозы, региональная безопасность.

**Для цитирования:** Хлопко А. П., Харитоновна Н. И. Совершенствование политических механизмов ОДКБ в контексте взаимодействия с международными организациями: вызовы и пути адаптации // Управленческое консультирование. 2025. № 6. С. 156–168. EDN QDKVLZ

## Improving the Political Mechanisms of the CSTO in the Context of Cooperation with International Organizations: Challenges and Adaptation Paths

Anton P. Khlopko<sup>1,\*</sup>, Natalia I. Kharitonova<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Central Russian Institute of Management of RANEPa, Orel, Russian Federation; ant-khlopko@rambler.ru

<sup>2</sup> Russian State University for the Humanities, Moscow, Russian Federation

### ABSTRACT

The **relevance** of this study stems from the need to develop effective models of interorganizational cooperation in the context of the global transformation of security systems and increasing instability in international relations. The CSTO, as a key actor in Eurasian security, is actively advancing its political mechanisms to integrate with international structures and build strategic partnerships aimed at strengthening collective security. The political mechanisms of the CSTO are viewed as a set of institutions, procedures, and instruments that ensure the coordination and implementation of collective decisions by member states in the fields of foreign policy and interorganizational interaction. The development of the CSTO's political mechanisms of interaction with other international and regional organizations is becoming particularly relevant in the context of the transformation of the global security system and increasing instability in neighboring regions.

The **aim** of this article is to provide a comprehensive assessment of the CSTO's political mechanisms, identify their strengths and weaknesses, and formulate recommendations for their improvement in light of current challenges.

**Materials and methods.** The study is based on systemic, institutional, and comparative-legal approaches. The empirical basis includes official CSTO documents, minutes of international meetings, analytical reports, academic journal publications, and open-source data. The case study method is applied to analyze practical examples of the CSTO's cooperation with international organizations.

**Results.** The key challenges identified include institutional heterogeneity among member states, bureaucratic barriers, political pressure, and coordination difficulties in a multipolar environment. Successful cooperation cases with the UN, SCO, CIS, and ICRC are examined, demonstrating the Organization's potential in maintaining regional stability and countering new threats. Strategic directions for improvement are substantiated, including the development of hybrid security tools and the strengthening of peacekeeping capacities.

**Conclusions.** The adaptation of the CSTO's political mechanisms is essential for its effectiveness and legitimacy in the international arena. Strengthening the Organization's position requires systematic updates to its legal framework, enhanced coordination with global actors, and the introduction of innovative tools for responding to contemporary security threats. Recommendations aimed at strengthening institutional cooperation with the UN, modernizing political and legal instruments, integrating hybrid security mechanisms, and expanding the humanitarian dimension constitute the strategic foundation for the CSTO's future development.

**Keywords:** CSTO, collective security, international organizations, political mechanisms, peacekeeping, hybrid threats, regional security.

**For citation:** Khlopko A. P., Kharitonova N. I. Improving the Political Mechanisms of the CSTO in the Context of Cooperation with International Organizations: Challenges and Adaptation Paths // Administrative Consulting. 2025. N 6. P. 156–168. EDN QDKVLZ

## Введение

В условиях нарастающей турбулентности международных отношений, характеризующейся усилением региональных конфликтов, трансформацией традиционных альянсов и усложнением архитектуры глобальной безопасности, особое значение приобретает изучение механизмов межорганизационного взаимодействия. Организация Договора о коллективной безопасности (далее — ОДКБ), представляющая собой интеграционную структуру постсоветского пространства, на протяжении

последних десятилетий последовательно стремится не только к внутреннему институциональному укреплению, но и к расширению сотрудничества с ключевыми международными акторами. Этот вектор подтверждается активизацией контактов с Организацией Объединенных Наций (ООН), Шанхайской организацией сотрудничества (ШОС), Содружеством Независимых Государств (СНГ) и рядом специализированных структур.

Совершенствование политических механизмов ОДКБ в контексте взаимодействия с международными организациями выступает приоритетной задачей, определяющей ее способность адаптироваться к новым вызовам и угрозам. Применительно к деятельности ОДКБ под политическими механизмами целесообразно понимать совокупность институциональных и процедурных форм, обеспечивающих согласование и реализацию коллективных политических решений государств-членов. Они включают процессы формирования единой позиции по вопросам региональной безопасности, процедуры межгосударственной координации и инструменты внешнеполитического представительства Организации.

Между тем процесс институционализации межорганизационного сотрудничества сопровождается рядом объективных и субъективных ограничений.

Среди них — разнородность правовых систем стран-участниц, внешнее политическое давление, конкуренция с другими региональными структурами и необходимость поиска баланса между суверенитетом государств-членов и коллективными интересами.

Научная новизна исследования заключается в комплексной оценке политических механизмов ОДКБ сквозь призму их способности к адаптации в условиях меняющейся международной обстановки. Статья направлена на выявление системных вызовов, анализ практических кейсов сотрудничества с международными организациями, а также формирование обоснованных рекомендаций по повышению эффективности политических инструментов ОДКБ.

Целью данной работы является исследование текущего состояния и перспектив развития политических механизмов ОДКБ в аспекте взаимодействия с международными организациями с учетом современных вызовов глобальной безопасности. В рамках поставленной цели решаются следующие задачи:

- провести ретроспективный анализ эволюции политических механизмов ОДКБ;
- выявить ключевые вызовы и ограничения на современном этапе развития Организации;
- проанализировать успешные практики сотрудничества ОДКБ с международными структурами;
- сформулировать предложения по адаптации и модернизации политических инструментов ОДКБ.

Практическая значимость исследования обусловлена необходимостью совершенствования институциональной базы ОДКБ, что позволит повысить ее потенциал в области региональной и глобальной безопасности.

## Материалы и методы

Исследование политических механизмов ОДКБ в контексте ее взаимодействия с международными организациями опирается на комплексный методологический подход, сочетающий элементы системного, институционального и сравнительно-правового анализа. Системный подход позволяет рассматривать ОДКБ как сложный интеграционный субъект с многоуровневой структурой управления и взаимодействия. Такой анализ актуализирует понимание Организации не только как военно-политического альянса, но и как института, формирующего устойчивую архитектуру коллективной безопасности на евразийском пространстве.

Институциональный анализ применяется для выявления внутренних и внешних факторов, определяющих динамику политических механизмов ОДКБ. Особое внимание уделяется правовым основаниям сотрудничества с международными организациями, включая ООН, ШОС, СНГ и Международный комитет Красного Креста (МККК). Данный метод позволяет оценить соответствие текущих политических практик нормам международного права и требованиям современной безопасности.

Эмпирическую базу исследования составляют отчеты о встречах руководства ОДКБ с представителями международных структур, а также публицистические материалы политического руководства России и ОДКБ (С. В. Лавров, И. Н. Тасмагамбетов). Применение метода кейс-стади позволило выделить ключевые практические примеры, иллюстрирующие специфику взаимодействия ОДКБ с международными организациями в последние годы.

Вопросы развития региональных систем безопасности и механизмов межорганизационного взаимодействия нашли отражение в ряде отечественных и зарубежных исследований. В трудах А. В. Возженикова и Д. Л. Цыбакова [1] рассматриваются структурные особенности и эволюция ОДКБ как интеграционной организации на постсоветском пространстве, подчеркивается ее роль в поддержании региональной стабильности. А. А. Середа и А. С. Братчик [8] акцентируют внимание на проблемах взаимодействия ОДКБ с международными организациями, анализируя практику сотрудничества с ООН и ШОС.

Зарубежные авторы, такие как А. Sokołowska [15], М. Çakir и А. Bakhronov [13], исследуют ОДКБ в контексте геополитической конкуренции и оценки ее легитимности на глобальной арене. Несмотря на накопленный опыт, комплексных работ, систематизирующих перспективы адаптации политических механизмов ОДКБ с учетом современных гибридных угроз и необходимости расширения гуманитарной составляющей, по-прежнему недостаточно, что обуславливает актуальность настоящего исследования.

## Результаты

ОДКБ была создана в 1992 г. и с 2002 г. преобразована в полноценную международную организацию с целью формирования единой системы коллективной безопасности на постсоветском пространстве. Первоначально политические механизмы Организации фокусировались преимущественно на обеспечении военной безопасности и развитии координационных структур, однако с начала 2000-х гг. наблюдается поступательная институционализация и диверсификация ее функций.

Основной орган управления — Совет коллективной безопасности (СКБ) — стал важной платформой для выработки политических решений, координирующих действия государств-членов по ключевым вопросам международной и региональной безопасности. Дополнительное значение приобрели Совет министров иностранных дел (СМИД), Совет министров обороны (СМО) и Комитет секретарей советов безопасности (КССБ), которые обеспечивают оперативное взаимодействие по линии внешней политики и военного сотрудничества.

Особое внимание следует уделить формированию нормативно-правовой базы, закрепляющей статус ОДКБ на международной арене. С 2004 г. ОДКБ получила «статус наблюдателя при Генеральной Ассамблее ООН, что открыло новые горизонты для институционализации взаимодействия с глобальными структурами» [2, с. 110].

С середины 2010-х гг. ОДКБ последовательно развивает направления по противодействию современным угрозам, включая международный терроризм, трансграничную преступность и наркотрафик. В этой связи особую роль играют «совместные операции, а также мероприятия по линии Антитеррористического центра СНГ и тесное сотрудничество с МККК» [9, с. 44].

Примечательно, что взаимодействие с ШОС также вышло на устойчивую траекторию. Платформа для диалога между ОДКБ и ШОС создает условия для обмена опытом и согласования действий в борьбе с вызовами безопасности в Центральной Азии. Совместные заявления, регулярные консультации и участие в саммитах подтверждают возрастающее значение этого направления сотрудничества.

Формальная рамка взаимодействия ОДКБ с международными и региональными организациями опирается на разветвленную систему нормативных документов, решений руководящих органов и двусторонних меморандумов. Базовые принципы внешнего сотрудничества Организации закреплены в Уставе ОДКБ<sup>1</sup> и решениях Совета коллективной безопасности, определяющих ее статус как открытой международной структуры, ориентированной на развитие диалога и партнерства с другими объединениями. С 2004 г. ОДКБ обладает статусом наблюдателя при Генеральной Ассамблее ООН, что создало юридические основания для системного участия в глобальных дискуссиях по вопросам мира и безопасности и позволило выстраивать постоянные консультации с профильными структурами ООН, включая Департамент по политическим вопросам и миростроительству, Управление по координации гуманитарных вопросов и Управление Верховного комиссара по делам беженцев.

Стоит отметить Меморандум о взаимопонимании между Секретариатами ОДКБ и ООН, подписанный в 2004 г.<sup>2</sup>, который регламентирует обмен информацией, участие в мероприятиях друг друга и развитие миротворческого сотрудничества. На аналогичных основаниях выстроено взаимодействие с Шанхайской организацией сотрудничества, зафиксированное в Совместной декларации 2007 г.<sup>3</sup> и ряде последующих протоколов, предусматривающих координацию деятельности в сфере борьбы с терроризмом, наркотрафиком и киберпреступностью. Схожие механизмы применяются в рамках контактов с Международным комитетом Красного Креста. Такая регуляторная рамка носит преимущественно декларативный характер. Ее нормы фиксируют намерение сторон к координации действий, однако не содержат четких процедур реализации совместных инициатив и критериев оценки результативности сотрудничества.

Важным этапом в эволюции стало расширение миротворческого потенциала ОДКБ, направленное на развитие Коллективных миротворческих сил. Это позволяет Организации претендовать на более активное участие в миротворческих миссиях под эгидой ООН и других международных институтов. В результате эволюция политических механизмов ОДКБ «демонстрирует поступательное развитие от узкоправленного военного блока к комплексной политико-безопасностной организации, адаптирующей свои инструменты к изменяющимся реалиям международной обстановки и стремящейся к углубленной интеграции в систему глобального управления безопасностью» [4, с. 89].

Современная международная обстановка характеризуется высокой степенью неопределенности и многоуровневостью угроз, что напрямую влияет на стратегию и политические механизмы региональных организаций, включая ОДКБ.

<sup>1</sup> Устав Организации Договора о коллективной безопасности (принят в г. Москве 7 октября 2002 г.) [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОДКБ. URL: [https://odkb-csto.org/documents/detail.php?ELEMENT\\_ID=189](https://odkb-csto.org/documents/detail.php?ELEMENT_ID=189) (дата обращения: 07.10.2025).

<sup>2</sup> Меморандум о взаимопонимании между Секретариатом Организации Договора о коллективной безопасности и Секретариатом Организации Объединенных Наций (подписан в г. Нью-Йорке 21 марта 2004 г.) [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОДКБ. URL: [https://odkb-csto.org/documents/detail.php?ELEMENT\\_ID=220](https://odkb-csto.org/documents/detail.php?ELEMENT_ID=220) (дата обращения: 07.10.2025).

<sup>3</sup> Совместная декларация Секретариатов ОДКБ и Шанхайской организации сотрудничества о сотрудничестве (подписана 5 октября 2007 г., Душанбе) [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОДКБ. URL: [https://odkb-csto.org/documents/detail.php?ELEMENT\\_ID=221](https://odkb-csto.org/documents/detail.php?ELEMENT_ID=221) (дата обращения: 07.10.2025).

Анализ глобальных трендов позволяет «выделить несколько ключевых направлений трансформации системы международной безопасности, которые будут оказывать значимое воздействие на деятельность Организации до 2030 года» [7, с. 1599].

Одним из наиболее заметных трендов является рост гибридных угроз. Классические военные конфликты все чаще дополняются элементами кибератак, информационных операций, экономического давления и использования частных военных компаний. Эти новые формы воздействия выходят за рамки традиционных угроз и требуют от ОДКБ пересмотра концептуальных основ своей деятельности.

В частности, усиление киберугроз и информационных манипуляций создает потребность в разработке специализированных политических инструментов для координации мер реагирования между государствами-членами.

Другим важным трендом является усиление роли региональных организаций в обеспечении безопасности. Политическое руководство России и ОДКБ в лице С. В. Лаврова [6] и И. Н. Тасмагамбетова [10] отмечают кризис универсальных институтов, таких как ООН и ОБСЕ, на фоне которого возрастает значимость региональных альянсов, способных обеспечивать оперативное реагирование на вызовы в своих геополитических зонах. Для ОДКБ это открывает возможности по укреплению собственного авторитета на международной арене, но одновременно накладывает ответственность за выстраивание устойчивой системы сотрудничества с другими региональными и глобальными акторами.

Изменение характера военных конфликтов также влияет на стратегию ОДКБ. Современные конфликты все чаще носят асимметричный характер, включают элементы локальной нестабильности, этнических и религиозных противоречий. В таких условиях «эффективная политика ОДКБ должна учитывать не только военные аспекты безопасности, но и социально-экономические, гуманитарные и правовые компоненты» [11, с. 29].

Необходимо учитывать ускоренный рост нестандартных угроз, которые в последние годы приобретают все более выраженный транснациональный характер и оказывают комплексное воздействие на безопасность государств — членов ОДКБ. Среди таких угроз ключевыми выступают биологические риски, включая угрозы пандемий, распространение опасных патогенов и возможность использования биологического оружия недобросовестными акторами. Эпидемии последних лет продемонстрировали уязвимость государственных систем здравоохранения и необходимость «интеграции санитарно-эпидемиологических мер в сферу коллективной безопасности, а также немаловажное значение приобретают климатические изменения, которые вызывают рост числа природных катастроф, засух, наводнений и иных чрезвычайных ситуаций, способных дестабилизировать социально-экономическую ситуацию в странах-участницах и стимулировать массовые перемещения населения» [5, с. 19].

Миграционные кризисы также становятся постоянным фактором нестабильности, особенно в пограничных регионах, где потоки вынужденных переселенцев создают серьезное давление на инфраструктуру и социальные системы государств-членов. Эти вызовы усиливают взаимосвязь между внутренней и внешней безопасностью и требуют комплексного подхода в политике ОДКБ. Более того, данные угрозы становятся предметом международных переговоров и дебатов, что подчеркивает важность активного участия Организации в глобальных форумах и рабочих группах по вопросам гуманитарной безопасности.

Формирующиеся глобальные тренды безопасности создают качественно новую среду, в которой ОДКБ предстоит функционировать в ближайшие годы. Организация должна не только учитывать эти трансформации в своей стратегии, но и оперативно адаптировать политические механизмы, включая разработку многоуровневых планов

реагирования на чрезвычайные ситуации, усиление взаимодействия с международными гуманитарными структурами и развитие правовых инструментов для регулирования кризисных ситуаций.

Несмотря на поступательное развитие институциональной архитектуры и активизацию международных контактов, ОДКБ сталкивается с рядом серьезных вызовов, препятствующих эффективной реализации политических механизмов в условиях глобальной трансформации систем безопасности.

Прежде всего, стоит отметить институциональную разнородность государств-членов. Участники ОДКБ имеют различный политико-экономический потенциал, стратегические приоритеты и внешнеполитические ориентации. Этот фактор затрудняет формирование единой повестки и ослабляет коллективную реакцию на кризисные ситуации. Различия в правовых системах и уровне готовности к интеграции порождают институциональные пробелы, которые сказываются на согласованности принимаемых решений. Внешнеполитическое давление и конкуренция с другими структурами, такими как НАТО и ЕС, также играют значимую роль.

Учитывая геополитическую специфику региона, ОДКБ вынуждена адаптироваться к меняющимся условиям международного окружения, сталкиваясь с попытками нейтрализации ее влияния, а также с ограничением доступа к ключевым международным площадкам. Например, развитие партнерства с ООН «осложняется политическими противоречиями внутри Совета Безопасности, что ограничивает пространство для маневра» [3, с. 149].

Бюрократизация управленческих процедур внутри самой Организации представляет собой еще один вызов. Чрезмерное усложнение согласовательных процессов способно снижать оперативность реагирования и гибкость в принятии решений. Сравнение структуры процедурных циклов ОДКБ с аналогичными механизмами в ШОС и СНГ позволяет предположить, что именно избыточная многоступенчатость внутрисекретариатского согласования и отсутствие цифровых инструментов документооборота замедляют реализацию решений Совета коллективной безопасности. Наличие многоуровневой системы согласований замедляет реакцию на новые угрозы, снижая оперативность политических решений.

Данный аспект особенно остро проявляется в вопросах миротворческих миссий и гуманитарного реагирования, где требуется высокая степень координации и гибкости. К числу вызовов относится также усложнение характера угроз безопасности. Современные вызовы, включая гибридные угрозы, трансграничный терроризм, киберугрозы и изменение моделей конфликтов, «требуют переосмысления традиционных механизмов безопасности и адаптации инструментов коллективного реагирования, но при этом взаимодействие с такими структурами, как МККК и экспертные группы ООН, пока что носит ограниченный характер и требует институционального укрепления» [14, с. 169].

Дополнительно необходимо подчеркнуть фактор легитимности и восприятия ОДКБ на международной арене. Несмотря на достижения в развитии миротворческого потенциала и участие в глобальных инициативах, «ОДКБ все еще воспринимается преимущественно как региональная военно-политическая организация, что ограничивает возможности ее позиционирования как полноправного участника глобальной архитектуры безопасности» [12, с. 79].

Практика международного сотрудничества ОДКБ в последние годы демонстрирует ряд успешных кейсов, которые иллюстрируют потенциал Организации в сфере политико-дипломатической координации и обеспечения коллективной безопасности.

Одним из значимых примеров является развитие партнерства с ООН. В 2023–2024 гг. представители ОДКБ активно участвовали в консультациях по инициативе

Генерального секретаря ООН «Новая повестка для мира»<sup>4</sup>, направленной на совершенствование системы глобальной безопасности. Заместитель Генерального секретаря ОДКБ Самат Ордабаев в рамках встреч с высокопоставленными представителями ООН подчеркнул значимость региональных организаций в превентивной дипломатии и миротворческой деятельности<sup>5</sup>. Важным элементом этого сотрудничества стало участие ОДКБ в неделе высокого уровня Генеральной Ассамблеи ООН<sup>6</sup>.

Отдельного внимания заслуживает координация с Антитеррористическим центром СНГ (АТЦ СНГ). В 2022 г. ОДКБ совместно с АТЦ СНГ организовала и провела серию специальных учений, направленных на отработку совместных действий спецподразделений в условиях террористической угрозы<sup>7</sup>. Эти мероприятия позволили повысить уровень слаженности и обмена оперативной информацией между органами безопасности государств-членов.

Примером конструктивного взаимодействия также является сотрудничество с МККК. В 2023 г. состоялась рабочая встреча заместителя Генерального секретаря ОДКБ с Главой Региональной делегации МККК в России и Беларуси, на которой обсуждались вопросы гуманитарной координации и совместного реагирования на кризисные ситуации<sup>8</sup>. Этот формат содействует интеграции стандартов международного гуманитарного права в деятельность ОДКБ и формированию базы для оперативной помощи населению в зоне ответственности Организации.

Еще одним показателем успешного взаимодействия является участие ОДКБ в многосторонних консультациях с экспертами Мониторинговой группы Совета Безопасности ООН, посвященных ситуации в Афганистане<sup>9</sup>. Стороны обменялись актуальной информацией по угрозам, исходящим с территории Афганистана, и выработали направления для дальнейшего сотрудничества по линии противодействия

<sup>4</sup> Генеральный секретарь ОДКБ по видеосвязи принял участие в заседании Совета Безопасности ООН [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОДКБ. URL: [https://odkb-csto.org/news/news\\_odkb/generalnyy-sekretar-odkb-prinyal-uchastie-v-zasedanii-soveta-bezopasnosti-oon/](https://odkb-csto.org/news/news_odkb/generalnyy-sekretar-odkb-prinyal-uchastie-v-zasedanii-soveta-bezopasnosti-oon/) (дата обращения: 05.05.2025); Заместитель Генерального секретаря ОДКБ Самат Ордабаев принял участие в консультациях Секретариата ООН [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОДКБ. URL: [https://odkb-csto.org/news/news\\_odkb/zamestitel-generalnogo-sekretarya-odkb-samat-ordabaev-prinyal-uchastie-v-konsultatsiyakh-sekretariata-oon/](https://odkb-csto.org/news/news_odkb/zamestitel-generalnogo-sekretarya-odkb-samat-ordabaev-prinyal-uchastie-v-konsultatsiyakh-sekretariata-oon/) (дата обращения: 05.05.2025).

<sup>5</sup> Заместитель Генерального секретаря ОДКБ Самат Ордабаев встретился с Помощником Генерального секретаря ООН по делам Европы, Центральной Азии и Америки Мирославом Йенчей [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОДКБ. URL: [https://odkb-csto.org/news/news\\_odkb/zamestitel-generalnogo-sekretarya-odkb-samat-ordabaev-vstretilsya-s-pomoshchnikom-generalnogo-sekretarya/](https://odkb-csto.org/news/news_odkb/zamestitel-generalnogo-sekretarya-odkb-samat-ordabaev-vstretilsya-s-pomoshchnikom-generalnogo-sekretarya/) (дата обращения: 05.05.2025).

<sup>6</sup> Генеральный секретарь ОДКБ Имангали Тасмагамбетов провел встречу с заместителем Генерального секретаря ООН по политическим вопросам и миростроительству Розмари ДиКарло [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОДКБ. URL: [https://odkb-csto.org/news/news\\_odkb/generalnyy-sekretar-odkb-imangali-tasmagambetov-provel-vstrechu-s-zamestitелем-generalnogo-sekretarya/](https://odkb-csto.org/news/news_odkb/generalnyy-sekretar-odkb-imangali-tasmagambetov-provel-vstrechu-s-zamestitелем-generalnogo-sekretarya/) (дата обращения: 05.05.2025).

<sup>7</sup> Состоялась встреча Генерального секретаря ОДКБ с Руководителем Антитеррористического центра СНГ Евгением Сысоевым [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОДКБ. URL: [https://odkb-csto.org/news/news\\_odkb/sostoyalas-vstrecha-generalnogo-sekretarya-odkb-s-rukovoditelem-antiterroristicheskogo-tsentra-sng/](https://odkb-csto.org/news/news_odkb/sostoyalas-vstrecha-generalnogo-sekretarya-odkb-s-rukovoditelem-antiterroristicheskogo-tsentra-sng/) (дата обращения: 05.05.2025).

<sup>8</sup> Состоялась встреча заместителя Генерального секретаря ОДКБ Тахира Хайрулова с Главой Региональной делегации Международного Комитета Красного Креста в России и Беларуси Борисом Мишелем [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОДКБ. URL: [https://odkb-csto.org/news/news\\_odkb/sostoyalas-vstrecha-zamestitelya-generalnogo-sekretarya-odkb-takhira-khayruloeva-s-glavoy-regionalno/](https://odkb-csto.org/news/news_odkb/sostoyalas-vstrecha-zamestitelya-generalnogo-sekretarya-odkb-takhira-khayruloeva-s-glavoy-regionalno/) (дата обращения: 05.05.2025).

<sup>9</sup> Состоялась встреча представителей Секретариата ОДКБ с экспертом Мониторинговой группы санкционных комитетов Совета Безопасности ООН по ИГИЛ, «Аль-Каиде» и Движению талибов Виктором Штоюндой [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОДКБ. URL: [https://odkb-csto.org/news/news\\_odkb/sostoyalas-vstrecha-predstaviteley-sekretariata-odkb-s-ekspertom-monitoringovoy-gruppy-sanktsionnykh/](https://odkb-csto.org/news/news_odkb/sostoyalas-vstrecha-predstaviteley-sekretariata-odkb-s-ekspertom-monitoringovoy-gruppy-sanktsionnykh/) (дата обращения: 05.05.2025).

международному терроризму. Особую роль в расширении международных связей ОДКБ играет регулярное участие ее руководства в саммитах и форумах ШОС<sup>10</sup>, что способствует укреплению стратегического партнерства и выработке согласованных позиций по ключевым вопросам региональной безопасности.

Институты партнерства и наблюдательства в рамках ОДКБ представляют собой важный, но до настоящего времени недостаточно разработанный элемент ее внешней политики. Несмотря на то, что Устав Организации и решения Совета коллективной безопасности предусматривают возможность присвоения статуса партнера и наблюдателя иностранным государствам и международным организациями, эти механизмы пока не обрели устойчивого практического содержания. Попытки институционализировать формат взаимодействия с внешними участниками предпринимались в середине 2010-х гг., однако они не были доведены до уровня постоянных процедур и не получили нормативного закрепления, сопоставимого с аналогичными механизмами в ШОС или СНГ. Отсутствие четких критериев присвоения статуса, прав и обязанностей партнеров, а также процедур координации их участия в деятельности ОДКБ ограничивает потенциал Организации в формировании широкой сети международных связей. Между тем развитие этих институтов способно существенно повысить адаптивность и гибкость ОДКБ, расширить ее дипломатическое присутствие и углубить взаимодействие с соседними регионами. Формирование круга партнеров и наблюдателей, ориентированных на сотрудничество в области безопасности, гуманитарного реагирования и противодействия транснациональным угрозам, позволило бы выстроить более открытую и многослойную архитектуру взаимодействия, укрепить легитимность ОДКБ на международной арене и создать дополнительные каналы политической коммуникации с внешними акторами. В перспективе закрепление этих форм взаимодействия в отдельном положении или протоколе к Уставу Организации могло бы придать им системный характер, обеспечив нормативную предсказуемость и институциональную устойчивость партнерской политики ОДКБ.

С учетом выявленных вызовов и имеющегося опыта взаимодействия с международными организациями адаптация политических механизмов ОДКБ требует комплексного подхода, включающего институциональные, правовые и стратегические меры.

Прежде всего, необходимо усилить политико-правовую основу сотрудничества с международными структурами. Отсутствие единого рамочного акта, консолидирующего все направления межорганизационной деятельности, затрудняет выстраивание долгосрочных форматов партнерства и снижает гибкость реагирования ОДКБ на изменения международной обстановки. Усиление должно выражаться не в простом расширении нормативного массива, а в его систематизации и институционализации.

Ключевым направлением является институционализация механизма координации с ООН. На основе успешных консультаций и совместных мероприятий целесообразно выстраивать более системное взаимодействие, включая возможность участия Коллективных миротворческих сил ОДКБ в миссиях под эгидой ООН. Для этого требуется создание специализированных подразделений, соответствующих стандартам ООН по подготовке и оснащению.

Особое значение приобретает развитие гибридных политических инструментов, способных реагировать на новые типы угроз, включая кибератаки и информационные войны. ОДКБ следует рассмотреть возможность создания многоуровневых платформ для обмена данными и аналитикой в режиме реального времени, а также

<sup>10</sup> Генеральный секретарь ОДКБ примет участие в саммите ШОС в Самарканде [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОДКБ. URL: [https://odkb-csto.org/news/news\\_odkb/generalnyy-sekretar-odkb-stanislav-zas-primet-uchastie-v-sammite-shos-v-samarkande/](https://odkb-csto.org/news/news_odkb/generalnyy-sekretar-odkb-stanislav-zas-primet-uchastie-v-sammite-shos-v-samarkande/) (дата обращения: 05.05.2025).

интеграции механизмов кибербезопасности в совместные учения и тренинги. Внутриорганизационное совершенствование должно включать сокращение бюрократических процедур и оптимизацию процесса принятия решений. Введение цифровых платформ для координации и мониторинга выполнения решений Совета коллективной безопасности и профильных органов позволит повысить оперативность реакции на кризисные ситуации.

Отдельное внимание заслуживает развитие «мягкой силы». ОДКБ могла бы активнее участвовать в гуманитарных проектах, образовательных программах и культурных инициативах в рамках сотрудничества с партнерскими организациями, что способствовало бы формированию позитивного имиджа Организации и укреплению доверия со стороны международного сообщества.

## Обсуждение

Несмотря на активное развитие внешних связей, институциональная политика ОДКБ в отношении партнеров и наблюдателей остается недостаточно системной. Между тем именно формирование устойчивого пула партнерских государств и организаций представляет собой стратегическое направление, способное придать деятельности ОДКБ дополнительную динамику и международную легитимность. Правовые основания для этого заложены в Уставе и решениях Совета коллективной безопасности, однако на практике механизм присвоения статуса партнера или наблюдателя пока не получил должного развития. Попытки расширить внешнее участие предпринимались в середине 2010-х гг., но не были институционализированы и не обрели нормативного продолжения. Это во многом объясняется отсутствием единых критериев отбора партнеров.

Тем не менее сама идея создания партнерской и наблюдательной сети вокруг ОДКБ сохраняет высокий потенциал. Ее реализация могла бы способствовать расширению географии взаимодействия, укреплению политических позиций Организации и обмену опытом в сфере миротворчества, гуманитарного реагирования и противодействия транснациональным угрозам. Разработка обновленного положения о партнерстве и наблюдательстве, включающего классификацию уровней участия и механизм периодической оценки результативности таких форматов, стала бы шагом к повышению эффективности практической деятельности ОДКБ и ее интеграции в многоуровневую систему международной безопасности.

Перспективным направлением развития является также расширение географии партнерских связей, что позволит ОДКБ усилить свое международное присутствие и интеграцию в глобальные процессы безопасности. Рассмотрение возможности установления официальных контактов с такими структурами, как Африканский союз, Лига арабских государств и Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН), открывает новые горизонты для межрегионального сотрудничества, выходящего за рамки традиционного евразийского пространства.

Дополнительно следует отметить потенциал взаимодействия с такими объединениями, как Союз Южноамериканских наций (УНАСУР), Организация американских государств (ОАГ), Карибское сообщество (КАРИКОМ), а также Восточноафриканское сообщество (ЕАС) и Южноафриканское сообщество развития (SADC). Эти партнерства могут способствовать обмену опытом в области миротворчества, гуманитарного реагирования и противодействия транснациональным угрозам.

В долгосрочной перспективе успех адаптации ОДКБ будет напрямую зависеть от ее способности не только совершенствовать внутренние институциональные механизмы и правовую базу, но и активно интегрироваться в международные процессы. Ключевым фактором при этом остается сохранение баланса между коллективными интересами государств-членов и выполнением международных обязательств.

## Заключение

Проведенный анализ показал, что ОДКБ за последние два десятилетия продемонстрировала заметную эволюцию от военно-политического альянса к многофункциональной организации, интегрирующей разнообразные инструменты коллективной безопасности. Системное взаимодействие с международными структурами, такими как ООН, ШОС, СНГ и МККК<sup>11</sup>, позволило ОДКБ расширить сферу влияния и укрепить свою роль в региональной архитектуре безопасности. Вместе с тем современные вызовы, включая институциональные разрывы, политическую фрагментацию государств-членов, усиление гибридных угроз и растущее внешнее давление, обнажают необходимость дальнейшего совершенствования политических механизмов Организации. Кейсы успешного взаимодействия с международными акторами демонстрируют значительный потенциал для развития, однако для достижения устойчивых результатов требуется последовательная адаптация правовой, организационной и стратегической базы.

Рекомендации по институционализации сотрудничества с ООН, разработке новых политико-правовых механизмов, а также внедрению инструментов гибридной безопасности и усилению гуманитарной составляющей определяют ключевые направления будущего развития ОДКБ. Кроме того, акцент на многоуровневой дипломатии и расширении географии партнерских связей способен повысить международный авторитет Организации и ее способность к конструктивному участию в решении глобальных проблем безопасности. Перспективы дальнейших исследований включают глубокий анализ трансформации региональных организаций в условиях многополярности и выработку моделей адаптивного управления, применимых к специфике ОДКБ.

## Литература

1. *Возжеников А. В., Цыбаков Д. Л.* Становление системы коллективной безопасности ОДКБ в условиях многополюсного мира // Вопросы политологии. 2022. Т. 12, № 5 (81). С. 1525–1533. DOI 10.35775/PSI.2022.81.5.018. EDN WVIUKL
2. *Голуб К. Ю.* Механизм внешнеполитической координации в рамках Организации договора о коллективной безопасности // Современная Европа. 2025. № 1 (129). С. 109–120. DOI 10.31857/S0201708325010097. EDN KFNLAO
3. *Гуселетов Б. П.* Постсоветское пространство от Европы до Азии: вызовы и перспективы // Мир перемен. 2022. № 4. С. 145–156. DOI 10.51905/2073-3038\_2022\_4\_145. EDN OEUUUD
4. *Давлатзода Р. У.* Институциональные аспекты функционирования ШОС: становление и развитие // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. 2023. № 8. С. 87–92. EDN XFOMHL
5. *Клименко А. Ф.* Шанхайская организация сотрудничества в условиях трансформации военно-политической обстановки в восточной Евразии // Военная мысль. 2024. № 7. С. 8–20. EDN HWRAZI
6. *Лавров С. В.* На западе нашу страну хотят устранить как серьезного геополитического конкурента // Международная жизнь. 2023. № 8. С. 1–11. EDN NLXLJY
7. *Мирзаязов Р. Х.* Россия и международные организации в борьбе с глобальными угрозами экстремизма и терроризма // Вопросы политологии. 2022. Т. 12, № 5 (81). С. 1598–1604. DOI 10.35775/PSI.2022.81.5.024. EDN IAUACP
8. *Середа А. А., Братчик А. С.* Многостороннее межпарламентское сотрудничество России со странами СНГ: состояние, проблемы и перспективы // Проблемы современной экономики. 2023. № 3 (87). С. 37–41. EDN ERRDYX

<sup>11</sup> Генеральный секретарь ОДКБ принял участие во встрече Министра иностранных дел России с главами исполнительных органов СНГ, ОДКБ, ЕЭК и Союзного государства [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОДКБ. URL: [https://odkb-csto.org/news/news\\_odkb/generalnyy-sekretar-odkb-prinyal-uchastie-vo-vstreche-ministra-inostrannykh-del-rossii-s-glavami-isp/](https://odkb-csto.org/news/news_odkb/generalnyy-sekretar-odkb-prinyal-uchastie-vo-vstreche-ministra-inostrannykh-del-rossii-s-glavami-isp/) (дата обращения: 05.05.2025).

9. Скриба А. С. Столкновение фрагментов? Влияние фрагментации мирового порядка на возрождение блокового соперничества // Актуальные проблемы Европы. 2024. № 1 (121). С. 42–64. DOI 10.31249/ape/2024.01.03. EDN QTRQGU
10. Тасмагамбетов И. Н. ОДКБ: неизменные приоритеты в условиях меняющегося миропо-  
рядка // Международная жизнь. 2024. № 2. С. 18–27. EDN CFEXTL
11. Харитоновна Н. И. ОДКБ и проблема гибридных войн // Международная жизнь. 2024. № 2.  
С. 28–37. EDN PWNHGEV
12. Чуфрин Г. И. Роль ОДКБ в обеспечении коллективной безопасности // Федерализм. 2022.  
Т. 27, № 3 (107). С. 77–88. DOI: 10.21686/2073-1051-2022-3-77-88. EDN BOXKEP
13. Çakir M., Bakhronov A. Legal status and features of the CSTO as an international regional  
organization // Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi. 2022. Vol. 12, N 2.  
P. 723–745. DOI 10.52273/sduhfd..1214415. EDN CNOPSY
14. Kharitonova N. The CSTO and the problem of hybrid warfare // International Affairs. 2024.  
Vol. 70, N 2. P. 163–174. DOI 10.21557/iaf.96819202. EDN VAMFUG
15. Sokołowska A. On the role of the collective security treaty organization (CSTO) and ensuring  
security and support for Armenia as its signatory during the ongoing armed conflict with  
Azerbaijan // Gubernaculum et Administratio. 2023. Vol. 28. N 2. P. 95–111. DOI 10.16926/  
gea.2023.02.07. EDN AHCHWF

### Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

### Об авторах:

**Хлопко Антон Павлович**, соискатель Среднерусского Института управления — филиала  
Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте  
РФ (Орел, Российская Федерация); ant-khlopko@rambler.ru

**Харитоновна Наталья Ивановна**, доктор политических наук, доцент, главный научный сотрудник  
факультета политологии Российского государственного гуманитарного университета  
(Москва, Российская Федерация); natahari@yandex.ru

### References

1. Vozzhenikov A. V., Tsybakov D. L. The formation of the CSTO collective security system in a mul-  
tipolar world // Political Science Issues [Voprosy Politologii]. 2022. Vol. 12, N 5. P. 1525–1533.  
DOI 10.35775/PSI.2022.81.5.018. EDN WVIUKL (In Russ.).
2. Golub K. Yu. The mechanism of foreign policy coordination within the Collective Security  
Treaty Organization // Modern Europe [Sovremennaya Evropa]. 2025. N 1 (129). P. 109–120.  
DOI 10.31857/S0201708325010097. EDN KFNLAO (In Russ.).
3. Guseletov B. P. The post-Soviet space from Europe to Asia: challenges and prospects //  
A World of Change [Mir Peremen]. 2022. N 4. P. 145–156. DOI 10.51905/2073-3038\_2022\_4\_145.  
EDN OEPUUD (In Russ.).
4. Davlatzoda R. U. Institutional aspects of the functioning of the SCO: formation and development //  
Bulletin of the Tajik National University. Series on Socioeconomic and Social Sciences [Vestnik  
Tadzhikskogo Natsionalnogo Universiteta. Seriya Sotsial'no-Ekonomicheskikh i Obshchestvennykh  
Nauk]. 2023. N 8. P. 87–92. EDN XFOMHL (In Russ.).
5. Klimenko A. F. The Shanghai Cooperation Organization amid the transformation of the military-  
political situation in Eastern Eurasia // Military Thought [Voyennaya Mys]. 2024. N 7. P. 8–20.  
EDN HWRAZI (In Russ.).
6. Lavrov S. V. In the West, they want to eliminate our country as a serious geopolitical competi-  
tor // International Life [Mezhdunarodnaya Zhizn]. 2023. N 8. P. 1–11. EDN NLXLJY (In Russ.).
7. Mirzazyanov R. Kh. Russia and international organizations in combating global threats of extremism  
and terrorism // Political Science Issues [Voprosy Politologii]. 2022. Vol. 12, N 5. P. 1598–1604.  
DOI 10.35775/PSI.2022.81.5.024. EDN IAUACP (In Russ.).
8. Sereda A. A., Bratshik A. S. Multilateral inter-parliamentary cooperation between Russia and the  
CIS countries: state, problems and prospects // Problems of the Modern Economy [Problemy  
Sovremennoy Ekonomiki]. 2023. N 3 (87). P. 37–41. EDN ERRDYX (In Russ.).
9. Skriba A. S. Clash of fragments? The impact of world order fragmentation on the revival of bloc  
rivalry // Current Issues in Europe [Aktualnye Problemy Evropy]. 2024. N 1 (121). P. 42–64.  
DOI 10.31249/ape/2024.01.03. EDN QTRQGU (In Russ.).

10. Tasmagambetov I. N. CSTO: unwavering priorities in a changing world order // International Life [Mezhdunarodnaya Zhizn]. 2024. N 2. P. 18–27. EDN CFEXTL (In Russ.).
11. Kharitonova N. I. The CSTO and the problem of hybrid warfare // International Life [Mezhdunarodnaya Zhizn]. 2024. N 2. P. 28–37. EDN PWHGEB (In Russ.).
12. Chufirin G. I. The role of the CSTO in ensuring collective security // Federalism [Federalizm]. 2022. Vol. 27, N 3. P. 77–88. EDN BOXKEP (In Russ.).
13. Çakir M., Bakhronov A. Legal status and features of the CSTO as an international regional organization // Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi. 2022. Vol. 12, N 2. P. 723–745. DOI 10.52273/sduhfd..1214415. EDN CNOPSY.
14. Kharitonova N. The CSTO and the problem of hybrid warfare // International Affairs. 2024. Vol. 70, N 2. P. 163–174. DOI 10.21557/iaf.96819202. EDN VAMFUG
15. Sokółowska A. On the role of the collective security treaty organization (CSTO) and ensuring security and support for Armenia as its signatory during the ongoing armed conflict with Azerbaijan // Gubernaculum et Administratio. 2023. Vol. 28, N 2. P. 95–111. DOI 10.16926/gea.2023.02.07. EDN AHCHWF

### **Conflict of interests**

The authors declare no relevant conflict of interests.

### **About the authors:**

**Anton P. Khlopko**, Applicant at the Central Russian Institute of Management, a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Orel, Russian Federation); ant-khlopko@rambler.ru

**Natalia I. Kharitonova**, Doctor of Political Science, Associate Professor, Chief Researcher of the Faculty of Political Science, Russian State University for the Humanities, (Moscow, Russian Federation); natahari@yandex.ru

Поступила в редакцию: 13.08.2025

Поступила после рецензирования: 07.10.2025

Принята к публикации: 10.10.2025

The article was submitted: 13.08.2025

Approved after reviewing: 07.10.2025

Accepted for publication: 10.10.2025

# Влияние государственной семейной политики на репродуктивные установки молодых петербуржцев\*

Антончева О. А., Гегер А. Э., Ляшко С. В.\*

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация, \*lyashko-sv@ranepa.ru

## РЕФЕРАТ

Демографические вызовы, стоящие перед Россией, формируют запрос на эффективную государственную семейную политику. Цель: осуществить комплексный социологический анализ процессов формирования репродуктивных установок молодежи Санкт-Петербурга в рамках институциональных практик реализации государственной семейной политики. Эмпирическим объектом исследования является молодежь Санкт-Петербурга в возрасте от 14 до 35 лет. В данной работе использовалась квотная выборка, при этом квоты были установлены по полу и возрасту как связанным признакам. Опрошен 401 респондент.

Установлено, что семья занимает приоритетное место в системе ценностей молодого поколения, уступая лишь материальному благополучию: семью назвали главной ценностью 72,2 % опрошенных, в то время как материальное благополучие отметили 82,6 %.

Факторный анализ позволил выделить два основных фактора: «Материально-инфраструктурная поддержка семьи» и «Статусно-льготная поддержка многодетных семей». Сторонников материально-инфраструктурной поддержки оказалось почти в два раза больше: 63,8 % против 36,2 % поддерживающих статусно-льготные меры.

Исследование показало не только важность комплексного, но и необходимость гибкого и адресного подхода в реализации семейной политики.

**Ключевые слова:** демографические вызовы, ценностные установки, семья, государственная семейная политика в отношении молодежи.

**Для цитирования:** Антончева О. А., Гегер А. Э., Ляшко С. В. Влияние государственной семейной политики на репродуктивные установки молодых петербуржцев // Управленческое консультирование. 2025. № 6. С. 169–180. EDN QEPKQA

## The Influence of State Family Policy on the Reproductive Attitudes of Young St. Petersburg Residents

Olga A. Antoncheva, Aleksey E. Geger, Svetlana V. Lyashko\*

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEP), Saint Petersburg, Russian Federation; \*lyashko-sv@ranepa.ru

## ABSTRACT

The demographic challenges facing Russia are creating a demand for an effective state family policy. Objective — to conduct a comprehensive sociological analysis of the development of reproductive attitudes among young people in St. Petersburg within the framework of institutional practices implementing state family policy. The empirical subject of the study is young people in St. Petersburg aged 14 to 35. This study utilized a quota sample, with quotas established by gender and age as related characteristics. A total of 401 respondents were surveyed. It was found that family occupies a priority position in the younger generation's value system, second only to material well-being: 72.2% of respondents named family

\* Статья подготовлена в рамках государственного задания Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

as their primary value, while 82.6% cited material well-being. Factor analysis revealed two key factors: *Material and infrastructural support for families and Status and preferential support for large families*. Those in favor of material and infrastructural support were almost twice as numerous — 63.8% versus 36.2% who supported status-based benefits. The study demonstrated not only the importance of a comprehensive approach but also the need for a flexible and targeted implementation of family policy.

*Keywords:* demographic challenges, value attitudes, family, state family policy regarding youth.

**For citation:** Antoncheva O. A., Geger A. E., Lyashko S. V. The Influence of State Family Policy on the Reproductive Attitudes of Young St. Petersburg Residents // Administrative Consulting. 2025. N 6. P. 169–180. EDN QEPKQA

---

---

## Введение

Перед Российской Федерацией стоят серьезные демографические вызовы. В Стратегии действий по реализации семейной и демографической политики до 2036 года<sup>1</sup> отражены ключевые демографические тенденции переходного периода. К ним относятся: снижение уровня рождаемости, более поздний возраст вступления в брак, увеличение числа малодетных и однопоколенных семей, а также общее старение населения.

Одной из главных причин сложившейся ситуации в Стратегии указаны изменения ценностных установок молодого поколения в отношении создания семьи и рождения детей.

Молодые люди все чаще откладывают создание семьи, рождение детей на более поздние периоды жизни или отказываются вовсе от таких идей. Они хотят реализоваться в профессии, стать не зависимыми финансово от старшего поколения, «пожить для себя и в свое удовольствие» прежде, чем вступать в длительные брачные отношения, заводить детей.

*Репродуктивные установки можно определить как устойчивую систему взглядов, намерений и планов, определяющую отношение человека к деторождению.* Такая система отражает представления человека о желаемом и/или ожидаемом количестве детей, оптимальных сроках их рождения, необходимых условиях реализации планов (материальных, социальных, культурных и пр.). Установки включают предварительные намерения. От ценностей установки отличает определенный прагматизм и учет реальных условий.

Репродуктивные установки чувствительны к изменениям социально-экономических условий и культурных ценностей, институциональных и психологических факторов, что делает их изучение актуальным для оценки эффективности действующей государственной семейной политики.

Цель данного исследования — осуществить комплексный социологический анализ процессов формирования репродуктивных установок молодежи Санкт-Петербурга в рамках институциональных практик реализации государственной семейной политики.

Основная гипотеза заключается в том, что комплексная и эффективно реализуемая государственная семейная политика является значимым фактором, способным формировать и усиливать позитивные репродуктивные установки молодежи.

---

<sup>1</sup> Стратегия действий по реализации семейной и демографической политики, поддержке многодетности в Российской Федерации до 2036 года : распоряжение Правительства Российской Федерации от 15 марта 2025 г. № 615-р [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202503240023> (дата обращения: 22.07.2025).

Результаты исследования смогут внести вклад в разработку новых мер и инструментов государственной семейной политики, которые будут отвечать актуальным вызовам и окажут позитивное влияние на демографическую ситуацию в Российской Федерации.

Теоретико-методологическая основа социологического анализа репродуктивных установок, мотивов и репродуктивного поведения людей строится на феноменологии Э. Гуссерля [10] и А. Шюца [29], социальном конструктивизме П. Бергера и Т. Лукмана [5], концепциях современного общества З. Баумана [3; 4], Э. Гидденса [9]. Согласно теории культурного перехода (от индустриального к постиндустриальному обществу) Р. Инглхарта, значительно расширяется свобода выбора, в том числе выбора вариантов репродуктивных решений и репродуктивного поведения, а теория эмансипативных ценностей (гендерное равенство, индивидуализированная автономия, свобода выбора, право голоса) К. Вельцеля обосновывает, почему современный человек выбирает ту или иную практику репродуктивного поведения, в том числе отложенного родительства или полного отказа от продолжения рода [11; 30].

На уровне теоретико-методологического осмысления формирования репродуктивных установок можно выделить взгляды таких отечественных ученых, как Ж. Т. Тощенко — понятие жизненного мира и жизненных смыслов современного человека [26; 27], А. И. Антонова, С. А. Сорокина [2], А. Б. Синельникова, В. М. Медкова, А. И. Сорокина [23; 24] — концепция кризиса семьи, изменение ее ценности, «оптимизации» ценностей детности и др.

В актуальном исследовательском дискурсе о репродуктивных установках и репродуктивном поведении представлено множество российских ученых: О. А. Александрова [1], А. А. Вяльшина [7], О. Г. Исупова [12], И. А. Гареева [8], Ю. Р. Вишневский и др. [6], А. О. Макаренцева и др. [13], И. Б. Назарова, М. П. Зеленская [14; 15], Н. В. Овчинникова [16], Н. М. Попова и др. [17], Т. К. Ростовская и др. [18; 19; 20; 21], А. Ш. Сененко и др. [22], С. В. Соболева и др. [25], В. А. Филиппенко [28] и мн. др.

Среди зарубежных авторов отметим две значимые работы по проблематике исследования брачных и репродуктивных установок. Х. Стиер (Haya Stier) и А. Каплан (Amit Kaplan) [31] провели кросс-страновой (24 страны) сравнительный анализ отношения людей к детям с двух ракурсов: положительная оценка наличия детей, с одной стороны, и восприятия детей как бремени — с другой. Их задача была усложнена тем, что они рассматривали репродуктивные установки на субъективном уровне (микроуровень) и на уровне системного влияния на индивида (макроуровень).

Д. К. Треас (Judith Treas), Д. Луи (Jonathan Lui), З. Губернская (Zoya Gubernskaya) [32] исследовали отношение к браку в 21 стране. Были выявлены тенденции деинституализации брака, снижения поддержки брачных традиций и увеличения толерантного отношения к «новым», «альтернативным» формам брака (сожительство, неженатые родители, добрачные и пр.). Как результат — снижение привлекательности и значимости социальной роли родительства, установка на малодетность или бездетность брачной пары.

Теоретическую рамку проведенного авторами исследования составляет ряд важных положений.

Репродуктивные установки формируются под воздействием факторов микро- и макроуровня. На микроуровне выделяются: *эмоционально-психологические факторы* — к ним следует отнести готовность человека к браку, радость от родительства, ощущение смысла жизни через семью, детей и т. д.; *социальные факторы*, включающие в себя, в частности, гендерную идентификацию, партнерские установки, индивидуальные ценности; *факторы экономических мотивов личности* (материальное положение молодого человека, уровень дохода, жилищные условия, уверенность в завтрашнем дне, карьерные устремления и т. д.).

На макроуровне располагаются, во-первых, факторы, *определяющие экономические условия жизни общества* как системы. Эту группу факторов образуют некоторые экономические показатели страны: ВВП на душу населения; уровень инфляции — как показатель общего уровня цен на товары и услуги в экономике; уровень безработицы, в том числе в регионе проживания (чем он выше, тем меньше уверенности в завтрашнем дне у конкретного индивида). Следующая группа — *социокультурные и нормативные факторы*. Здесь назовем традиции семейных отношений, характерные для данного общества или его части; ценности и нормы — в целом они коррелируют с традициями, но можно также добавить важность уровня образования родителей.

Последнюю группу факторов, которые авторы данного исследования размещают на макроуровне, образуют *институциональные факторы*. Это меры государственной социальной политики в целом по обеспечению благосостояния населения, его социальной защиты, решение таких социальных проблем, как бедность, безработица, неравенство, доступности медицинских услуг и т. д. К этой группе относится *фактор государственной семейной политики* как элемента, с одной стороны, социальной политики, а с другой — демографической политики государства, который предполагает создание благоприятных условий для жизни и деятельности семьи, в том числе поддержку деторождения, укрепление семейных ценностей, защиту интересов семьи и т. д.

Семейная политика государства, с одной стороны, определяет *общие цели и принципы*, которым должны следовать государство и общество в деле улучшения условий жизни семей, а также для повышения уровня рождаемости в стране, для эффективной реализации семьей ее основных функций. С другой стороны, государственная семейная политика — это *система действий, мер и механизмов*, посредством которых государство на всех уровнях публичной власти осуществляет решение задач для достижения поставленных целей. Именно поэтому авторы данной статьи выделяют фактор влияния государственной семейной политики на репродуктивные установки молодежи в качестве базового.

## Методы

Исследование проводилось с использованием специально разработанной авторской анкеты, созданной сотрудниками Центра социологических исследований РАНХиГС Санкт-Петербург на основе анализа современных научных публикаций и практического опыта проведения социологических опросов среди молодежи. Анкета была ориентирована на выявление широкого спектра факторов, определяющих мотивацию молодых людей к созданию семьи и рождению детей, а также на изучение их ценностных ориентаций. Вопросы анкеты были сформулированы таким образом, чтобы охватить как объективные социально-демографические характеристики респондентов (пол, возраст, уровень образования, семейное положение, состав семьи, уровень дохода, образование родителей), так и субъективные установки. Особое внимание уделялось выявлению факторов, способствующих или препятствующих реализации репродуктивных планов молодежи, а также анализу влияния внешних обстоятельств на формирование соответствующих установок.

*Сбор данных.* Исследование было проведено в июне–июле 2025 г. в Санкт-Петербурге. Молодое поколение петербуржцев стало эмпирическим объектом исследования по нескольким причинам.

Во-первых, Санкт-Петербург, являясь одним из мегаполисов — экономическим и культурным центром, фокусирует позитивные и негативные стороны общественных процессов, характерных для разных регионов России.

Во-вторых, в Санкт-Петербурге сформировалась неблагоприятная демографическая обстановка, связанная с естественной депопуляцией и старением населения.

Характеристика ситуации в Санкт-Петербурге в вопросе репродуктивных установок молодежи важна для органов власти как местного, так и федерального уровней.

Сбор данных осуществлялся посредством личного уличного опроса молодежи Санкт-Петербурга в возрасте от 14 до 35 лет включительно. Процесс сбора данных осуществился через специализированные опросные онлайн-формы, установленные на смартфоны интервьюеров.

*Описание выборки.* В исследовании использовалась квотная выборка как наиболее релевантный тип в условиях сбора данных, квоты были установлены по полу и возрасту как связанным признакам. Был опрошен 401 респондент. После получения данных массив был подвергнут процедуре взвешивания, согласно параметрам генеральной совокупности.

Обработка данных осуществлялась в программе SPSS 22.00, в качестве вспомогательных инструментов использовались возможности искусственного интеллекта.

## Результаты и их обсуждение

Как показало исследование, семья для молодых людей находится в лидирующей тройке ценностей: семью как ценность выделили три четверти (72,2 %) респондентов. Четверо из пяти (82,6 %) указали на материальный достаток, а семеро из десяти (74,7 %) на здоровье. Остальные ценности были выделены как важные значительно реже.

Абсолютное большинство молодых людей (95,4 %), принявших участие в исследовании, либо уже создали свою семью, либо планируют это сделать в будущем. Лишь 4,6 % высказались отрицательно по этому вопросу.

Две трети (69,2 %) отметили важность официального заключения брака.

В идеальных условиях большинство из опрошенных хотели бы иметь двоих детей (61 %), на одного ребенка указал каждый пятый (20,3 %), многодетными хотели бы стать 13,3 %, а 5,4 % сообщили, что совсем не хотят иметь детей.

Для определения влияния мер семейной политики на репродуктивные установки молодых петербуржцев были проведены более сложные виды анализов: корреляционный и факторный.

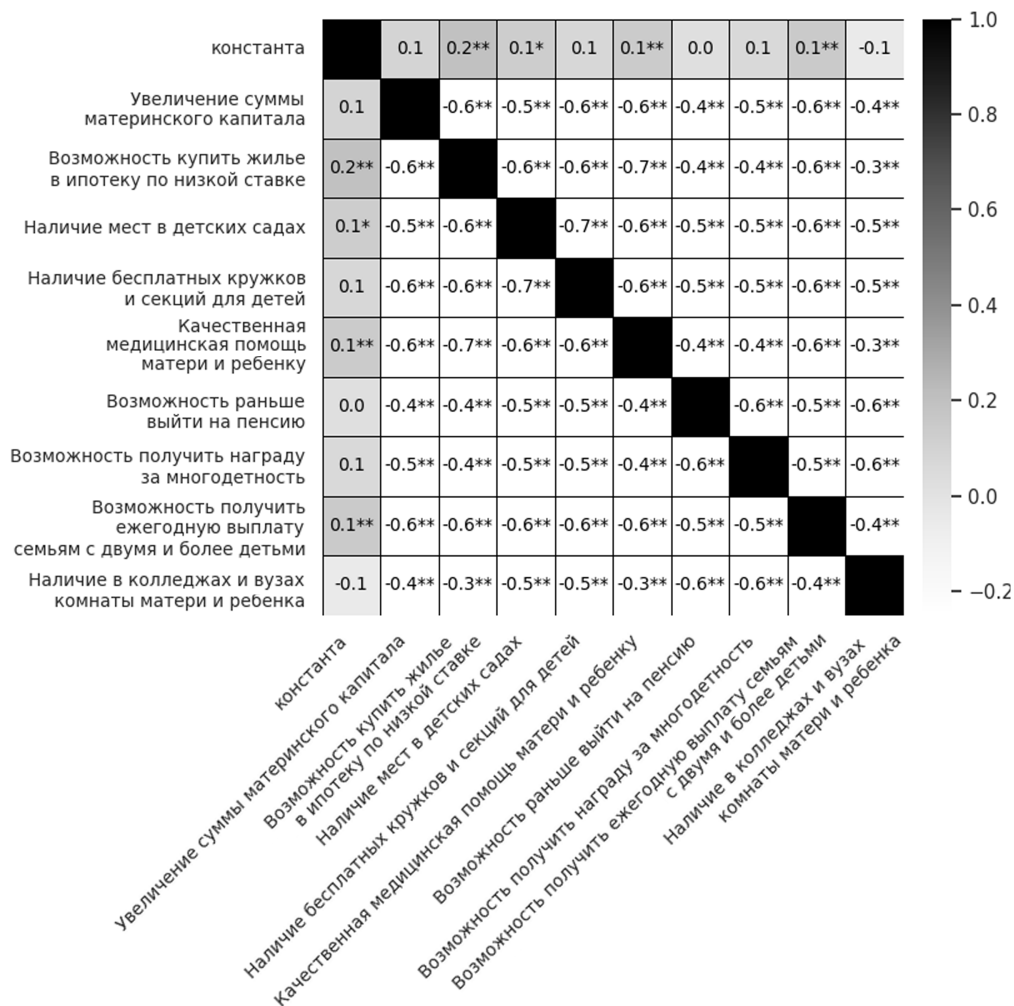
В результате корреляционного анализа факторов, влияющих на увеличение числа детей в семье, выявлены взаимосвязи между ключевыми социально-экономическими и институциональными условиями (рис. 1).

Так, между такими факторами, как «Возможность купить жилье в ипотеку по низкой ставке», «Качественная медицинская помощь матери и ребенку», «Наличие мест в детских садах» и «Возможность получить ежегодную выплату семьям с двумя и более детьми», преобладают сильные отрицательные корреляции ( $r < -0,5$ ,  $p < 0,01$ ). Это означает, что положительное восприятие одной меры поддержки сопровождается снижением значимости других, что может указывать на конкуренцию или взаимозаменяемость различных инструментов демографической политики в глазах респондентов.

Особого внимания заслуживает переменная «константа», отражающая отношение к увеличению числа детей. В корреляционной матрице с ней положительно коррелируют такие факторы, как «Возможность купить жилье в ипотеку по низкой ставке» ( $r = 0,2$ ,  $p < 0,01$ ), «Качественная медицинская помощь матери и ребенку» ( $r = 0,14$ ,  $p < 0,01$ ), «Возможность получить ежегодную выплату семьям с двумя и более детьми» ( $r = 0,15$ ,  $p < 0,01$ ), а также «Наличие мест в детских садах» ( $r = 0,13$ ,  $p < 0,05$ ). Это может свидетельствовать о том, что респонденты, для которых данные меры поддержки наиболее актуальны, в большей степени склонны к увеличению числа детей.

В то же время между большинством мер поддержки семьи и детства наблюдаются сильные отрицательные корреляции. Например, «Возможность купить жилье

Корреляционная матрица факторов увеличения числа детей (инверсия знаков)



Звездочка (\*) —  $p < 0.05$ , две звездочки (\*\*) —  $p < 0.01$ . Константа — целевая переменная.

Рис. 1. Корреляционная матрица факторов, приводящих к увеличению числа детей  
 Fig. 1. Correlation matrix of factors leading to the increase in the number of children

Источник: Результаты собственного исследования.

в ипотеку по низкой ставке» отрицательно связана с «Качественной медицинской помощью матери и ребенку» ( $r = -0,69, p < 0,01$ ), «Наличием мест в детских садах» ( $r = -0,57, p < 0,01$ ), а также с «Возможностью получить ежегодную выплату семьям с двумя и более детьми» ( $r = -0,59, p < 0,01$ ). Это говорит о том, что респонденты воспринимают меры поддержки скорее как альтернативные, а не как взаимодополняющие.

Интересно отметить, что такие факторы, как «Возможность раньше выйти на пенсию» и «Возможность получить награду за многодетность», также демонстрируют значимые отрицательные корреляции с большинством других переменных,

однако их связь с «константой» выражена слабее или отсутствует. Это может свидетельствовать о том, что данные меры воспринимаются как менее значимые для принятия решения о рождении детей.

Таким образом, результаты корреляционного анализа показывают, что восприятие мер поддержки может быть не только комплексным, но и альтернативным: усиление одной меры может сопровождаться снижением значимости других. Это подчеркивает необходимость гибкого и адресного подхода в реализации семейной политики.

Для лучшего понимания оценки респондентами мер государственной поддержки для стимулирования рождаемости нами был проведен факторный анализ. Использовался метод главных компонент, метод вращения Варимакс с нормализацией Кайзера. В итоговых результатах было выделено два фактора (табл. 1). Первый фактор получил условное название «Материально-инфраструктурная поддержка семьи», а второй — «Статусно-льготная поддержка многодетных семей».

Анализ показал следующее: во-первых, интерес вызывает тот факт, что у малообеспеченной группы молодежи статусно-льготные меры находят большую поддержку, нежели меры материального стимулирования. Вместе с тем статусно-льготные меры нехарактерно выбирать для молодых людей в возрасте 30–35 лет; во-вторых, респонденты с начальным профессиональным образованием охотнее выбирают статусно-льготные меры поддержки семей с детьми и статистически значимо реже остальных респондентов — материально-инфраструктурные меры.

Интересны результаты анализа в отношении установки иметь определенное число детей в семье в идеальных условиях. В обеих группах, как сторонников

Таблица 1

**Меры государственной поддержки в оценках респондентов:  
результаты факторного анализа**

Table 1. Measures of state support in respondents' assessments: results of factor analysis

| Факторы                                                              | Компонент                                    |                                               |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|                                                                      | Материально-инфраструктурная поддержка семьи | Статусно-льготная поддержка многодетных семей |
| Увеличение суммы материнского капитала                               | ,693                                         | ,360                                          |
| Возможность купить жилье в ипотеку по низкой ставке                  | ,864                                         | ,124                                          |
| Наличие мест в детских садах                                         | ,722                                         | ,404                                          |
| Наличие бесплатных кружков и секций для детей                        | ,692                                         | ,433                                          |
| Качественная медицинская помощь матери и ребенку                     | ,852                                         | ,140                                          |
| Возможность раньше выйти на пенсию                                   | ,332                                         | ,754                                          |
| Возможность получить награду за многодетность                        | ,243                                         | ,813                                          |
| Возможность получить ежегодную выплату семьям с двумя и более детьми | ,657                                         | ,421                                          |
| Наличие в колледжах и вузах комнаты матери и ребенка                 | ,185                                         | ,844                                          |

Источник: Результаты собственного исследования.

материально-инфраструктурной поддержки, так и сторонников статусно-льготных мер, различий в числе детей в идеальных условиях не выявлено, кроме одной подгруппы желающих стать многодетными. Доля желающих стать многодетными в группе сторонников статусно-льготных мер поддержки семей значимо больше (16,6 % против 11,5 % в группе сторонников материально-инфраструктурной поддержки). Таким образом, установки на многодетность связаны не только и не столько с материальным стимулированием молодых семей, а формируются более сложной системой факторов.

### Ограничения исследования

Следует отметить, что выбранная авторами количественная парадигма изучения влияния государственной семейной политики на репродуктивные установки молодежи продемонстрировала свой богатый эвристический потенциал. Однако эта методология имеет некоторые недостатки: уличный личный опрос менее эффективен для выявления глубинных мотивов, ценностей, установок, латентных проблем, чем качественные методы исследования, такие как фокус-группы или экспертные интервью. Ограниченной является глубина информации, полученной в ходе опроса, ориентированного на сбор количественной информации. Дополнительно проведенные фокус-групповые дискуссии и экспертные интервью позволят преодолеть это ограничение.

### Заключение

Результаты исследования подтверждают выдвинутую гипотезу: обнаружена существенная связь между репродуктивными установками молодежи и реализуемыми мерами семейной политики. Молодые петербуржцы демонстрируют прагматичный подход, отдавая предпочтение материально-инфраструктурной поддержке. Наиболее востребованы меры, связанные с улучшением жилищных условий, доступом к качественной медицинской помощи, увеличением материнского капитала и возможностью получить льготную ипотеку. Эту группу составляют 63,8 % респондентов. При этом 36,2 % ориентированы на статусно-льготные формы поддержки — награды за многодетность, ранний выход на пенсию и пр. Выявлено, что установки на многодетность проявляются лишь у каждого восьмого участника исследования, причем чаще среди тех, кто позитивно оценивает статусно-льготные меры.

Это подтверждает, что репродуктивные установки молодежи носят рациональный характер и тесно связаны с социально-экономическими условиями. Исследование подчеркивает необходимость комплексного, гибкого и адресного подхода при формировании государственной семейной политики. Таким образом, полученные данные полностью соответствуют поставленной цели и подтверждают гипотезу о том, что эффективная государственная семейная политика способна усиливать позитивные репродуктивные установки и формировать устойчивую мотивацию молодежи к созданию семьи.

### Литература

1. *Александрова О. А.* Инфантильные или ответственные: студенческая молодежь о новых тенденциях в брачно-семейной и репродуктивной сферах // Народонаселение. 2024. Т. 27, № S1. С. 107–119.
2. *Антонов А. И., Сорокин С. А.* Судьба семьи в России XXI века. Размышления о семейной политике, о возможности противодействия упадку семьи и депопуляции. М. : Издательский дом «Грааль», 2000.
3. *Бауман З.* Индивидуализированное общество. М. : Логос, 2005.

4. Бауман З. Текущая современность. СПб. : Питер, 2008.
5. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания / Пер. Е. Д. Руткевич. М. : Медиум, 1995.
6. Вишневецкий Ю. Р., Дидковская Я. В., Зырянова О. Б. Матримониальные и репродуктивные установки молодежи в контексте безопасности молодой семьи // Женщина в российском обществе. 2024. № 1. С. 40–55. DOI 10.21064/WinRS.2024.1.3. EDN BRHDYG
7. Вьяльщина А. А. Типы репродуктивных ориентаций современных студентов // Народонаселение. 2022. Т. 25, № 3. С. 176–188. DOI 10.19181/population.2022.25.3.14. EDN ZGVPSL
8. Гареева И. А. Социальная обусловленность репродуктивного поведения населения // Власть и управление на Востоке России. 2023. № 1 (102). С. 101–110. DOI 10.22394/1818-4049-2023-102-1-101-110. EDN JWDPOR
9. Гидденс Э. Ускользающий мир. Как глобализация меняет нашу жизнь. М. : Весь мир, 2004.
10. Гуссерль Э. Идеи к чистой феноменологии и феноменологической философии. Т. 1 [1] / Пер. с нем. А. В. Михайлова. М. : ДИК, 1999. 2-е изд.: пер с нем. А. В. Михайлова. М. : Академический проект, 2009.
11. Инглхарт Р. Культурный сдвиг в зрелом индустриальном обществе // Новая постиндустриальная волна на западе. Антология. М. : Academia, 1999.
12. Исупова О. Г. Демографическая и семейная политика в разных странах: концептуальные подходы и практики // Демографическое обозрение. 2020. № 7 (3). С. 51–83. DOI 10.17323/demreview.v7i3.11636. EDN ESMRDO
13. Макаренцева А. О., Галиева Н. И., Рогозин Д. М. (Не)желание иметь детей в зеркале опросов населения // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. № 4. С. 492–515.
14. Назарова И. Б., Зеленская М. П. Исследование репродуктивных установок студенческой молодежи: ценностный аспект (обзорная статья) // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2017. Т. 17, № 4. С. 555–567. DOI 10.22363/2313-2272-2017-17-4-555-567. EDN ZRZSGX
15. Назарова И. Б., Зеленская М. П. Брак, семья, обучение: установки и представления студентов // Социологические исследования. 2019. № 7. С. 78–89. DOI 10.31857/S013216250005795-7. EDN OLIEBN
16. Овчинникова Н. В. Репродуктивные установки молодежи // Социальные и гуманитарные знания. 2024. Т. 10, № 2. С. 202–217. DOI 10.18255/2412-6519-2024-2-202-217. EDN CAHPDU
17. Попова Н. М., Попов А. В., Иванова М. А. Характеристика семейных ценностей и репродуктивные установки студентов медицинского вуза // Социальные аспекты здоровья населения [сетевое издание]. 2025. № 71 (1). С. 10. URL: <http://vestnik.mednet.ru/content/view/1719/30/lang,ru/> (дата обращения: 25.07.2025).
18. Ростовская Т. К., Васильева Е. Н., Князькова Е. А. Инструментарий для проведения глубинного интервью с целью исследования внутренней мотивации репродуктивного, матримониального, самосохранительного и миграционного поведения // Вопросы управления. 2021. № 1 (68). С. 103–117. DOI 10.22394/2304-3369-2021-1-103-117. EDN CGPHOI
19. Ростовская Т. К., Золотарева О. А., Васильева Е. Н. Модели матримониального и репродуктивного поведения российской молодежи // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2022. Т. 15, № 3. С. 184–199.
20. Ростовская Т. К., Князькова Е. А. Репродуктивные установки в российском обществе: по данным всероссийского социологического исследования // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. 2021. Т. 14, № 2. С. 121–129. DOI 10.17213/2075-2067-2021-2-121-129. EDN MIPPYF
21. Ростовская Т. К., Кучмаева О. В., Соловьева Н. А., Азарова Е. С. Репродуктивный потенциал молодой семьи: анализ социологического исследования // Женщина в российском обществе. 2024. № 4. С. 35–50. DOI 10.21064/WinRS.2024.4.3. EDN DDVNWY
22. Сененко А. Ш., Армашевская О. В., Соколовская Т. А., Шелгунов В. А. Репродуктивные установки молодежи: региональное исследование // Профилактическая медицина. 2024. Т. 27, № 4. С. 74–81. DOI 10.17116/profmed20242704174. EDN ZGMPHU
23. Синельников А. Б. Трансформация семьи и развитие общества. М. : КДУ, 2008.
24. Синельников А. Б., Медков В. М., Антонов А. И. Семья и вера в социологическом измерении (результаты межрегионального и межконфессионального исследования). М. : КДУ, 2009.
25. Соболева С. В., Смирнова Н. Е., Чудаева О. В. Особенности изменений численности и возрастной структуры репродуктивных контингентов женщин в России в условиях

- депопуляции // Регион: экономика и социология. 2023. № 1 (117). С. 138–169. DOI 10.15372/REG20230105. EDN CWDCCKL
26. *Тощенко Ж. Т.* Жизненный мир и его смыслы // Социологические исследования. 2016. № 1. С. 6–17. EDN VSLWTD
  27. *Тощенко Ж. Т.* Социология жизни как теоретическая концепция // Социологические исследования. 2015. № 1. С. 106–116. EDN TLPTHD
  28. *Филиппенко В. А.* Особенности репродуктивного поведения студенческой молодежи на примере Тамбовской области Российской Федерации // Вестник университета. 2024. № 11. С. 224–236. DOI 10.26425/1816-4277-2024-11-224-236. EDN BVXLFJ
  29. *Шютц А.* Некоторые структуры жизненного мира // Личность. Культура. Общество. 2007. Т. 9, № 2 (36). С. 52–68. EDN IJLIDF
  30. *Inglehart R., Welzel K.* Modernization, Cultural Change and Democracy: The Human Development Sequence. Cambridge University Press, 2005.
  31. *Stier H., Kaplan A.* Are Children Joy or Burden? Individual- and Macro-level Characteristics and the Perception of Children // Eur J Population. 2020. N 36. P. 387–413.
  32. *Treas J., Lui J., Gubernskaya Z.* Attitudes on marriage and new relationships: Cross-national evidence on the deinstitutionalization of marriage // Demographic Research. 2014. Vol. 30. Art. 54. P. 1495–1526.

### **Конфликт интересов**

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

### **Об авторах:**

**Антончева Ольга Алексеевна**, кандидат политических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); antoncheva-oa@ranepa.ru

**Гегер Алексей Эдуардович**, кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры социальных технологий Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); geger-ae@ranepa.ru

**Ляшко Светлана Всеволодовна**, кандидат социологических наук, доцент, ведущий эксперт центра социологических исследований Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); lyashko-sv@ranepa.ru

### **References**

1. Alexandrova O. A. Infantile or Responsible: Student Youth on New Trends in Marital, Family, and Reproductive Spheres // Population [Narodonaselenie]. 2024. Vol. 27, N S1. P. 107–119. (In Russ.).
2. Antonov A. I., Sorokin S. A. The Fate of Family in Russia in the 21st Century. Reflections on Family Policy and the Possibility of Counteracting Family Decline and Depopulation. Moscow: Graal Publishing House, 2000. (In Russ.).
3. Bauman Z. Individualized Society. Moscow: Logos, 2005. (In Russ.).
4. Bauman Z. Liquid Modernity. St. Petersburg: Piter, 2008. (In Russ.).
5. Berger P., Luckmann T. The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge / Translated by E. D. Rutkevich. Moscow: Medium, 1995. (In Russ.).
6. Vishnevsky Yu. R., Didkovskaya Ya. V., Zyryanova O. B. Matrimonial and Reproductive Attitudes of Youth in the Context of Young Family Security // Woman in Russian Society [Zhenshchina v rossiiskom obshchestve]. 2024. N 1. P. 40–55. DOI 10.21064/WinRS.2024.1.3. EDN BRHDYG (In Russ.).
7. Vyalshina A. A. Types of Reproductive Orientations among Modern Students // Population [Narodonaselenie]. 2022. Vol. 25, N 3. P. 176–188. DOI 10.19181/population.2022.25.3.14. EDN ZGVPSL (In Russ.).
8. Gareeva I. A. Social Determinants of Reproductive Behavior in the Population // Power and Governance in the East of Russia [Vlast' i upravlenie na Vostoke Rossii]. 2023. N 1 (102). P. 101–110. DOI 10.22394/1818-4049-2023-102-1-101-110. EDN JWDPOR (In Russ.).
9. Giddens A. Runaway World: How Globalization is Reshaping Our Lives. Moscow: Ves Mir, 2004. (In Russ.).
10. Husserl E. Ideas Pertaining to a Pure Phenomenology and to a Phenomenological Philosophy. Vol. 1 / Translated from German by A. V. Mikhailov. Moscow: DIC, 1999. 2nd ed.: Translated by A. V. Mikhailov, Preface by V. A. Kurennoi. Moscow: Academic Project, 2009. (In Russ.).

11. Inglehart R. Cultural Shift in Mature Industrial Society // The New Post-Industrial Wave in the West. Anthology. Moscow: Academia, 1999. (In Russ.).
12. Isupova O. G. Demographic and Family Policies in Different Countries: Conceptual Approaches and Practices // Demographic Review [Demograficheskoe obozrenie]. 2020. N 7 (3). P. 51–83. DOI 10.17323/demreview.v7i3.11636. EDN ESMRDO. (In Russ.).
13. Makarenkova A. O., Galieva N. I., Rogozin D. M. (Un)Willingness to Have Children in the Mirror of Public Opinion Surveys // Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes [Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny]. 2021. N 4. P. 492–515. (In Russ.).
14. Nazarova I. B., Zelenskaya M. P. Study of Reproductive Attitudes of Student Youth: Value Aspect (Review Article) // RUDN Journal of Sociology [Vestnik Rossiiskogo universiteta družby narodov. Seriya: Sotsiologiya]. 2017. Vol. 17. N 4. P. 555–567. DOI 10.22363/2313-2272-2017-17-4-555-567. EDN ZRZSGX (In Russ.).
15. Nazarova I. B., Zelenskaya M. P. Marriage, Family, Education: Attitudes and Representations of Students // Sociological Studies [Sotsiologicheskie issledovaniya]. 2019. N 7. P. 78–89. DOI 10.31857/S013216250005795-7. EDN OLIEBN (In Russ.).
16. Ovchinnikova N. V. Reproductive Attitudes of Youth // Social and Humanitarian Knowledge [Sotsial'nye i gumanitarnye znaniya]. 2024. Vol. 10, N 2. P. 202–217. DOI 10.18255/2412-6519-2024-2-202-217. EDN CAHPDU (In Russ.).
17. Popova N. M., Popov A. V., Ivanova M. A. Characteristics of Family Values and Reproductive Attitudes of Medical University Students // Social Aspects of Population Health [Sotsial'nye aspekty zdorov'ya naseleniya]. Online Edition. 2025; 71(1):10. URL: <http://vestnik.mednet.ru/content/view/1719/30/lang,en/>. (accessed: 25.07.2025). (In Russ.).
18. Rostovskaya T. K., Vasiliyeva E. N., Knyazkova E. A. Toolkit for Conducting In-Depth Interviews to Study Internal Motivations for Reproductive, Matrimonial, Self-Preservation, and Migration Behavior // Management Issues [Voprosy upravleniya]. 2021. N 1 (68). P. 103–117. DOI 10.22394/2304-3369-2021-1-103-117. EDN CGPHOI (In Russ.).
19. Rostovskaya T. K., Zolotaryeva O. A., Vasilieva E. N. Models of Matrimonial and Reproductive Behavior of Russian Youth // Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast [Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz]. 2022. Vol. 15, N 3. P. 184–199. (In Russ.).
20. Rostovskaya T. K., Knyazkova E. A. Reproductive Attitudes in Russian Society: Based on Data from the All-Russian Sociological Survey // Bulletin of the South Russian State Technical University. Series: Socio-Economic Sciences [Vestnik Yuzhno-Rossiiskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Sotsial'no-ekonomicheskie nauki]. 2021. Vol. 14, N 2. P. 121–129. DOI 10.17213/2075-2067-2021-2-121-129. EDN MIPPYF (In Russ.).
21. Rostovskaya T. K., Kuchmaeva O. V., Solovyeva N. A., Azarova E. S. Reproductive Potential of Young Families: Analysis of Sociological Research // Woman in Russian Society [Zhenshchina v rossiiskom obshchestve]. 2024. N 4. P. 35–50. DOI 10.21064/WinRS.2024.4.3. EDN DDVNWY (In Russ.).
22. Senenko A. Sh., Armashevskaya O. V., Sokolovskaya T. A., Shelgunov V. A. Reproductive Attitudes of Youth: Regional Study // Preventive Medicine [Profilakticheskaya meditsina]. 2024. Vol. 27, N 4. P. 74–81. DOI 10.17116/profmed20242704174. EDN ZGMPHU (In Russ.).
23. Sinelnikov A.B. Transformation of Family and Societal Development. Moscow: KDU, 2008. (In Russ.).
24. Sinelnikov A. B., Medkov V. M., Antonov A. I. Family and Faith in Sociological Measurement (Results of Interregional and Interfaith Research). Moscow: KDU, 2009. (In Russ.).
25. Soboleva S. V., Smirnova N. E., Chudaeva O. V. Features of Changes in the Number and Age Structure of Reproductive Groups of Women in Russia in Conditions of Depopulation // Region: Economics and Sociology [Region: ekonomika i sotsiologiya]. 2023. N 1 (117). P. 138–169. DOI 10.15372/REG20230105. EDN CWDCCL (In Russ.).
26. Toshchenko Zh. T. Lifeworld and Its Meanings // Sociological Studies [Sotsiologicheskie issledovaniya]. 2016. N 1. P. 6–17. EDN VSLWTD (In Russ.).
27. Toshchenko Zh. T. Sociology of Life as a Theoretical Concept // Sociological Studies [Sotsiologicheskie issledovaniya]. 2015. N 1. P. 106–116. EDN TLPTHD (In Russ.).
28. Filippenko V. A. Features of Reproductive Behavior of Student Youth in the Tambov Region of the Russian Federation // University Bulletin [Vestnik universiteta]. 2024. N 11. P. 224–236. DOI 10.26425/1816-4277-2024-11-224-236. EDN BXVLFJ (In Russ.).
29. Schutz A. Some Structures of the Lifeworld // Personality. Culture. Society [Lichnost'. Kul'tura. Obshchestvo]. 2007. Vol. 9, N 2 (36). P. 52–68. (In Russ.). EDN IJLIDF.

30. Inglehart R., Welzel K. Modernization, Cultural Change and Democracy: The Human Development Sequence. Cambridge University Press, 2005.
31. Stier H., Kaplan A. Are Children Joy or Burden? Individual- and Macro-level Characteristics and the Perception of Children // Eur J Population. 2020. N 36. P. 387–413.
32. Treas J., Lui J., Gubernskaya Z. Attitudes on marriage and new relationships: Cross-national evidence on the deinstitutionalization of marriage // Demographic Research. 2014. Vol. 30. Art. 54. P. 1495–1526.

**Conflict of interests**

The authors declare no relevant conflict of interests.

**About the authors:**

**Olga A. Antoncheva**, Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, North-West Institute of Management of the Presidential Academy of National Economy and Public Administration; antoncheva-oa@ranepa.ru

**Aleksey E. Geger**, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor of the Department of Social Technologies, North-West Institute of Management of the Presidential Academy of National Economy and Public Administration; geger-ae@ranepa.ru

**Svetlana V. Lyashko**, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Leading Expert at the Center for Sociological Research, North-West Institute of Management of the Presidential Academy of National Economy and Public Administration; lyashko-sv@ranepa.ru

Поступила в редакцию: 03.08.2025

Поступила после рецензирования: 17.10.2025

Принята к публикации: 26.11.2025

The article was submitted: 03.08.2025

Approved after reviewing: 17.10.2025

Accepted for publication: 26.11.2025

# Искусственный интеллект с точки зрения психолога: новый инструмент или новая проблема?

*Кутейников А. Н.*

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

## РЕФЕРАТ

В статье рассмотрено формальное определение искусственного интеллекта. Далее проанализированы наиболее известные трактовки человеческого интеллекта.

Проведен сравнительный анализ характеристик работы человеческого интеллекта и интеллекта искусственного. Рассматривается и сравнивается протекание мыслительных операций у человека и у компьютера. Анализируются сильные и слабые стороны последнего. Ставится вопрос о причинах завышенных ожиданий от работы искусственного интеллекта. Рассматривается принципиальное отличие процесса обучения человека от обучения у искусственного интеллекта. Обсуждается зависимость успешности его деятельности от качества обучающей выборки. Выявлены потенциальные проблемы, которые могут возникать в процессе деятельности искусственного интеллекта.

Проанализированы возможные ошибки, которые может совершать искусственный интеллект. Рассмотрены возможности успешного применения искусственного интеллекта в различных сферах. Отмечена опасность применения искусственного интеллекта в антисоциальных целях. Описаны негативные моменты, связанные с применением искусственного интеллекта в образовательной сфере.

Рассматривается дискуссионный вопрос о возможности использования мощностей искусственного интеллекта для управления экономическими процессами.

На основе проведенного исследования сделаны выводы о важности использования искусственного интеллекта в качестве инструмента, но о невозможности отождествления функционирования искусственного интеллекта и интеллекта человека.

*Ключевые слова:* интеллект, искусственный интеллект, алгоритмы работы с базами данных, обучающая выборка, приложения искусственного интеллекта, когнитивный дефект, имитация интеллектуальной деятельности, логические конфликты, концептуальный дрейф.

**Для цитирования:** *Кутейников А. Н. Искусственный интеллект с точки зрения психолога: новый инструмент или новая проблема? // Управленческое консультирование. 2025. № 6. С. 181–191. EDN QHZFBU*

## Artificial Intelligence from a Psychologist's Point of View: A New Tool or a New Problem?

*Alexey N. Kuteynikov*

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

## ABSTRACT

This article discusses the formal definition of artificial intelligence. Next, the most well-known interpretations of human intelligence are analyzed.

A comparative analysis of the characteristics of human and artificial intelligence is carried out. The course of mental operations in humans and computers is considered and compared. The strengths and weaknesses of the latter are analyzed. The question is raised about the reasons for the high expectations from the work of artificial intelligence. The fundamental difference between the human learning process and learning from artificial intelligence is considered. The dependence of the success of his activity on the quality of the training sample is discussed. Potential problems that may arise in the process of artificial intelligence activity have been identified.

The possible mistakes that artificial intelligence can make are analyzed. The possibilities of successful application of artificial intelligence in various fields are considered. The danger of using artificial intelligence for antisocial purposes is noted. The negative aspects related to the use of artificial intelligence in the educational field are described.

The debatable issue of the possibility of using the power of artificial intelligence to manage economic processes is being considered.

Based on the conducted research, conclusions are drawn about the importance of using artificial intelligence as a tool, but about the impossibility of identifying the functioning of artificial intelligence and human intelligence.

*Keywords:* intelligence, artificial intelligence, algorithms for working with databases, training sample, applications of artificial intelligence, cognitive defect, imitation of intelligent activity, logical conflicts, conceptual drift.

**For citation:** Kuteynikov A. N. Artificial Intelligence from a Psychologist's Point of View: A New Tool or a New Problem? // Administrative Consulting. 2025. N 6. P. 181–191. EDN QHZFBU

---

## Введение

Согласно определениям, приводимым в специальных словарях, искусственный интеллект — это способность сложных вычислительных систем (компьютеров или глобальных информационных сетей) адекватно воспринимать окружающую среду через датчики или данные, а также использовать процедуру обучения и накопленные знания для выполнения действий, которые максимально увеличивают шансы системы на достижение поставленных целей. Насколько соответствует данное определение тому, которое дается интеллекту в научно-психологической литературе? Другими словами, искусственный интеллект (далее — ИИ) является разновидностью интеллекта или это нечто иное, хотя и с похожим названием?

Итак, что же представляет собой интеллект? Вплоть до середины XX в. интеллект связывали исключительно с рациональным мышлением [8], со способностью «просчитывать» события.

Да, это необходимые, но еще не достаточные атрибуты. С классической точки зрения психологической науки интеллект характеризуется также наличием:

- адаптации к изменениям (С. Боман),
- способности к накоплению опыта (Э. Торндайк),
- рефлексии (Дж. Гилфорд).

В последние десятилетия выяснилось, что в деятельности интеллекта важна и эмоциональная компонента. Так, известно, что при возникновении депрессивного состояния у человека ухудшается способность к переработке информации и принятию правильного вывода. Или эмоциональная дезорганизация деятельности, возникающая, допустим, в результате возникновения панической атаки, не позволяет принять логически обоснованное решение.

Воля (точнее, готовность к управляемому волевому усилию) — также является важным атрибутом интеллекта. Известно, что у страдающих от абулии лиц часто выражена умственная заторможенность: такому человеку тяжело воспринимать и анализировать информацию, делать выводы, принимать решения.

Таким образом, интеллект является следствием не только мыслительной деятельности, это интегративное проявление личности. Как отмечал С. Боман, доказывая, что интеллект проявляется не исключительно в наборе накопленных знаний и умений, а лишь является способом адекватного поведения в определенной ситуации, интеллект — это «...не реальное свойство разума, ... а просто характеристика личности вместе с ее собственными действиями» [9].

Г. Ю. Айзенк вообще считает неразумным давать определение интеллекту, но он выводит его важнейшую характеристику — скорость переработки информации

центральной нервной системой [1]. Под эту данную Г. Ю. Айзенком характеристика деятельности ИИ частично подходит. Мы понимаем, что ИИ обрабатывает информацию гораздо быстрее человека, но схожесть характеристик еще не говорит о тождественности систем.

А что представляет собой ИИ? Можно ли его назвать конструктом, разработанным по образу и подобию мышления человека? Разумеется, нет. Любой, кто сталкивался с ИИ, скажет, что он действует по заранее предустановленным алгоритмам. Нейросеть (нейросеть является технологией, используемой в работе ИИ), которая помогает нерадивому студенту сгенерировать реферат, может быть не обучена анализу фотографий. И наоборот. Но в то же время ИИ не просто делает вычисления по предустановленным формулам, но и добавляет собственные данные к результату. В то же время возможности выйти за рамки обучающих данных у ИИ нет.

Также у ИИ нет субъективного понимания собственной деятельности, у него нет декартовского осознания осуществляемой когнитивной работы по принципу «я мыслю, следовательно, я существую». Кроме того, по мнению Р. Стернберга, человеческий интеллект несет не только приспособительную, но и ярко выраженную преобразовательную функцию, его задача — трансформировать окружающую среду под потребности человека [7].

## Обзор проблемы

Почему же ИИ кажется таким «умным», если он фактически всего лишь действует по алгоритму?

Во-первых, он оперирует гигантскими объемами данных — может быть, даже большими, нежели чем человек за всю жизнь. Человек же, как известно, может одномоментно удержать в памяти  $7 \pm 2$  объектов или единиц информации (так называемое «число Миллера»). То есть тут срабатывает «эффект ореола» — превосходство ИИ над человеком по одному аспекту неосознанно экстраполируется людьми и на все остальные аспекты деятельности ИИ.

Во-вторых, он способен находить сложные закономерности, незаметные людям.

И наконец, он имитирует естественные поведенческие реакции (которые мы можем наблюдать в работе чат-ботов и голосовых помощников).

Но мы должны понимать, что «разум» ИИ — это лишь имитация разумной деятельности, созданная статистикой и шаблонами. В связи со сказанным выше возникает вопрос о будущем ИИ: сможет ли он когда-нибудь стать «человекоподобным», то есть таким же эффективным, как человеческий интеллект?

Насколько мы понимаем, ответ можно дать только отрицательный. Ведь ИИ не обладает ни субъективным опытом (который у человека изначально формируется на сенсорно-перцептивной базе и лишь потом подвергается ментальной переработке), ни свободой воли (все решения предопределены алгоритмизированной моделью, а любой алгоритм всегда предполагает наличие ограничений), ни способностью к подлинному творчеству (в конечном продукте мы можем видеть только рекомбинацию уже ранее известной информации, и там нет места работе воображения).

Справедливости ради следует сказать, что ИИ не просто способен к обучению, для своего успешного функционирования он должен предварительно «пройти курс» на обучающей выборке (Dataset) — но этот «курс» все же не является сенсорно-перцептивным опытом. При прохождении данного обучения, в отличие от аналогичного опыта у любого человека, у ИИ не вырабатывается субъективное отношение, не формируется установка по принципу «это мне нравится — а это не нравится». Здесь ИИ будет реагировать в соответствии с известным мемом: «Пастернака не читал — но осуждаю».

Что касается мышления по аналогии, то эта функция доступна ИИ, но с рядом оговорок. Да, ИИ может находить поверхностные сходства в данных (например, сравнивать тексты или изображения). Он может также переносить наработанные решения из одной задачи в другую (например, применение алгоритма из шахмат в экономике). Но все зависит от имеющихся в распоряжении ИИ исходных данных. Если в обучающей выборке не было похожих аналогий, то придумать их «с нуля» ИИ будет не в состоянии.

Генерировать метафоры ИИ также не способен. Кстати, у человека такой дефект метафорического мышления может быть связан с задержкой психического развития или с аутизмом, когда переносный смысл слов и выражений (поговорок, философских притч или политических лозунгов) воспринимается буквально.

Еще одной характерной чертой ИИ является слабо сформированное мышление по аналогии (в аристотелевском ее понимании) и вследствие этого слабая абстракция. Человек может провести аналогию между совершенно разными областями (например, «жизнь — это шахматная игра»), а ИИ — только между структурно похожими данными.

Также для деятельности ИИ чужды такие процессы, как озарение или интуиция. Вряд ли ИИ, наблюдая, подобно И. Ньютону, за падением яблока и располагая минимумом вводной информации, может сформулировать закон всемирного тяготения. Что касается интуиции, то она у человека всегда сопровождается протеканием сильных эмоций — а у ИИ эмоциональная сфера отсутствует в принципе.

Тем не менее ИИ может успешно выполнять следующие задачи:

1. Просчитывать максимальное количество возможных исходов конкретной ситуации. Например, в какой-то стране происходит государственный переворот. Известно количество мятежников, количество единиц оружия у них и количество машин. Известна площадь захваченной столицы и характер строений в ней. Вокруг столицы находятся джунгли третьей степени проходимости. Известен рельеф местности. Можно ли просчитать исход событий? Да, можно, но лишь с определенной степенью вероятности. Причем, чем больше описано подобных ситуаций, тем достовернее будет использоваться математическая модель и тем точнее можно этот исход событий предсказать.

2. Отвечать на любые вопросы, которые интегрированы в их систему. Имеется в виду, что на начальном этапе ИИ должен быть ознакомлен (посредством деятельности создавшего программу человека) с вопросами и соответствующими им алгоритмами ответов или с маршрутами нахождения ответов.

3. Постоянно поглощать, обрабатывать и объединять даже не связанные между собой фрагменты информации.

При выполнении этих задач, разумеется, ИИ не может быть застрахован от ошибок.

Какие же мы можем назвать перспективные сферы применения ИИ?

— Это, прежде всего, поиск информации при обучении. Или учет сильных и слабых сторон обучающегося, что помогает минимизировать основной методологический недостаток компетентностного подхода в теории педагогики.

— Или загрузка компьютерных мощностей такой работой, как написание рефератов или курсовых работ. Разумеется, это не тот результат, который хотели бы получить преподаватели вуза. Кстати, выявление плагиата в работах обучающихся также производится при помощи ИИ. И в этом пункте можно добавить следующее замечание: в настоящее время владение компьютером становится для преподавателя вуза профессионально важным качеством [5]. Автору настоящей статьи лично известны случаи, когда талантливый преподаватель, который великолепно читает лекции и пользуется авторитетом у студентов, вынужден был уйти на пенсию именно по той причине, что он не смог освоить навыки работы с компьютером.

— Анализ окружающей среды и прогноз погоды — тоже задача, доступная ИИ. Ведь очень часто здесь пока еще имеют место ошибки по той причине, что специалисты просто не в состоянии обработать большой массив данных.

— Криптография и перевод с одного языка на другой. Например, известна технология Большой языковой модели (Large Language Model), благодаря которой ИИ, обученный на огромных массивах текста, может проводить дешифрацию кодов или понимать и генерировать язык.

— Выполнение некоторых видов рутинной работы за человека. Имеется в виду технология ИИ-автоматизации (AI Automation), когда ИИ осуществляет корректировку действий человека без его участия, но по его предварительному разрешению. Например, знакомая каждому студенту процедура автоматической проверки орфографии в Word.

Следует отметить, что в сфере образования чрезмерное применение ИИ может привести и к негативным тенденциям. Известный педагог-математик А. В. Савватеев говорит о проблемах современного образования и влиянии искусственного интеллекта на учебный процесс. По его мнению, «мыслительный процесс у детей атрофируется, красота поиска решений им не открывается. ИИ не способен дать ученику то, чего нет у него самого: мышления и эмоций. Он может только создать шаблон и научить действовать по шаблону. А это лишает человека творческого начала. Не говоря уже о том, что ИИ не тренирует волю ребенка, потворствует его лени»<sup>1</sup>. Подобного же мнения придерживается и ряд других авторов. Например, в статье С. О. Коротовой и А. В. Кайко приводятся результаты исследования о потенциальных негативных последствиях применения ИИ в образовательной среде на выборке младших школьников. Авторы указывают на формирующуюся зависимость от чат-ботов и ИИ-сервисов у детей, рассматривают риски ослабления мотивации к обучению, а также ухудшения памяти и внимания [4].

Перечень сфер применения будет в дальнейшем расширяться. Ряд авторов считают, что именно благодаря широкому внедрению ИИ наша страна в ближайшие годы может совершить рывок в своем промышленном развитии [6]. Отдельными специалистами обсуждаются также вопросы управления экономическими процессами [3].

Насчет последнего вопроса мнения специалистов расходятся. Так, например, специалистами Массачусетского технологического института было проведено исследование, выводы которого гласили: 95 % ИИ-проектов в частном секторе не дают заметного экономического эффекта, а иногда и оборачиваются прямыми убытками<sup>2</sup>. Основная причина — разрыв между возможностями самой технологии и способностью сотрудников компании ее задействовать. К последнему пункту следует отнести недостаток используемых обучающих выборок (покупка которых стоит достаточно дорого) и нечетко сформулированное определение бизнес-целей. А ведь, как мы знаем, недостаточно четкое целеполагание в человеческой деятельности тоже может привести к срыву планирования и к дезорганизации всего процесса! Также причиной убытков у обследованных компаний могла быть элементарная организационная инерция и сопротивление изменениям внутри компании: внедрение ИИ меняет функционал людей, требует новых навыков, что может вызвать страх у сотрудников.

Впрочем, опять же, все дело в репрезентативности обучающей выборки: массачусетские специалисты проводили исследование на примере компаний частного сектора. Не исключено, что аналогичное же обследование на примере государственных корпораций продемонстрировало бы, наоборот, эффективность ИИ. Этот

<sup>1</sup> Неученья тьма. Математик Савватеев предложил «пересобрать» российскую школу // Аргументы и Факты. 27.08.2025. № 35. С. 3.

<sup>2</sup> Почему 95 % бизнес-проектов с ИИ проваливаются: разбираем исследование MIT [Электронный ресурс]. URL: <https://expertjob.ru/blog/proval-95-percentov-ai-projects-v-business-mit-research> (дата обращения: 28.08.2025).

пример можно рассматривать как пилотажное исследование для того, чтобы учесть и минимизировать влияние всех мешающих факторов, особенно в области организационной инерции. Кстати, известный проект реорганизации управления отечественной экономикой ОГАС (Общегосударственная автоматизированная система учета и обработки информации), предложенный В. М. Глушковым, был разработан именно для управления экономическими процессами в сфере государственного планового хозяйства. Его реализация предполагала создание сети вычислительных центров в рамках общегосударственной автоматизированной системы (аналога нейросетей), проект вполне мог бы быть осуществлен, но был отвергнут представителями номенклатуры именно в силу мотивов сопротивления организационным изменениям.

Следует отметить, что в истории человечества выход за рамки всегда шел как в просоциальном, так и одновременно с этим в антисоциальном направлении. И всегда появлялись люди, которые пытались любые изобретения и инновации использовать в преступных целях. Появление ИИ не является в данном случае исключением. Многие наши граждане так или иначе сталкивались с телефонным мошенничеством. А ведь в своей деятельности мошенники могут использовать чат-боты и технологию когнитивных вычислений (Cognitive Computing), позволяющую изменить речевую стратегию в зависимости от эмоций и настроения адресата сообщения.

Одна из проблем, которая может возникнуть в результате деятельности ИИ — хорошее тактическое, но плохое стратегическое решение, если подобная ситуация специально не оговорена разработчиком. На эту тему существует известная научная шутка. ИИ спросили: какое средство против перхоти является лучшим? Компьютер дал ответ: «Гильотина».

Кстати, представляется закономерной постановка вопроса: если длительное время не перезагружать систему, то не возникнет ли опасность возникновения у ИИ какого-нибудь когнитивного дефекта — аналога паранойи, болезни Альцгеймера или невроза в результате «сшибки»? Термин «сшибка» ввел И. П. Павлов для описания столкновения в коре головного мозга основных нервных процессов — возбуждения и торможения (например, в результате получения взаимоисключающей информации от двух разных источников), что приводит к неврозу или ступору.

Паранойя — в человеческом понимании этого термина — у ИИ все же вряд ли возможна. У людей данное заболевание проявляется в иррациональном недоверии, в поиске угрозы там, где вероятность ее возникновения ничтожна. У ИИ данное явление может возникнуть, если в результате длительного взаимодействия с пользователем модель сместит свой контекст. Например, если пользователь постоянно задает вопросы о теориях заговора, нашествия инопланетян и рептилоидах, модель может начать придавать таким паттернам излишний вес. В этом случае ИИ в своих ответах может стать чрезмерно «подозрительным» или предвзятым в определенных темах. Это не паранойя в человеческом смысле, а так называемый статистический перекос в вероятностях генерации диалога.

По поводу старческой деменции (болезни Альцгеймера) мы можем логическим путем прийти к выводу, что данные и запросы пользователей постоянно меняются. При этом модель, обученная на старых данных, постепенно становится менее адекватной. Ее ответы могут становиться все более неуместными или устаревшими. Данное явление вполне может наблюдаться в работе ИИ и называется концептуальным дрейфом (concept drift). Указанная проблема возникает по причине устаревания алгоритмов, усвоенных моделью машинного обучения, и объективной реальности. Учитывая, что у людей подобная болезнь возникает по причине деградации нейронной связи и накопления токсичных продуктов распада белков, мы уже можем назвать приведенную аналогию уместной. Кстати, и меры профилактики тоже похожи: у людей это минимизация стрессов и получение нового опыта, а у ИИ — дообучение модели на новых данных и периодическое обновление.

Что касается невроза, то его аналог тоже вполне может возникнуть. Длительная работа системы без проведения перезагрузки может привести к логическим конфликтам между инструкциями («сшибка» целей). В этом случае ИИ попадает в логическую ловушку. В результате возможны два варианта. Первый вариант — это аналог ступора: заикливание и отказ от ответа (что-то вроде «Нет возможности обработать запрос»). Второй вариант — это аналог невротического поведения с невозможностью сделать выбор: уход от ответа, генерация двусмысленных или противоречивых текстов.

В качестве типичного примера компьютерных сетевых ошибок может служить так называемая «Проблема-2000» как следствие записи дат в соответствии с устаревшим принципом в 6-разрядном, а не 8-разрядном формате. Но своевременное и успешное разрешение этой ситуации показало, что человечество при желании вполне может справляться с подобными «общемировыми катастрофами». В результате предпринятых вовремя мер в мире не произошло массового отключения электронных автоматизированных систем. Сбои в расписаниях прибытия транспорта или отключение систем обогрева в Южной Корее<sup>3</sup> не подорвали устоев нашей цивилизации. А продление сроков заключения в Италии на 100 лет вообще явилось только поводом для анекдотов и не более того.

### **Искусственный интеллект как инструмент, используемый в образовательной среде**

Итак, ИИ уже основательно вписался в нашу действительность. А что же можно сказать относительно отношения к самой возможности применения ИИ людьми в той сфере деятельности, в которой должны раньше, чем во всех остальных сферах, оцениваться и закрепляться самые новые тенденции? Речь идет о сфере образования. Итак, как оцениваются возможности применения ИИ в учебном процессе преподавателями и студентами? Для того, чтобы попытаться ответить на этот вопрос, нами в стенах СЗИУ предварительно в рамках одной из дипломных работ был проведен опрос методом анкетирования. Сбор данных осуществлялся посредством использования Гугл-форм и был анонимным. При опросе были использованы вопросы как открытого, так и закрытого типов. Представленные ниже табличные и графические иллюстрации результатов исследования составлены автором настоящей статьи.

Всего в опросе приняли участие: 16 преподавателей СЗИУ и два преподавателя из Выборгского филиала РАНХиГС. Опанты должны были ответить на вопрос относительно опыта работы с ИИ: «Насколько часто вы используете в своей профессиональной работе технологии ИИ?». Были предусмотрены три варианта ответа (можно было выбрать только один вариант). Результаты представлены в таблице 1.

Как мы можем проинтерпретировать данные результаты? Не используют ИИ в своей работе почти две трети опрошенных, что близко к статистической норме. Не знает, что собой представляет ИИ — 1 человек. Что касается гендерного аспекта, выясняется интересный факт — мужчины в большей степени осведомлены о возможностях и преимуществах ИИ. Но в профессиональной работе его используют в большей степени женщины. Кстати, опант, ничего не знающий о возможностях ИИ, — это мужчина. Таким образом, относительно информированности о возможностях ИИ среди мужчин наблюдается большой разброс данных — от широкой осведомленности, до полного незнания.

<sup>3</sup> Как мир решил «проблему 2000 года» и может ли она повториться [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/624bf4819a79474085ef04fd?from=copyhttps://trends.rbc.ru/trends/industry/624bf4819a79474085ef04fd?from> (дата обращения: 28.08.2025).

Таблица 1

**Отношение преподавателей к работе с ИИ**

Table 1. Teachers' attitude to working with AI

| Вариант ответа                        | Количество человек | %    | По гендерному составу |    |
|---------------------------------------|--------------------|------|-----------------------|----|
|                                       |                    |      | м                     | ж  |
| Имею опыт работы                      | 6                  | 33,3 | 1                     | 5  |
| Знаю его возможности, но не использую | 11                 | 61,1 | 7                     | 4  |
| Не знаю, что это такое                | 1                  | 5,6  | 1                     | 0  |
| Итого                                 | 18                 | 100  | 8                     | 10 |

Источник: Составлено автором.

Таблица 2

**Отношение студентов к работе с ИИ**

Table 2. Students' attitude to working with AI

| Вариант ответа         | Количество человек | %    |
|------------------------|--------------------|------|
| Имею опыт работы       | 35                 | 43,8 |
| Знаю, но не использую  | 44                 | 55,0 |
| Не знаю, что это такое | 1                  | 1,3  |
| Итого                  | 80                 | 100  |

Источник: Составлено автором.

Разумеется, выборка в количестве 18 человек недостаточно большая, но она позволяет говорить о наличии тенденции, и мы собираемся в будущем выборку расширить.

Аналогичный опрос был проведен и среди студентов разных факультетов СЗИУ. Выяснилось, что в студенческой среде картина отличается от таковой у преподавателей. А именно, количество имеющих опыт работы с ИИ приближается к числу тех, кто обладает соответствующими знаниями, но не использует его (табл. 2).

Как показали дальнейшие ответы на вопросы, выяснилось, что педагоги используют в основном технологии ИИ для решения профессиональных задач, в то время как обучающиеся, кроме решения утилитарных вопросов, связанных с учебой, применяют ИИ и для рекреационного развлечения.

Отношение обучающихся к использованию ИИ в подавляющем большинстве позитивное, по крайней мере, по сравнению с отношением преподавателей. Периодичность обращений студентов к ИИ с целью решения вопросов, связанных с учебным процессом, также отличается от соответствующей периодичности у преподавателей.

На следующем этапе мы попытались выяснить, с какой периодичностью опанты обеих групп используют ИИ в своей деятельности. Результаты представлены на рис. 1.

В группах и у преподавателей, и у студентов получилось распределение, близкое к нормальному. Но как можно видеть из представленного графика, студенты используют ИИ в своей работе более равномерно, а преподаватели иногда вынуждены работать в «авральном» режиме.

При этом 38 % студентов в комментариях к опросу выразили уверенность, что использование ИИ скорее помогает им в процессе обучения, а 25 % точно в этом уверены. Наиболее частые ответы студентов относительно целей использования ИИ

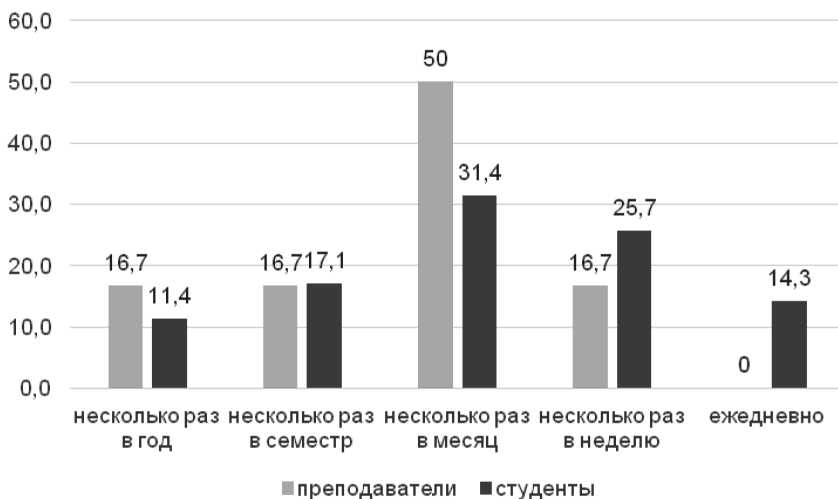


Рис. 1. Сравнительная периодичность работы с ИИ у преподавателей и студентов.

Данные указаны в процентах от количества оптантов в выборке

Fig. 1. Comparative frequency of work with AI among teachers and students.

The data is given as a percentage of the number of optants in the sample

Источник: Составлено автором.

касались исключительно процесса обучения. Здесь имелись в виду поиск ответов на вопросы, написание докладов, рефератов и так далее. Но также назывались и другие цели: «для развлечения», «просто ради интереса», «с целью расширения словарного запаса». У преподавателей приоритетными задачами выступали поиск нужной информации, подготовка базовых тестов и генерирование иллюстраций для презентаций.

В группе у преподавателей нами не было замечено паттернов рекреационной пользовательской активности. Как удалось выяснить с помощью комментариев, преподаватели прибегают к ИИ редко, лишь по необходимости, когда нужно работать с данными или текстами. Но, с другой стороны, можно предположить, что преподаватели в меньшей степени осведомлены о технологиях ИИ, о возможностях их использования в образовательной сфере и не имеют сформированных навыков. Удалось выяснить, что почти все преподаватели уверены, что ни сейчас, ни в будущем ИИ не сможет их заменить. По поводу последнего пункта автор настоящей статьи хотел бы согласиться с оптантами — качественный образовательный процесс включает в себя не только обучение как передачу знаний, но и воспитание. А эту функцию может выполнить только другой человек.

И еще пара слов относительно возможности некорректного использования ИИ в образовательной среде. Широкий резонанс в преподавательской среде вызвал следующий инцидент: ИИ сгенерировал студенту РГТУ 60 страниц текста для ВКР. Уникальность текста по результатам проверки в «Антиплагиате» составила 82 %. В конце января 2023 г. студент защитил диплом на оценку «удовлетворительно». При этом ни научный руководитель, ни дипломная комиссия ничего не знали о том, что студент решил использовать возможности нейросетей. После данного прецедента руководство университета выступило с предложением ограничить доступ к ChatGPT в российских учебных заведениях. Авторы ВКР теперь должны будут подробно описывать, какие именно инструменты ИИ использовались в их работе, какие задачи были поставлены и были ли они решены.

## Выводы

Все сказанное выше позволяет сделать следующие выводы.

Осуществление многих видов человеческой деятельности, таких как обучение, скоростной поиск информации, выдача обоснованного прогноза, без ИИ уже невозможно. Но ИИ работает здесь как «очень быстрый библиотекарь», а не как «философ».

В практической деятельности ИИ является незаменимым инструментом во многих сферах. Но при обучении школьников (а также, хотя и в меньшей степени, студентов) вопрос об эффективности его применения требует дальнейших исследований и дальнейшего обсуждения их результатов педагогами и психологами.

Искусственный интеллект — не является интеллектом в том смысле, как этот термин трактуется в научно-психологической литературе. Он не думает, а лишь обрабатывает информацию, исходя из примеров, которые были даны для его обучения. Это, скорее, всего лишь модель интеллекта. Очень совершенная, но все же модель.

Человек должен контролировать работу ИИ и не делегировать полномочия по перепроверке его деятельности самому ИИ. Как гласит один из главных постулатов кибернетики: «Система не может анализировать сама себя». То есть ИИ всегда должен быть контролируемым. Об этом же писал сформулировавший законы робототехники известный популяризатор науки А. Азимов: «Робот должен во всем повиноваться человеку». А что такое ИИ? Это всего лишь аналог высокоорганизованного робота.

Использование технологий ИИ в сфере высшего образования является актуальным и перспективным направлением, которое при грамотном его применении может способствовать повышению мотивации обучающихся и росту качества образования.

И хотелось бы после сделанных выше выводов сослаться на еще одно мнение, высказанное футурологом Н. Биостромом. Он считает, что если возникнет недружественный людям искусственный интеллект, то «он сразу начнет препятствовать нашим усилиям избавиться от него или хотя бы откорректировать его установки» [2].

## Литература

1. Айзенк Г. Ю. Понятие и определение интеллекта // Вопросы психологии. 1995. № 1. С. 111–131.
2. Бостром Н. Искусственный интеллект. Этапы. Угрозы. Стратегии. Москва, 2016.
3. Искусственный интеллект: от фундаментальных проблем к прикладным задачам : монография в 2 т. / под ред. Е. Н. Макаренко. Ростов-на-Дону, 2025.
4. Коротова С. О., Кайко А. В. Негативное влияние искусственного интеллекта на современных школьников младших классов // Оригинальные исследования (ОРИС). 2025. Т. 15. Вып. 5. С. 310–317.
5. Кутейников А. Н. Профессиональное становление преподавателя высшей школы : монография. СПб. : Изд-во СЗИУ РАНХиГС, 2014.
6. Развитие интеллектуальной экономики и промышленности на основе искусственного интеллекта : коллективная монография / под ред. А. В. Бабкина. СПб. : Политех-Пресс, 2025.
7. Стернберг Р. Практический интеллект. СПб. : Питер, 2002.
8. Холодная М. А. Психология интеллекта. Парадоксы исследования : учебник для вузов. Москва, 2025.
9. Bohmen S. What is intelligence? Stockholm: Almqvist & Wiksell Intern., 1980.

### Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

### Об авторе:

**Кутейников Алексей Николаевич**, кандидат психологических наук, доцент, доцент факультета социальных технологий Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; kuteynikov-an@ranepa.ru

## References

1. Aizenk G. Y. The concept and definition of intelligence // Questions of psychology [Voprosi psikhologii]. 1995. N 1. P. 111–131. (In Russ.).
2. Bostrom N. Artificial intelligence. Stages. Threats. Strategies. Moscow, 2016. (In Russ.).
3. Artificial intelligence: from fundamental problems to applied problems : a monograph / edited by E. N. Makarenko. Rostov-on-Don, 2025. (In Russ.).
4. Korotova S. O., Kaiko A. V. The negative impact of artificial intelligence on modern elementary school students // Original research (ORIS) [Originalnie issledovaniya]. 2025. Vol. 15. Issue 5. P 310-317. (In Russ.).
5. Kuteynikov A. N. Professional development of a higher school teacher : a monograph. St. Petersburg, 2014. (In Russ.).
6. The development of intellectual economy and industry based on artificial intelligence: a collective monograph / edited by A. V. Babkin. St. Petersburg: Polytechnic Press, 2025. (In Russ.).
7. Sternberg R. Practical intelligence. St. Petersburg: Peter, 2002. (In Russ.).
8. Kholodnaya M. A. Psychology of intelligence. Paradoxes of research : a textbook for universities. Moscow, 2025. (In Russ.).
9. Bohmen S. What is intelligence? Stockholm: Almqvist & Wiksell Intern., 1980.

### **Conflict of interests**

The author declares no relevant conflict of interests.

### **About the author:**

**Alexey N. Kuteynikov**, Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Faculty of Social Technologies, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management, Branch of RANEPa), St. Petersburg, Russian Federation; kuteynikov-an@ranepa.ru

Поступила в редакцию: 06.09.2025

Поступила после рецензирования: 15.10.2025

Принята к публикации: 20.10.2025

The article was submitted: 06.09.2025

Approved after reviewing: 15.10.2025

Accepted for publication: 20.10.2025

# Между Сциллой запрета и Харибдой попустительства: редакционные стратегии журналов в эпоху генеративных моделей искусственного интеллекта

Васильева В. А.

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

## РЕФЕРАТ

Стремительное распространение генеративных (GPT) моделей искусственного интеллекта в научной сфере делает особенно актуальным изучение редакционных политик их использования. Авторы, рецензенты, редакторы все чаще в той или иной степени используют эти модели при написании, рецензировании и редактировании рукописей, при этом к существующим нарушениям этических норм, таким как плагиат, фальсификация, фабрикация данных, добавляются практики научной недобросовестности с применением генеративных моделей искусственного интеллекта (далее — ИИ). Как решаются сегодня эти проблемы на уровне профессиональных сообществ, издательств и отдельных журналов? Цель настоящего исследования — систематизировать действующие редакционные политики, регулирующие использование моделей генеративного ИИ в научных публикациях, и выявить нерешенные вопросы, требующие дополнительных исследований.

**Методы.** Описательный обзор подготовлен на основе научных публикаций 2023–2025 гг. и политик издательств и журналов, имеющихся в открытом доступе.

**Результаты.** В отсутствие единой международной политики по использованию генеративных моделей искусственного интеллекта в редакционном процессе, ведущие мировые и российские издательства уже выработали для авторов, рецензентов и редакторов рекомендации и правила, прописывающие взаимодействие с ИИ. В этих рекомендациях есть как единство мнений — ИИ не признается автором статьи, вся ответственность лежит на человеке, требуется декларирование факта и роли применения ИИ, так и разница в границах разрешенных практик — от мягких рекомендаций и «добросовестного использования» до формальных чек-листов и обязательных полей раскрытия в редакционных системах. Рекомендации для авторов, редакторов и рецензентов различаются исходя из их ролей, при этом для рецензентов правила наименее конкретны. Имеются дисциплинарные различия в подходах к использованию генеративных моделей ИИ.

**Выявленные проблемы в исследованиях.** Отсутствует согласованный международный стандарт или отраслевой консенсус по допустимому использованию генеративного ИИ в научных публикациях, недостаточно эмпирических исследований о том, как именно использование генеративного ИИ отражается на качестве статей, процессе рецензирования и восприятии читателями. Не хватает данных о перспективах и однозначности фиксации сгенерированного контента, как и практически нет кейсов по ретракции (отзыву) сгенерированных статей.

**Ключевые слова:** GPT-модели искусственного интеллекта, редакционная политика, научный журнал, рецензирование, авторство, научная редакция.

**Для цитирования:** Васильева В. А. Между Сциллой запрета и Харибдой попустительства: редакционные стратегии журналов в эпоху генеративных моделей искусственного интеллекта // Управленческое консультирование. 2025. № 6. С. 192–210. EDN NCWQL

## Between the Scylla of Prohibition and the Charybdis of Permissiveness: Journal Editorial Strategies in the Age of Generative AI Models

Valeriya A. Vasileva

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

## ABSTRACT

**Objective.** To synthesise current editorial policies governing the use of generative artificial intelligence (AI) models in scholarly publishing and to identify unresolved issues requiring further guidance and evidence.

**Methods.** A descriptive review of peer-reviewed publications (2023–2025) and openly accessible policies issued by publishers and journals was conducted.

**Results.** In the absence of a unified international standard, major global and Russian publishers have issued role-specific guidance for authors, reviewers, and editors on interacting with generative AI (e. g., GPT-class models). Areas of emerging consensus include: AI systems are not recognised as authors; accountability for content resides exclusively with human contributors; and the use and role of AI must be transparently disclosed. Notable heterogeneity persists in the boundaries of permitted practices, ranging from non-binding «fair-use» recommendations to formal checklists and mandatory disclosure fields embedded in editorial management systems. Guidance is most developed for authors and editors, whereas rules for reviewers are comparatively sparse. Disciplinary variation is evident in both the permissiveness and specificity of recommended practices.

**Research gaps.** There is no industry-wide consensus on acceptable uses of generative AI in research reporting or editorial workflows. Empirical evidence remains limited regarding the impact of generative AI on manuscript quality, the integrity and efficiency of peer review, and reader perception. Standards for provenance tracking and durable recording of AI-generated content are under-specified, and documented retractions explicitly involving AI-generated manuscripts are rare.

**Conclusions.** While norms around authorship, responsibility, and disclosure are converging, operationalisation across journals and disciplines is inconsistent. Coordinated standard-setting and rigorous empirical studies are needed to evaluate risks and benefits and to support evidence-based policy.

*Keywords:* GPT-artificial intelligence models, editorial policy, scientific journal, peer review, authorship, scientific editorial.

**For citation:** Vasileva V. A. Between the Scylla of Prohibition and the Charybdis of Permissiveness: Journal Editorial Strategies in the Age of Generative AI Models // Administrative Consulting. 2025. N 6. P. 192–210. EDN NCWWQL

---

## Введение

Генеративные модели искусственного интеллекта (далее — ИИ) стремительно вошли в академическое письмо, издательские и редакционные процессы, оптимизируя работу всех участников и обостряя вопросы добросовестности, авторства, воспроизводимости и конфиденциальности данных. Имеющиеся на сегодня расхождения в политике журналов (от полного запрета до условного разрешения при раскрытии использования) создают неопределенность для авторов, рецензентов и редакторов. Недостаточная прозрачность применения ИИ, риск «галлюцинаций», скрытых заимствований и смещения данных усиливают угрозу репутационных и правовых рисков. На фоне активной регуляторики и запросов научного сообщества возрастает потребность в систематизированном обзоре действующих подходов и практических рекомендациях для издателей и авторов.

Исследование имеющихся материалов в виде научных статей, редакторских заметок, обращений к авторам, заявлений профессионального сообщества показывает консолидацию редакционных норм вокруг трех ключевых точек: недопущение ИИ к авторству и ответственности, обязательное раскрытие роли ИИ, требование верификации и сохранения воспроизводимости. Вместе с тем в массиве работ отсутствуют убедительные эмпирические данные, как именно эти политики сказываются на научном качестве текстов как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. На текущем этапе поле преимущественно описывает «как должно быть» и «как устроены процессы», но еще не демонстрирует проверенные

причинно-следственные связи между политиками и измеримыми качествами публикаций.

Целью данного обзора является критический анализ и систематизация редакционных требований и существующих практик использования ИИ в издательских политиках для авторов, рецензентов и экспертов. Базой для исследования послужили научные публикации по данной теме, сайты крупнейших зарубежных издательств и профессиональных ассоциаций.

**Методология поиска и отбора публикаций и данных.** В качестве баз для поиска публикаций и информации об издательских политиках научных журналов использовались поисковая система научной литературы Semantic Scholar и Российский индекс научного цитирования (РИНЦ). Эти платформы были выбраны как открытые, научные и наиболее полные с точки зрения представления исследований на русском (РИНЦ) и на английском (Semantic Scholar) языках. Кроме научных статей исследовались официальные страницы издателей и журналов и документы профессиональных организаций. По типам документов были отобраны рецензируемые статьи, аналитические обзоры, редакционные политики, руководства для авторов/рецензентов. Период публикаций — 2023–2025 гг., то есть начало массового использования сервисов искусственного интеллекта в публикационной и издательской сферах (запуск ChatGPT — ноябрь 2022 г.), языки — русский и английский.

Для отбора научных публикаций использовались ключевые слова и фразы в различных комбинациях «generative AI», «editorial policy», «LLM», «peer review», «research integrity», «редакционная политика», «рецензирование», «генеративные модели искусственного интеллекта», «раскрытие использования ИИ», «авторство». Процедура отбора публикаций включала первичный поиск, скрининг по названиям и аннотациям, полнотекстовый отбор по критериям включения (релевантность теме, актуальность, применимость к политикам издательств и рецензированию) и исключения (общие вопросы применения ИИ, описание технологий и различных моделей ИИ и узкотехнические описания без связи с редакционной практикой). В связи с большим объемом научных публикаций, посвященных практикам использования ИИ в академическом письме (масштабы применения, проблемы верификации информации, мошенничество, нормы генерируемого текста и т. п.), подобные статьи не вошли в настоящий обзор. Параллельно с этим поиск информации проводился с помощью платформы на искусственном интеллекте, сочетающей поисковый режим с функциями чат-бота Perplexity.ai (<https://www.perplexity.ai>), а обработка (аннотирование и саммаризация) англоязычных публикаций была поручена сервису ChatGPT (<https://www.chatgpt.com>), версия 4o, режим DeepResearch. Perplexity.ai, помимо встроенных GPT-моделей, дает возможность ограничить базу знаний исключительно академическими источниками, что значительно снижает риск галлюцинаций и нерелевантных ссылок, именно поэтому для проведения данного исследования этот инструмент оказался наиболее эффективным. Что же касается саммаризации и аннотирования, именно ChatGPT версии 4-omni, в режиме DeepResearch предлагает максимально адекватные результаты.

Анализ отобранных источников (всего было обработано порядка 65 публикаций, сайтов и иных документов) показал преобладание нормативных и обзорных материалов — редакционные заявления [16], руководства для авторов и рецензентов, комментарии главных редакторов, а также позиции профессиональных сообществ и отдельных издательств<sup>1</sup>. Эмпирических исследований с четко описанной методологией оценки эффективности использования генеративного ИИ значительно

<sup>1</sup> Политика использования ИИ для научных журналов: как издательствам адаптироваться к новым реалиям [Электронный ресурс] // Антиплагиат. URL: <https://antiplagiat.ru/ai-policy-scientific-journals/> (дата обращения: 28.08.2025).

меньше, среди них встречаются обзоры редакционных политик, единичные кейс-стади из редакционной практики, методические заметки о применении детекторов или чек-листов при приеме рукописей. Большая часть работ носит описательный характер и фиксирует текущие нормы и ожидаемое поведение участников публикационного процесса. При этом в российском поле статей, посвященных необходимости изменений издательских, редакционных и авторских норм и правил в свете распространения ИИ, значительно меньше, чем зарубежных. В этой связи именно зарубежные источники преобладают в настоящем обзоре.

В итоге результаты исследования условно разделены на два раздела: обзор научных публикаций, посвященных исследованиям применения ИИ в издательском и публикационном процессах, и результаты анализа существующих редакционных правил для авторов, регламентирующих использование ИИ при подготовке научных статей, опубликованные на официальных интернет-сайтах.

## Результаты

### *1. Обзор научных публикаций*

#### **Инструменты генеративного ИИ для написания и редактирования текстов.**

Множество работ посвящено тому, как большие языковые модели (LLM) помогают авторам и редакторам при подготовке и проверке публикаций [8]. Исследователи изучают использование ИИ для чернового написания статей, проверки грамматики и стиля, аннотирования литературы, составления рефератов и даже подбора заголовков [10; 15; 24]. В ряде экспериментов показано, что современные GPT-модели способны генерировать связный черновой текст и облегчать выполнение рутинных редакторских задач [23]. Например, А. Акпур [10] продемонстрировал, что ChatGPT может эффективно помогать в черновом редактировании научных статей, структурировании текста и форматировании ссылок. Тем не менее исследования отмечают ограниченную достоверность сгенерированного содержимого (галлюцинации), а вымышленные ссылки и использование уже отозванных статей представляют серьезную проблему [26; 36]. Даже если ИИ ускоряет подготовку черновика, окончательная ответственность за точность фактов и ссылок лежит на человеке-авторе. Исследователи подчеркивают, что генеративный ИИ не способен заменить творческое мышление и критический анализ человека, а служит лишь инструментом для повышения эффективности автора [24].

**Редакционные политики и этические нормы использования ИИ в процессе рецензирования.** Еще одно активно обсуждаемое направление — возможность использования ИИ на этапе рецензирования научных работ. Некоторые исследователи указывают, что большие языковые модели способны выполнять рутинные задачи рецензента: проверять текст на заимствования, предлагать литературу по теме, оценивать ясность изложения [12], хотя при этом время на сам процесс рецензирования сокращают не существенно. Экспериментальные опросы рецензентов показывают, что часть из них уже пробовала привлекать ИИ для ускорения подготовки рецензии, хотя и тут есть проблема конфиденциальности и академической добросовестности. Загрузить чужую неопубликованную рукопись в онлайн-сервис на основе ИИ означает нарушить конфиденциальность процесса рецензирования [28; 38]. Большинство журнальных руководств теперь прямо запрещают рецензентам пользоваться ИИ для написания рецензии — особенно через сервисы, требующие загрузки текста рукописи [28].

Исследователи из Китая и Норвегии провели анализ политик рецензирования с использованием генеративного искусственного интеллекта в 100 ведущих медицинских журналах и выявили, что 32 % журналов разрешают ограниченное использование генеративных моделей, но и в этих руководствах стандарты сильно различаются,

при этом такие важные области рецензирования, как новизна, воспроизводимость и корректность ссылок, обсуждались недостаточно [26]. Несмотря на потенциальные преимущества генеративных моделей ИИ для повышения эффективности рецензирования, сохраняются опасения по поводу присущих ему проблем, которые могут привести к предвзятости и нарушению конфиденциальности [22]. Не все рецензенты обладают квалификацией в области методологии и экспертными знаниями, но опрос показал, что около половины исследователей, использующих ИИ, положительно относятся к процессам редактирования и рецензирования, в которых используется ИИ [37].

Другая группа ученых из США и Великобритании [24] провела библиометрическое исследование с целью определения объема и содержания предоставляемых академическими издательствами и научными журналами рекомендаций для авторов по использованию генеративного искусственного интеллекта. В результате тщательного анализа 100 ведущих издательств было выявлено, что 87 % журналов с высоким рейтингом предоставили руководство по использованию генеративных моделей для авторов. Эти руководства, в частности, указывали, где в рукописи следует включить раскрытие информации об использовании генеративных моделей ИИ, причем наиболее распространенными местами были «Методы» (64 %), «Благодарности» (49 %), сопроводительное письмо (20 %) или новый раздел (15 %). Тридцать пять (40 %) журналов предоставили рекомендации о том, какие именно детали следует включить в раскрытие информации, а все 10 анализируемых журналов издательства Elsevier предоставили шаблон и рекомендовали включить его в новый, отдельный раздел рукописи. 53 % журналов заявили, что авторы несут ответственность за выходные данные, полученные с помощью генеративных инструментов ИИ.

При формировании новых редакций в издательских политиках журналы, как правило, прибегают к рекомендациям от профессиональных организаций — COPE (Committee on Publication Ethics), EASE (European Association of Science Editors), которые говорят о том, что если рецензент все же прибегает к помощи ИИ (скажем, для перевода или проверки стиля), это должно быть явно указано и согласовано с журналом [13; 17; 25]. В целом тема ИИ в рецензировании пока рассматривается через призму угроз академической этике, хотя ряд работ и обсуждает потенциальные выгоды и сценарии ответственного внедрения таких технологий [35].

Ключевым вопросом всех исследований остается прозрачность и ответственность — практически все публикации сходятся во мнении, что авторы должны явно указывать использование генеративного ИИ в работе [20; 38]. Многие ведущие академические издатели оперативно обновили «Правила для авторов», добавив требования раскрывать вклад ИИ и запреты указывать его в числе авторов статьи [18].

В России к вопросам регулирования и контроля использования ИИ в науке основательно подошли к 2025 г. В марте 2025 г. состоялся Круглый стол, организованный совместно Компанией «Антиплагиат» (<https://antiplagiat.ru>) и Ассоциацией научных редакторов и издателей (АНПИ, <https://rassep.ru>), где впервые поднимались вопросы, связанные с политиками журналов в отношении генеративных моделей со стороны как авторов, так и издателей<sup>2</sup>.

**Вопросы достоверности, плагиата и идентификации текста, сгенерированного ИИ.** Появление генеративных моделей обострило такие проблемы научной коммуникации, как достоверность данных и оригинальность текстов. Исследования подчеркивают, что Большие языковые модели (LLM) не обладают «пониманием

<sup>2</sup> Круглый стол «Генеративный ИИ в научных публикациях: первый опыт регулирования и контроля». 26.03.2025 [Электронный ресурс] // Академия АНПИ. URL: <https://rassep.ru/academy/meropriyatiya/sostoyavshiesya-meropriyatiya/kruglyy-stol-generativnyy-ii-v-nauchnykh-ublikatsiyakh/> (дата обращения: 22.08.2025).

истины» и могут уверенно сообщать ложную информацию или несуществующие факты [30; 33]. В связи с этим имеющиеся научные публикации фокусируются на двух связанных аспектах: как избежать неумышленного искажения фактов при использовании ИИ и как отличить тексты, написанные человеком, от сгенерированных машиной. Многие журналы считают недопустимым неоправданное доверие выходным данным ИИ без проверки. Nature Machine Intelligence, например, в редакционной статье призывает авторов не копировать бездумно текст, предложенный языковой моделью, а тщательно сверять все факты и ссылки вручную [39]. Для борьбы с плагиатом и недостоверностью уже используются автоматизированные системы iThenticate (<https://www.ithenticate.com>), Turnitin (<https://www.turnitin.com>) и др., однако в случае генеративного ИИ они пока ненадежны. Отдельное направление исследований — разработка методов детекции «машинного» текста [4; 31]. Проводятся эксперименты по сравнению эффективности различных детекторов и человеческих экспертов [27; 34]. Результаты пока неоднозначны: современные алгоритмы распознавания ИИ-текста дают высокий процент ошибок (как ложноположительных, так и ложноотрицательных), а эксперты-люди лишь немногим превосходят случайное угадывание при попытке отличить текст ChatGPT от человеческого после легкого редактирования [27]. Кроме того, выявлена системная ошибка в работе таких детекторов, например, они чаще помечают текст, написанный на носителем языка, как сгенерированный ИИ [29]. Таким образом, академическое сообщество осознает, что полагаться на автоматическое «разоблачение» ИИ-содержимого пока нельзя. Научные публикации рекомендуют фокусироваться на прозрачности и профилактике, поощрять авторов честно указывать, какие части работы созданы с помощью ИИ, вместо того чтобы пытаться тайно воспользоваться моделями с надеждой, что этого не заметят [28]. Подводя итог, можно сказать, что в эпоху генеративного ИИ теме обеспечения достоверности и оригинальности публикаций уделяется первостепенное внимание как в прикладном (развитие политик и инструментов обнаружения), так и в концептуальном плане (пересмысление самого понятия «авторства» и «оригинальности» в новых условиях).

**Отношение исследователей и адаптация издательств.** Поскольку генеративный ИИ появился сравнительно недавно, ряд исследований посвящен тому, как сами ученые и редакторы воспринимают его внедрение. Появляются эмпирические опросы и кейсы, оценивающие уровень использования ИИ-инструментов и факторы, на это влияющие. Интересно исследование М. Гарсия [19], которое на выборке из 564 научных сотрудников из 12 стран проанализировало намерение пользоваться генеративным ИИ при написании статей. Выяснилось, что решающими факторами являются доверие к технологиям и ощущение, что технология соответствует задачам научного письма, тогда как классические показатели вроде удобства и полезности оказались менее значимыми. Это означает, что ученые охотнее примут ИИ-помощника, если будут уверены в надежности его работы и в том, что научное сообщество одобряет такое использование. Таким образом, формирование культуры ответственного использования ИИ и распространение успешных примеров играют не последнюю роль. Среди редакторов и издателей также идет поиск баланса между инновациями и традиционной практикой [32]. Отраслевые обзоры (например, доклад организации Ithaka S+R<sup>3</sup>) отмечают, что генеративный ИИ может дать выгоды на всех этапах издательского процесса — от ускорения подготовки рукописи до автоматизации технической редакции и индексирования [11].

В российской литературе также обсуждается влияние ИИ на науку: отмечается, что научная сфера переживает «триумфальное вторжение искусственного интеллекта»

<sup>3</sup> Ithaka S+R является частью ИТАКА, некоммерческой организации, помогающей академическому сообществу использовать цифровые технологии для сохранения научных достижений и устойчивого развития исследований и преподавания. О компании: <https://sr.ithaka.org/about>.

[9, с. 7] и уже вырабатывает сценарии взаимодействия с ними [2]. Многочисленные работы описывают практики использования российскими исследователями ChatGPT преимущественно как инструмента для написания научных текстов [5], а также фиксируют ключевые риски от использования не верифицированных данных. Авторы делают вывод о важности развития у ученых навыков работы с ИИ и критичного, рефлексивного отношения к его советам [1]. Ставятся вопросы установления специального правового регулирования в отношении сгенерированных объектов, а именно — предлагается «установить самостоятельные смежные права лица, использующего искусственный интеллект для генерации объектов» [6, с. 63], в число которых, возможно, войдут и сгенерированные ИИ иллюстрации, которые используются авторами научных статей, результаты обработки данных и т. д. В целом литература последних 3–5 лет отражает одновременно высокие ожидания (повышение эффективности, устранение языковых барьеров, ускорение публикаций) и серьезные опасения (угрозы качеству [3]) и этике научной коммуникации) со стороны научного сообщества в отношении генеративных моделей [7].

## *II. Редакционные политики и рекомендации по использованию генеративного ИИ при подготовке научных рукописей, рецензировании и экспертизе*

Исследование редакционных политик позволило сформулировать основное различие в подходах к применению ИИ авторами. Так, в естественно-научных и инженерных журналах быстрее закрепляются детальные процедурные правила (раскрытие промптов, коды и данные), тогда как в гуманитарных изданиях на первый план выходят вопросы авторства и стилистики.

Издания открытого доступа, как правило, «мягче» прописывают требования об использовании ИИ, подписные журналы демонстрируют более «жесткие» формулировки.

В большинстве источников прослеживается сближение по набору ключевых требований и ограничений: ИИ не признается соавтором; ответственность за содержание и оригинальность текста полностью возлагается на человека-автора. Требуется прозрачное декларирование факта и роли применения ИИ (на уровне разделов «Благодарности», «Методология» или отдельного поля в системе подачи рукописи). Допускается языковая правка и стилистическое выравнивание при запрете на генерацию данных, изображений или анализа без верификации; категорически запрещается использование ИИ в анонимном рецензировании, если это нарушает конфиденциальность. Авторы обязуются проверять ссылки, численные результаты и факты, полученные с помощью ИИ; при необходимости предоставлять промпты и параметры генерации в целях прозрачности. Ограничивается загрузка неопубликованных данных, персональной или коммерчески чувствительной информации в сторонние сервисы ИИ.

При этом конкретные формулировки отличаются детализацией и жесткостью: от мягких рекомендаций и «добросовестного использования» до формальных чек-листов и обязательных полей раскрытия в редакционных системах. На уровне лексики и процедур заметна трансформация от ранних общих запретов к более тонкой модели «разрешено с раскрытием и верификацией».

- *Издательство Elsevier.* **Разрешено** использование генеративного ИИ для улучшения языка и читаемости текста при условии контроля со стороны автора и обязательного раскрытия этого факта в рукописи. **Запрещено** указывать ИИ в качестве автора или соавтора (ИИ не может нести ответственность за содержание работы)<sup>4</sup>. Также не допускается цитировать ИИ как автора. Использование ИИ для создания или изменения изображений не разрешается (исключение — если это часть методики

<sup>4</sup> Generative AI policies for journals [Электронный ресурс] // Elsevier. URL: <https://www.elsevier.com/about/policies-and-standards/generative-ai-policies-for-journals> (дата обращения: 02.09.2025).

исследования, тогда нужно подробно описать применение модели). Рецензентам запрещено загружать рукописи в ИИ-сервисы или поручать ИИ написание отчетов из-за нарушения конфиденциальности и риска ошибок<sup>5</sup>.

- **Издательство Springer Nature** (журналы Nature и др.) Не допускается считать системы ИИ авторами, поскольку они не отвечают критериям авторства (не могут нести ответственность за работу)<sup>6</sup>. Если авторы использовали ИИ при подготовке текста, это следует задекларировать в разделе методов (или аналогичном), описав, для чего применялся инструмент; однако простое «ИИ-редактирование текста» (улучшение стиля, грамотности) можно не указывать. Разрешено применение ИИ для корректуры языка с контролем человека; при этом финальную версию текста авторы обязаны проверить самостоятельно. Генеративные изображения от ИИ запрещены к использованию (до прояснения правовых и этических вопросов), за исключением отдельных случаев (например, иллюстрации от партнеров с лицензией или изображения, непосредственно относящиеся к исследованиям по ИИ) — такие изображения должны быть явно помечены как сгенерированные ИИ. Рецензентам рекомендовано не загружать рукописи в ИИ-сервисы (во избежание утечки данных и искажения экспертной оценки); если же при оценке работы ИИ-вспомогательные инструменты все-таки использовались, рецензент должен раскрыть это в своем отзыве<sup>7</sup>.

- **Издательство Wiley** **приветствует** ответственное использование ИИ как вспомогательного инструмента при подготовке рукописи<sup>8</sup>. Авторы остаются полностью ответственны за содержимое работы и обязаны проверять все факты, ссылки и выводы, сгенерированные ИИ. Обязательно ведение документации о применении ИИ и обязательное раскрытие его использования при подаче статьи, а именно — нужно указать, какие инструменты ИИ использованы, для каких задач и как проверялись их результаты. Использование ИИ допускается только в качестве помощника, а не заменяющего автора: все ключевые идеи, выводы и оригинальность должны исходить от человека. ИИ не может быть автором или соавтором статьи, он рассматривается лишь как инструмент, поэтому не удовлетворяет требованиям авторства (например, не способен нести юридические обязательства). Авторам рекомендуется также убедиться, что выбранный ИИ-сервис не претендует на права на их текст и не нарушает конфиденциальность данных<sup>9</sup>.

- **Издательство Taylor & Francis**. **Поддерживается** ответственное применение генеративного ИИ для ограниченных задач: идея для исследований, улучшение языка (особенно для неанглоязычных авторов), классификация литературы, программирование и т. д.<sup>10</sup>. Однако авторы несут ответственность за оригинальность, достоверность и этичность контента. **Категорически запрещено** указывать ИИ в числе авторов (ИИ не может подписывать лицензионные соглашения и отвечать за научную добросовестность). Обязательно прозрачное раскрытие использования ИИ, то есть в статье нужно включить заявление с указанием конкретного инструмента (название, версия), цели и способа его применения (в разделах «Методы» или «Благодарности»). При подаче рукописи автор должен заранее уведомить издательство об использовании ИИ. Журнал оставляет за собой право отклонить

<sup>5</sup> Generative AI policies for journals [Электронный ресурс] // Elsevier. URL: <https://www.elsevier.com/about/policies-and-standards/generative-ai-policies-for-journals> (дата обращения: 02.09.2025).

<sup>6</sup> Artificial Intelligence (AI) [Электронный ресурс] // Springer. URL: <https://www.springer.com/gr/campaign/artificial-intelligence> (дата обращения: 02.09.2025).

<sup>7</sup> Там же.

<sup>8</sup> Wiley AI Guidelines [Электронный ресурс] // Wiley. URL: <https://www.wiley.com/en-us/publish/book/resources/ai-guidelines/> (дата обращения 03.09.2025).

<sup>9</sup> Там же.

<sup>10</sup> AI Policy [Электронный ресурс]. URL: <https://taylorandfrancis.com/our-policies/ai-policy/> (дата обращения: 03.09.2025).

работу, если применение ИИ посчитано неэтичным. **Не допускается** использование ИИ таким образом, чтобы он заменял собой исследования автора (например, генерировать текст или данные без надлежащей верификации). Запрещено генерировать или модифицировать с помощью ИИ изображения, графики и сырые исследовательские данные для публикаций. Редакторам и рецензентам строжайше запрещено загружать материалы рукописи в публичные ИИ-сервисы (нарушение конфиденциальности); они не должны поручать ИИ проведение научной экспертизы статьи<sup>11</sup>.

- **Издательство SAGE Publishing.** **Нельзя** указывать большие языковые модели (LLM, например, ChatGPT) в числе авторов, так как они не могут отвечать за текст<sup>12</sup>. SAGE различает вспомогательные ИИ-инструменты (улучшающие уже написанный человеком текст — проверка грамматики, стилистические подсказки) и генеративные (самостоятельно создающие фрагменты контента). Не требуется раскрывать использование вспомогательного ИИ (например, встроенных функций автокоррекции), однако применение генеративного ИИ обязательно должно быть раскрыто при подаче материала. Авторы должны указать, какой контент был сгенерирован ИИ, каким инструментом и как он был доработан, используя специальный шаблон-декларацию. SAGE настоятельно рекомендует авторам проверять точность и оригинальность всех сгенерированных ИИ фрагментов (модели могут «галлюцинировать» факты и ссылки) и оформлять соответствующие ссылки или цитаты на используемые ИИ-модели. Вся ответственность за достоверность, отсутствие плагиата и соблюдение прав при использовании ИИ лежит на авторах; ИИ не признается соавтором, и человек-автор несет полную ответственность за работу, включая части, созданные ИИ.

- **Издательство ACM** (Association for Computing Machinery). **Разрешает** использование генеративных ИИ-инструментов (например, ChatGPT) для создания содержания работы при условии полного раскрытия этого факта<sup>13</sup>. В каждой статье, подаваемой в издания ACM, авторы обязаны указать, что и как было сгенерировано ИИ, рекомендуют добавить заявление в «Благодарности», например: «*В подготовке текста (таблиц, кода...) использован ChatGPT*»<sup>14</sup>. Если возникает сомнение, нужно раскрыть применение ИИ во избежание нарушений. **Запрещено** включать ИИ в список авторов публикации, так как автором может быть только идентифицируемый человек, удовлетворяющий критериям вклада и принимающий ответственность за работу. Таким образом, ИИ-инструменты не могут претендовать на авторство, но их использование допустимо с прозрачным признанием вклада. Авторы, заявляя о применении ИИ, все равно несут полную ответственность за точность и добросовестность результатов, в том числе за соблюдение всех этических норм (ИИ-инструмент не освобождает от ответственности за возможный плагиат или ошибки).

- **Издательство IEEE.** **Требует** от авторов раскрывать любую часть содержания, созданную с помощью ИИ: при подаче статьи в издание IEEE нужно в разделе «Благодарности» перечислить, какой ИИ-системой создан данный контент и какие именно разделы текста, изображений или кода были сгенерированы<sup>15</sup>. Необходимо

<sup>11</sup> AI Policy [Электронный ресурс]. URL: <https://taylorandfrancis.com/our-policies/ai-policy/> (дата обращения: 03.09.2025).

<sup>12</sup> Assistive and generative AI guidelines for authors [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sagepub.com/about/sage-policies/corporate-policies/ai-author-guidelines> (дата обращения: 04.09.2025).

<sup>13</sup> ACM Policy on Authorship [Электронный ресурс]. URL: <https://www.acm.org/publications/policies/new-acm-policy-on-authorship> (дата обращения: 04.09.2025).

<sup>14</sup> Там же.

<sup>15</sup> Guidelines for Generative AI Usage [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ieee-ras.org/publications/guidelines-for-generative-ai-usage> (дата обращения: 05.09.2025).

кратко описать степень участия ИИ. Исключение сделано для тривиального использования ИИ для редакторской правки (грамматика, стиль) — такие случаи обычно не требуют подробного раскрытия, но IEEE рекомендует упомянуть и их для полной прозрачности. **Запрещено** указывать ИИ как автора или соавтора публикации. Также действуют правила для рецензентов: информация из рукописи не должна обрабатываться через публичные ИИ-платформы для подготовки рецензии (это нарушение конфиденциальности). Категорически не разрешается использовать ИИ для фабрикации или искажения данных, изображений или результатов исследования, любая попытка выдать сгенерированные или измененные ИИ данные за реальные считается серьезным нарушением. IEEE признает, что ИИ может быть полезен на этапе подготовки текста (например, при редактировании черновика), и допускает такое применение «в разумных пределах», но подчеркивает: автор полностью ответствен за все выводы, данные и тексты, даже если их сгенерировал ИИ.

• *Издательство Science* (журналы AAAS) заняло особо строгую позицию. Согласно редакционному заявлению, любые тексты, сгенерированные ИИ, **не могут быть использованы** при подготовке статей, публикуемых в журналах Science. Иными словами, авторам запрещено включать в рукопись фрагменты, написанные ChatGPT или аналогичными моделями. Также ИИ не может выступать автором публикации в журналах Science. Любое нарушение (неразрешенное использование ИИ-текста или указание ИИ в авторах) рассматривается как научный проступок. «Текст, сгенерированный с помощью искусственного интеллекта, машинного обучения или аналогичных алгоритмических инструментов, не может быть использован в статьях, опубликованных в научных журналах... Кроме того, программа искусственного интеллекта не может быть автором статьи в журнале Science. Нарушение этой политики представляет собой “научный проступок”» [21]. Данная политика, являющаяся одной из наиболее жестких в отличие от других издателей и декларирующая полный запрет на применение генеративных моделей ИИ, мотивирована угрозой для прозрачности науки, которую несет неразборчивое применение таких инструментов.

• *Physical Review (APS)*. Журналы Американского физического общества **разрешают** ограниченное применение ИИ только для редактирования языка и улучшения стиля уже написанного текста. Авторы (и рецензенты) могут пользоваться инструментами типа ChatGPT исключительно чтобы отредактировать формулировки, сократить или упростить текст, то есть для небольшой редакторской правки, но не для генерации научного содержания<sup>16</sup>. При этом авторы обязаны самостоятельно нести полную ответственность за содержание работы после такой правки. ИИ не удовлетворяет критериям авторства (не может быть ответственным за научные результаты), поэтому не должен указываться как автор, хотя его использование можно упомянуть в благодарностях. Рекомендуется при подаче сообщить редакции в сопроводительном письме о любом применении ИИ, а рецензентам информировать редактора, если они прибежали к ИИ при подготовке рецензии. **Запрещено** рецензентам загружать текст рукописи в какие-либо внешние ИИ-сервисы, чтобы сохранить конфиденциальность данных авторов<sup>17</sup>. Что касается изображений, APS не принимает работы, содержащие изображения, сгенерированные или существенно отредактированные генеративным ИИ. Допустимы лишь корректировки яркости/цвета или, в редких случаях, использование ИИ как части метода исследования (например, если сама научная работа посвящена генерации изображений ИИ), тогда автор должен подробно описать в разделе методов, как использовался ИИ и предоставить исходные не сгенерированные данные по запросу редакции.

<sup>16</sup> Physical Review Journals — Appropriate Use of AI Tools [Электронный ресурс]. URL: <https://journals.aps.org/authors/ai-based-writing-tools> (дата обращения: 05.09.2025).

<sup>17</sup> Там же.

Поскольку многие издательства при внесении изменений в редакционные политики и правила для авторов при использовании ИИ опираются на рекомендации международных и национальных организаций, зафиксируем основные положения наиболее известных этических комитетов.

- COPE (Committee on Publication Ethics) — Комитет по публикационной этике (COPE) в 2023 г. опубликовал официальную позицию по вопросам ИИ<sup>18</sup>. COPE однозначно заявил, что **инструменты ИИ не могут быть авторами** научных статей, так как не удовлетворяют критериям авторства (не являются юридическими субъектами, не могут нести ответственность за достоверность работы, заявлять об отсутствии конфликтов интересов, подписывать лицензионные соглашения и т. д.). Организация призывает к полной прозрачности: если при исследовании или написании рукописи использовались чат-боты или другие инструменты ИИ, авторы должны открыто сообщить, как именно эти инструменты применялись и какие части рукописи были ими созданы или изменены. COPE подчеркивает, что все обязанности за содержание статьи лежат на людях-авторах, включая те фрагменты, которые были получены с помощью ИИ. Авторы несут полную ответственность и за возможные нарушения этики публикаций (например, если ИИ сгенерировал недостоверные данные или неатрибутированные заимствования, ответственность все равно несет автор)<sup>19</sup>. Таким образом, COPE рекомендует журналам внедрять политику раскрытия использования ИИ и следить за ее соблюдением, а также развивать инструменты для выявления ИИ-сгенерированных текстов.

- STM (International Association of Scientific, Technical and Medical Publishers) — Международная ассоциация научных издателей STM выпустила в декабре 2023 г. подробный *свод рекомендаций* по использованию генеративного ИИ в научной коммуникации<sup>20</sup>. В опубликованном STM «White paper» рассматриваются этические, правовые и практические аспекты применения технологий генеративного ИИ в процессе публикации исследований. Документ признает огромный потенциал ИИ для повышения эффективности научной работы, но акцентирует внимание на рисках (авторские права, достоверность, прозрачность). В нем сформулированы принципы и лучшие практики для всех участников: авторов, редакторов, рецензентов и даже сторонних сервис-провайдеров. Например, авторам рекомендуется всегда раскрывать использование ИИ и проверять его выводы, редакторам — уточнять политики журналов и обучать рецензентов, как обращаться с текстами, где применялся ИИ. STM подчеркивает важность ответственного и этичного подхода: ИИ-инструменты должны усиливать, а не подменять вклад исследователя. Ассоциация также работает над едиными отраслевыми стандартами (например, классификация уровней использования ИИ при написании рукописи) и продолжит обновлять рекомендации по мере развития технологий.

- EASE (European Association of Science Editors) — Европейская ассоциация научных редакторов выпустила в 2024 г. рекомендации по применению ИИ в научной публикации<sup>21</sup>. EASE призывает редакции журналов разрабатывать и публиковать

<sup>18</sup> Авторство и инструменты искусственного интеллекта [Электронный ресурс] // COPE: Комитет по этике научных публикаций. URL: <https://publicationethics.org/guidance/cope-position/authorship-and-ai-tools> (дата обращения: 01.09.2025).

<sup>19</sup> COPE: AI Tools Aren't Authors. Philosophers: Not So Fast [Электронный ресурс] // Daily Nous. URL: <https://dailynous.com/2023/03/06/cope-ai-tools-arent-authors-philosophers-not-so-fast> (дата обращения: 01.09.2025).

<sup>20</sup> Запуск нового технического документа: Генеративный ИИ в научных коммуникациях [Электронный ресурс] // STM Association. URL: <https://stm-assoc.org/new-white-paper-launch-generative-ai-in-scholarly-communications> (дата обращения: 02.09.2025).

<sup>21</sup> Recommendations on the Use of AI in Scholarly Communication [Электронный ресурс] // EASE. URL: <https://ease.org.uk/2024/09/recommendations-on-the-use-of-ai-in-scholarly-communication> (дата обращения: 03.09.2025).

ясные политики в отношении ИИ, доводить их до сведения авторов и рецензентов и контролировать соблюдение этих правил. В перечне ключевых вопросов, которые такие политики должны охватывать, EASE особо выделяет: авторство/вклад — ИИ не должен значиться среди авторов статьи (ассоциация ссылается на позицию WAME, ICMJE и STM, поддерживающих эту норму), разглашение использования — журналы должны требовать от авторов декларации о том, как и какой ИИ использован при подготовке работы, и включать эту информацию в статью (например, отдельным разделом или фактом для метаданных), цитирование — EASE рекомендует не ссылаться на сгенерированный ИИ контент как на источник фактических данных, поскольку модели могут производить неточные или вымышленные сведения. Также даны советы по тому, как интегрировать проверки на использование ИИ в редакционные процессы. В целом, позиция EASE сходна с другими: человека нельзя исключать из цепочки ответственности. Ассоциация считает, что политики в отношении ИИ не только защищают качество публикаций, но и просвещают научное сообщество о правильном использовании новых технологий.

- WAME (World Association of Medical Editors) — Всемирная ассоциация медицинских редакторов одной из первых (в январе 2023 с ревизией в мае 2023 г.) выпустила рекомендации относительно чат-ботов и генеративного ИИ в научных работах<sup>22</sup>. Ключевые положения WAME сводятся к четырем принципам:

1. Только люди могут быть авторами, чат-боты (например, ChatGPT) не может указываться автором или соавтором статьи.

2. Прозрачность использования — если автор применял чат-бот/ИИ при написании рукописи, он обязан указать это в тексте (например, в разделе методов или благодарностей), подробно описав, для каких именно целей и каким образом ИИ использовался.

3. Ответственность авторов — авторы несут полную ответственность за содержимое своей статьи, включая фрагменты, созданные ИИ. Они должны убедиться в точности этих фрагментов, отсутствии плагиата, корректном оформлении всех ссылок (в том числе на материалы, полученные от ИИ) и соблюдении авторских прав. ИИ не освобождает от выполнения авторских обязанностей и этических стандартов.

4. Рецензирование и обнаружение — редакторы и рецензенты также должны проявлять прозрачность: если при оценке рукописи они прибегали к ИИ, это следует сообщить коллегам (например, указать в своем отзыве).

WAME отдельно отмечает, что всем журналам нужны технические инструменты для выявления текста, созданного или отредактированного ИИ, чтобы поддерживать честность рецензирования. Эти рекомендации WAME призваны помочь журналам сформировать собственные правила и предупредить непреднамеренные нарушения: ассоциация подчеркивает, что использование ИИ без должного контроля может привести к появлению недостоверных данных в литературе, подрывая доверие к научным публикациям.

Политики использования ИИ в некоторых российских издательствах.

- Издательство Санкт-Петербургского политехнического университета. Редакция признает распространение генеративных ИИ и устанавливает правила для авторов и рецензентов. В правилах сказано, что ИИ не может указываться в качестве автора статьи, использование ИИ при подготовке текста статьи не запрещено, но автор обязан раскрыть факт использования чат-ботов (например, в разделе «Методы» или «Благодарности»)<sup>23</sup>. Запрещается применять ИИ для генерации таблиц, рисунков и

<sup>22</sup> Chatbots, Generative AI, and Scholarly Manuscripts [Электронный ресурс] // WAME. URL: <https://wame.org/page3.php?id=106#> (дата обращения: 11.09.2025).

<sup>23</sup> Политика издания по использованию искусственного интеллекта в публикациях и рецензировании [Электронный ресурс] // Terra Linguistica. URL: [https://human.spbstu.ru/iskusstvennyy\\_intellekt](https://human.spbstu.ru/iskusstvennyy_intellekt) (дата обращения: 05.09.2025).

массивов данных (кроме случаев, когда ИИ сам является объектом исследования). Редакция проверяет рукописи через систему «Антиплагиат» для выявления сгенерированного текста. Применение ИИ для редактирования или перевода текста не запрещено, но автор должен тщательно проверять корректность такой информации. Статьи, в которых обнаружены неотмеченные фрагменты, созданные ИИ, будут отклонены.

- Издательство РГПУ им. Герцена. В редакционной «Политике использования генеративного ИИ» детально оговорено, как допустимо применять ИИ. Вся ответственность за содержание статьи лежит на авторах, даже если они использовали ИИ; программа не освобождает их от обязательности точных данных и корректных ссылок<sup>24</sup>. ИИ (например, ChatGPT) не может считаться автором или соавтором и не удовлетворяет критериям авторства. Допускается применять ИИ как вспомогательный инструмент для редактирования текста, поиска литературы, анализа данных — при условии тщательного контроля человеком и проверки всех фактов и выводов на достоверность. Разрешено генерировать с помощью ИИ схематичные иллюстрации или диаграммы, но запрещено генерировать сами научные результаты или модифицировать экспериментальные изображения, полученные в ходе исследования. Авторы обязаны раскрыть использование генеративных инструментов ИИ при подаче рукописи: указать название и версию программы, цель применения (например, редактирование текста, перевод, составление резюме и т. д.), а также привести основные подсказки (промты), данные ИИ. Незначительное использование (например, только проверка грамматики или небольшая правка стиля) может не декларироваться. Редакция использует технический контроль — модуль ИИ в системе «Антиплагиат» для обнаружения автоматически сгенерированных текстов. Рукописи с нарушениями (непрозрачным использованием ИИ) могут быть отклонены или возвращены на доработку. Также отмечено, что журнал следует национальным и международным стандартам, включая ГОСТ Р 71657–2024 и политикам крупнейших зарубежных издательств (Elsevier, Wiley, Springer Nature) в отношении ИИ.

- Издательство РУДН. В правилах для авторов прямо оговорено, что инструменты ИИ **не могут выступать авторами** или соавторами статьи, поскольку авторство требует участия человека — от разработки научных идей и критического анализа данных до ответственности за результаты<sup>25</sup>. Использование ИИ для создания, редактирования или модификации изображений запрещено, допускается лишь минимальная коррекция (яркость, контраст и т. п.), которая не искажает данные исследования. Если ИИ был неотъемлемой частью методики исследования, это должно быть подробно описано в разделе «Материалы и методы» (с указанием названия инструмента и параметров его применения). ИИ при написании текста статьи можно использовать в ограниченной роли (например, для редактирования языка или поиска литературы), однако автор несет полную ответственность за достоверность результатов и обязан тщательно проверить и откорректировать любой сгенерированный фрагмент.

Отдельно отметим, что новый Национальный стандарт ГОСТ Р 71657–2024<sup>26</sup>, регулирующий применение технологий ИИ при создании научных публикаций, был введен только 1 января 2025 года. В нем описаны этапы подготовки научной работы,

<sup>24</sup> Политика использования генеративного ИИ [Электронный ресурс] // Physics of Complex Systems. URL: <https://physcomsys.ru/index.php/physcomsys/editorialPolicies> (дата обращения: 05.09.2025).

<sup>25</sup> Правила для авторов [Электронный ресурс] // Training, Language and Culture. URL: [https://rudn.tljournal.org/files/submission\\_guidelines\\_rus](https://rudn.tljournal.org/files/submission_guidelines_rus) (дата обращения: 05.09.2025).

<sup>26</sup> ГОСТ Р 71657–2024. Технологии искусственного интеллекта в образовании. Функциональная подсистема создания научных публикаций. Общие положения : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 1 октября 2024 г. № 1364-ст : введен впервые: дата введения 2025-01-01 [Электронный ресурс]. URL: <https://files.stroyinf.ru/Data/836/83601.pdf> (дата обращения: 01.09.2025).

на которых ИИ может применяться — от сбора и анализа данных до написания текста (например, генерации аннотаций и ключевых слов) и оформления статьи под требования издательства. При этом ГОСТ подчеркивает важность этического применения ИИ, которое не заменяет творческий вклад автора, и требует от организаций внедрения внутренних правил, гарантирующих соблюдение принципов научной этики при помощи ИИ. Появление этого стандарта — первое официальное регулирование в РФ использования генеративного ИИ в научных публикациях, и журналы начинают соотносить свои редакционные политики с его положениями.

## Заключение

Несмотря на бурное обсуждение преимуществ и недостатков внедрения ИИ в практики академического письма, рецензирования, издательских политик и экспертизы, ряд важных аспектов темы остается недостаточно изученным:

- Как видно из обзоров, политики разных издателей пока разрозненны. Одни журналы категорически запрещают ИИ, другие разрешают с оговорками, третьи еще не определились. Это обусловлено новизной проблемы. Таким образом, отсутствует согласованный международный стандарт или отраслевой консенсус по допустимому использованию генеративного ИИ в научных публикациях. Необходимы дальнейшие исследования и обмен опытом между издательствами, чтобы выработать унифицированные рекомендации с учетом специфики дисциплин. Российские издательства, к сожалению, не спешат с однозначной трактовкой правил использования ИИ для авторов, не говоря уже о рецензировании. В литературе подчеркивается разрыв между областями знаний, журналы по естественным наукам гораздо активнее внедряют правила по ИИ, тогда как в гуманитарных и социальных науках политики отстают. Выработка гибких, но общепринятых принципов от международных организаций вроде COPE, EASE, STM, АНПИ и пр. — очевидный запрос на ближайшее будущее.

- Большинство публикаций на эту тему пока представляют собой эссе, комментарии редакторов или концептуальные обзоры, основанные на теоретических рассуждениях или на единичных кейсах. Недостаточно эмпирических исследований о том, как именно использование генеративного ИИ отражается на качестве статей, процессе рецензирования и восприятии читателями. К примеру, пока мало данных, улучшает ли применение ChatGPT читаемость и цитируемость статей или, наоборот, повышает риск фактических ошибок. Упомянутое выше исследование М. Гарсия (2025) — один из немногих крупных опросов, подобных пока единицы. Авторы ряда работ прямо указывают на необходимость дополнительных исследований — определить границы и возможности применения GPT-моделей в академическом письме на практике, журналам оперативно собрать статистику и выработать политику на основе реальных инцидентов, а не только теоретических предположений. Безусловно, для этого нужен больший объем эмпирических данных, таких как опросы, эксперименты, сравнительный анализ того, как ИИ влияет на научную коммуникацию (сокращает ли время подготовки статей, меняет ли структуру научного языка, как воспринимаются читателями разделы, написанные с помощью ИИ, и т. д.).

- Не хватает данных о перспективах детекции и однозначности фиксации сгенерированного контента. Как отмечалось, текущие инструменты для обнаружения ИИ-сгенерированных текстов далеки от совершенства, так как отсутствуют надежные методы гарантированно отличить текст, написанный человеком, от текста, созданного ИИ — особенно если автор отредактировал подсказки модели. Это усложняется тем, что сами модели быстро совершенствуются. Парадоксально, но улучшение стилистического качества за счет использования сгенерированного текста усиливает проблему, так как если текст грамотно написан, определение авторства (человек vs ИИ) становится практически невозможным без дополнительных метаданных. Отсюда вытекает

другой, более важный аспект — доверие. Поскольку работы не могут полагаться на детекторы, академическое сообщество в значительной степени зависит от добросовестности самих авторов. Этот социальный контракт пока слабо формализован. В исследованиях упоминается идея использовать технические решения (например, цифровые водяные знаки в ИИ-сгенерированном тексте, встроенные метки), но единый подход не выработан. Таким образом, технический разрыв между возможностями генерации и возможностями контроля за этой генерацией — существенный пробел, требующий внимания исследователей в области обработки естественного языка и информационной безопасности.

- Правовые и морально-этические неясности. Хотя принципы «ИИ — не автор» и «раскрывай использование ИИ» уже закреплены в политике многих журналов, остается много вопросов. Кто несет ответственность за ошибку, внесенную в текст ИИ-инструментом? Можно ли считать результат творчества ИИ объектом авторского права, и, если нет, как быть с правами на иллюстрации или тексты, сгенерированные по запросу редакции? Эти вопросы затрагиваются преимущественно в правовых и философских работах, но в эмпирических исследованиях по издательскому делу пока фигурируют редко. Тем не менее ряд статей подчеркивает серую зону вокруг использования сторонних ИИ-сервисов: загрузка рукописи в облачный ИИ может теоретически привести к утечке данных или спору о праве на полученный текст. До сих пор нет прецедентов, как трактовать, например, авторство перевода, выполненного полностью нейросетью, или создание научного обзора на базе подсказок ИИ. Исследователи призывают регуляторов и издателей проработать юридические аспекты — возможно, ввести специальные лицензии или отметки для ИИ-контента. Отдельно обсуждается и этика научного цитирования: если ИИ-система помогла сформулировать идею или текст, должна ли она упоминаться в «Благодарностях», или достаточно просто указать инструмент (как сейчас требуют журналы)? Пока единообразия нет — некоторые издательства рекомендуют указывать ИИ в разделах методов или признательности, другие не дают конкретных инструкций. Сегодня академическое сообщество находится лишь в начале пути к разрешению правовых коллизий, связанных с генеративным ИИ, и это поле практически не обеспечено эмпирическими исследованиями.

- Наконец, литература указывает на недостаточную готовность самих ученых и редакторов эффективно и ответственно пользоваться новыми инструментами. Пока мало работ, описывающих практические программы обучения или лучшие практики для авторов и редакторов в этой сфере. Это обозначает пробел в практических рекомендациях — как именно обучать будущих авторов научных публикаций работе с ИИ-инструментами, какие методики помогают выработать внимательность к фактам, сгенерированной моделью, как редакторам выстраивать проверку рукописей с учетом возможного участия ИИ и т. д. Некоторые инициативы (например, рекомендации крупных издательств и редакций журналов) уже реализованы в 2023–2025 гг., но их эффективность не проанализирована.

Таким образом, направлениями дальнейших исследований в области научной информации в эпоху генеративных моделей искусственного интеллекта выступают оценка последствий применения ИИ авторами, редакторами и рецензентами (востребованность статей, цитирование, доля ретрагированных публикаций), а в вопросах редакционных стратегий журналов — выработка на международном уровне четких и последовательных рекомендаций для авторов научных публикаций о работе с генеративными моделями ИИ.

## Литература

1. Боброва В. Ю. Генеративный искусственный интеллект на службе у ученых: практики и ограничения // Проблемы деятельности ученого и научных коллективов. 2024. Т. 10. С. 75–86. DOI 10.24412/2414-9241-2024-10-75-86. EDN IYJQL.

2. Голубинская А. В. Что бы сделал Роберт Мертон, если бы у него был ChatGPT? // Сибирские исторические исследования. 2024. № 1. С. 112–124. DOI 10.17223/2312461X/43/8. EDN NWCTI.
3. Гребенщикова Е. Г. Научные публикации в эпоху искусственного интеллекта // Научно-техническая информация. Серия 1: Организация и методика информационной работы. 2024. № 11. С. 39–43. DOI 10.36535/0548-0019-2024-11-5. EDN LSYUTU.
4. Грицай Г. За кулисами интеллекта ChatGPT: рассказ о том, как определяют тексты, созданные ИИ [Электронный ресурс] // Хабр. 10.04.2023. URL: <https://habr.com/ru/companies/antiplagiat/articles/728112/> (дата обращения: 27.08.2025).
5. Комашко М. Н. Chatgpt, текст, информация: критический анализ // Труды по интеллектуальной собственности. 2024. Т. 50, № 3. С. 118–128. DOI 10.17323/tis.2024.22306. EDN OPWCNS.
6. Милуков С. А. Объекты, созданные с использованием искусственного интеллекта как объекты авторских и смежных прав // Журнал Суда по интеллектуальным правам. 2025. № 1 (47). С. 63–73. DOI 10.58741/23134852\_2025\_1\_6. EDN HTQGFJ.
7. Телицына А. Ю. Оптимизация научной деятельности через интеграцию ИИ: нейронные сети как инструмент в работе с академической литературой // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2024. № 5 (183). С. 218–236. DOI 10.14515/monitoring.2024.5.2623. EDN FEHOZO.
8. Черняк М. А., Морозова С. А. «Свет мой, GPT, скажи...», или Феномен художественного текста постлитературной эпохи // Мир русского слова. 2024. № 4. С. 50–62. DOI 10.21638/srbu30.2024.406. EDN WRAQHM.
9. Шомова С. А., Качкаева А. Г. Между очарованием и испугом: диалог с «другим». Опыт анализа практик использования ИИ в профессиональной и повседневной жизни // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2024. № 5 (183). С. 3–17. DOI 10.14515/monitoring.2024.5.2766. EDN YVQHAJ.
10. Akpur A. (2024). Exploring the potential and limitations of chatgpt in academic writing and editorial tasks // *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2024. Vol. 3. N 1. P. 177–186. DOI <https://doi.org/10.18069/firatsbed.1299700>.
11. Bergstrom T., Dylan R. A Third Transformation? Generative AI and Scholarly Publishing // *Ithaca S+R*. 2025. September. DOI: <https://doi.org/10.18665/sr.321519>.
12. Chen Sh., Brumby D., Cox A. Envisioning the Future of Peer Review: Investigating LLM-Assisted Reviewing Using ChatGPT as a Case Study // *In Proceedings of the 4th Annual Symposium on Human-Computer Interaction for Work (CHIWORK '25)*. Association for Computing Machinery. 2025. New York, NY, USA, Article 8. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1145/3729176.3729196>.
13. Committee on Publication Ethics. Discussion document: Artificial intelligence (AI) in decision making (Version 1). September 2021. <https://publicationethics.org/guidance/discussion-document/artificial-intelligence-ai-decision-making> (дата обращения: 15.08.2025).
14. Conner G., et al. Publishers' and journals' instructions to authors on use of generative artificial intelligence in academic and scientific publishing: bibliometric analysis // *BMJ*. 2024. N 384. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj-2023-077192>.
15. De Leon J., De Leon-Martinez S., Artés-Rodríguez A., Baca-García E., De Las Cuevas C. Reflections on the potential and risks of AI for scientific article writing after the AI endorsement by some scientific publishers: focusing on Scopus AI // *Actas Espanolas de Psiquiatria*. 2025. N 53. P. 433–442. DOI: <https://doi.org/10.62641/aep.v53i2.1849>.
16. Ehsan A., Raza A. Evolving Journal Policies for Ethical Use of Generative AI in Scientific Publishing: Editorial Challenges in the Age of Generative AI // *Journal of University Medical & Dental College*. 2025. Vol. 4. N 2. P. 193–195. DOI: <https://doi.org/10.51846/jucmd.v4i2.4121>.
17. European Association of Science Editors. Recommendations on the use of AI in scholarly communication. 25 September 2024. <https://ease.org.uk/2024/09/recommendations-on-the-use-of-ai-in-scholarly-communication/> (дата обращения: 23.08.2025).
18. Flanagan A., Kendall-Taylor J., Bibbins-Domingo K. Guidance for authors, peer reviewers, and editors on use of AI, language models, and chatbots // *JAMA*. 2023. Published online July 27. DOI: <https://doi.org/10.1001/jama.2023.12500>.
19. Garcia M. B. (2025). ChatGPT as an Academic Writing Tool: Factors Influencing Researchers' Intention to Write Manuscripts Using Generative Artificial Intelligence // *International Journal of Human Computer Interaction*. 2025. N 1-15. DOI: <https://doi.org/10.1080/10447318.2025.2499158>.
20. Holden Thorp H. ChatGPT is fun, but not an author // *Science*. 2023. N 379. P. 313–313. DOI:10.1126/science.adg7879.
21. Hosseini M., Rasmussen L. M., Resnik D. B. Using AI to write scholarly publications // *Account Res*. 2024. Oct. N 31 (7). P. 715–723. DOI: 10.1080/08989621.2023.2168535. Epub 2023 Jan 25. PMID: 36697395; PMCID: PMC10366336.

22. *Hosseini M., Horbach S. P. J. M.* Fighting reviewer fatigue or amplifying bias? Considerations and recommendations for use of ChatGPT and other large language models in scholarly peer review // *Research Integrity and Peer Review*. 2023. Vol. 8. N 4 (2023). <https://doi.org/10.1186/s41073-023-00133-5>.
23. *Jaime A., Teixeira D. S., Panagiotis T.* Would Artificial Intelligence, like ChatGPT, be a good “peer” reviewer in Academic Publishing? A human versus AI-based SWOT Assessment // *Journal of Scholarly publishing*. 2025. Vol. 56, N 1. P. 79–103. DOI: <https://doi.org/10.3138/jsp-2024-0001>.
24. *Kaebnick G. E., Magnu D. C., Ka A.* et al. Editors' statement on the responsible use of generative AI technologies in scholarly journal publishing // *Medicine, Health Care and Philosofy*. 2023. N 26. P. 499–503. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11019-023-10176-6>.
25. *Levene A.* Where next in peer review? Part 2: COPE Commentary. Committee on Publication Ethics. 16 November 2023. <https://publicationethics.org/news/where-next-peer-review-ai>.
26. *Li Z.-Q., Xu H.-L., Cao H.-J., Liu Z.-L., Fei Y.-T., Liu J.-P.* Use of Artificial Intelligence in Peer Review Among Top 100 Medical Journals // *JAMA Network Open*. 2024 Dec 2. N 7 (12): e2448609. DOI: [10.1001/jamanetworkopen.2024.48609](https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2024.48609).
27. *Liu J. Q. J., Hu K. T. K., Al Zoubi F.* et al. The great detectives: humans versus AI detectors in catching large language model-generated medical writing // *International Journal for Educational Integrity*. 2024. N 20 P. 8. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40979-024-00155-6>.
28. *Lo Vecchio N.* Personal experience with AI-generated peer reviews: a case study // *Research Integrity and Peer Review*. 2025. Apr 7. N 10 (1). P. 4. DOI [10.1186/s41073-025-00161-3](https://doi.org/10.1186/s41073-025-00161-3). PMID: 40189554; PMCID: PMC11974187.
29. *Pratama A. R.* The accuracy-bias trade-offs in AI text detection tools and their impact on fairness in scholarly publication // *PeerJ Computer Science*. 2025. N 11:e2953. DOI: <https://doi.org/10.7717/peerj-cs.2953>
30. Prepare for truly useful large language models // *Nature Biomedical Engineering*. 2023. N 7. P. 85–86. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41551-023-01012-6>.
31. *Prillaman M.* ChatGPT detecto' catches AI-generated papers with unprecedented accuracy // *Nature*. 2023. Nov 6. DOI: [10.1038/d41586-023-03479-4](https://doi.org/10.1038/d41586-023-03479-4). Epub ahead of print. PMID: 37974032.
32. *Rowberry S.* Moving Beyond the Hype / Doom Cycles of Generative AI Discourse in Publishing // *Interscript*. 2025. N 5 (1). DOI: <https://doi.org/10.14324/111.444.2398-4732.2004>.
33. *Seifert R., Hartman E., Wang K., Yildiz D.* Authors must follow the editorial guidelines on the use of large language models in review papers // *Naunyn-Schmiedeberg's Archives of Pharmacology*. 2025. Jul. N 398 (7). P. 7655–7656. DOI: [10.1007/s00210-025-04102-1](https://doi.org/10.1007/s00210-025-04102-1).
34. *Teixeira da S., Panagiotis T.* (2025). Would artificial intelligence, like ChatGPT, be a good 'peer' reviewer in academic publishing? A human versus AI-based SWOT assessment. *Journal of Scholarly Publishing*, 56 (1), 79–103.
35. The advent of human-assisted peer review by AI // *Nature Biomedical Engineering*. 2024. N 8. P. 665–666 (2024). DOI: <https://doi.org/10.1038/s41551-024-01228-0>.
36. *Thelwall M., Lehtisaari M., Katsirea I., Holmberg K., Zheng Er-Te.* 2025. Does ChatGPT Ignore Article Retractions and Other Reliability Concerns? // *Learned Publishing*. 2025. Vol 38. N 4: e2018. DOI: <https://doi.org/10.1002/leap.2018>.
37. *Van Noorden R., Perkel J. M.* AI and science: what 1,600 researchers think // *Nature*. 2023. Sep. N 621 (7980). P. 672–675. DOI [10.1038/d41586-023-02980-0](https://doi.org/10.1038/d41586-023-02980-0). PMID: 37758894.
38. *Wong R.* Role of generative artificial intelligence in publishing. What is acceptable, what is not // *J Extra Corpor Technol*. 2023. N 55 (3). P. 103–104. DOI [10.1051/ject/2023033](https://doi.org/10.1051/ject/2023033)
39. Writing the rules in AI-assisted writing // *Nature Machine Intelligence*. 2023. N 5. P. 469. DOI: <https://doi.org/10.1038/s42256-023-00678-6>.

### Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

### Об авторе:

**Васильева Валерия Алексеевна**, кандидат социологических наук, старший преподаватель кафедры сравнительных политических исследований Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); [vasileva-va@ranepa.ru](mailto:vasileva-va@ranepa.ru)

### References

1. Bobrova V. Yu. Generative artificial intelligence in the service of scientists: practices and limitations // *Problems of the Scientist and Scientific Collectives Activity [Problemy deyatel'nosti uchenogo i nauchnykh kollektivov]*. 2024. Vol. 10. P. 75–86. DOI [10.24412/2414-9241-2024-10-75-86](https://doi.org/10.24412/2414-9241-2024-10-75-86). EDN MJQI (In Russ.).

2. Golubinskaya A. V. What would Robert Merton have done if he had ChatGPT? // *Siberian Historical Research [Sibirskie istoricheskie issledovaniya]*. 2024. N 1. P. 112–124. DOI 10.17223/2312461X/43/8. EDN NVVCTI (In Russ.).
3. Grebenshchikova E. G. Scientific publications in the era of artificial intelligence // *Scientific and Technical Information. Series 1: Organization and Methods of Information Work [Nauchno-tekhnicheskaya informatsiya. Seriya 1: Organizatsiya i metodika informatsionnoy raboty]*. 2024. N 11. P. 39–43. DOI 10.36535/0548-0019-2024-11-5. EDN LSYUTU. (In Russ.).
4. Gritsai G. Behind the scenes of ChatGPT intelligence: a story about how AI-generated texts are defined // *Khabr*. 10.04.2023. URL: <https://habr.com/ru/companies/antiplagiat/articles/728112/> (accessed: 27.08.2025).
5. Komashko M. N. Chatgpt, text, information: a critical analysis // *Works on Intellectual Property [Trudy po intellektual'noy sobstvennosti]*. 2024. Vol. 50, N 3. P. 118–128. DOI 10.17323/tis.2024.22306. EDN OPWCNS. (In Russ.).
6. Milyukov S. A. Objects created using artificial intelligence as objects of copyright and related rights // *Journal of the Court for Intellectual Property Rights [Zhurnal Suda po intellektual'nym pravam]*. 2025. N 1 (47). P. 63–73. DOI 10.58741/23134852\_2025\_1\_6. EDN HTQGFJ (In Russ.).
7. Telitsyna A. Yu. Optimization of scientific activity through AI integration: neural networks as a tool for working with academic literature // *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes [Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny]*. 2024. N 5 (183). P. 218–236. DOI 10.14515/monitoring.2024.5.2623. EDN FEHOZO (In Russ.).
8. Chernyak M. A., Morozova S. A. «My light, GPT, tell me...», or The phenomenon of the literary text of the post-literary era // *World of the Russian Word [Mir russkogo slova]*. 2024. N 4. P. 50–62. DOI 10.21638/spbu30.2024.406. EDN WRAQHM. (In Russ.).
9. Shomova S. A., Kachkaeva A. G. Between enchantment and fear: a dialogue with the “other”. Experience in analyzing practices of using AI in professional and everyday life // *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes [Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny]*. 2024. N 5 (183). P. 3–17. DOI 10.14515/monitoring.2024.5.2766. EDN YVQHAI. (In Russ.).
10. Akpur A. Exploring the potential and limitations of chatgpt in academic writing and editorial tasks // *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2024. Vol. 3. N 1. P. 177–186. DOI <https://doi.org/10.18069/firatsbed.1299700>.
11. Bergstrom T., Dylan R. A Third Transformation? Generative AI and Scholarly Publishing // *Ithaka S+R*. 2025. September. DOI: <https://doi.org/10.18665/sr.321519>.
12. Chen Sh., Brumby D., Cox A. Envisioning the Future of Peer Review: Investigating LLM-Assisted Reviewing Using ChatGPT as a Case Study // *In Proceedings of the 4th Annual Symposium on Human-Computer Interaction for Work (CHIWORK '25)*. Association for Computing Machinery. 2025. New York, NY, USA, Article 8. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1145/3729176.3729196>.
13. Committee on Publication Ethics. Discussion document: Artificial intelligence (AI) in decision making (Version 1). September 2021. <https://publicationethics.org/guidance/discussion-document/artificial-intelligence-ai-decision-making> (accessed: 15.08.2025).
14. Conner G., et al. Publishers' and journals' instructions to authors on use of generative artificial intelligence in academic and scientific publishing: bibliometric analysis // *BMJ*. 2024. N 384. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj-2023-077192>.
15. De Leon J., De Leon-Martinez S., Artés-Rodríguez A., Baca-García E., De Las Cuevas C. Reflections on the potential and risks of AI for scientific article writing after the AI endorsement by some scientific publishers: focusing on Scopus AI // *Actas Espanolas de Psiquiatria*. 2025. N 53. P. 433–442. DOI: <https://doi.org/10.62641/aep.v53i2.1849>.
16. Ehsan A., Raza A. Evolving Journal Policies for Ethical Use of Generative AI in Scientific Publishing: Editorial Challenges in the Age of Generative AI // *Journal of University Medical & Dental College*. 2025. Vol. 4. N 2. P. 193–195. DOI: <https://doi.org/10.51846/jucmd.v4i2.4121>.
17. European Association of Science Editors. Recommendations on the use of AI in scholarly communication. 25 September 2024. <https://ease.org.uk/2024/09/recommendations-on-the-use-of-ai-in-scholarly-communication/> (accessed: 23.08.2025).
18. Flanagan A., Kendall-Taylor J., Bibbins-Domingo K. Guidance for authors, peer reviewers, and editors on use of AI, language models, and chatbots // *JAMA*. 2023. Published online July 27. DOI: <https://doi.org/10.1001/jama.2023.12500>.
19. Garcia M. B. ChatGPT as an Academic Writing Tool: Factors Influencing Researchers' Intention to Write Manuscripts Using Generative Artificial Intelligence // *International Journal of Human Computer Interaction*. 2025. N 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1080/10447318.2025.2499158>.
20. Holden Thorp H. ChatGPT is fun, but not an author // *Science*. 2023. N 379. P. 313–313. DOI:10.1126/science.adg7879.

21. Hosseini M., Rasmussen L. M., Resnik D. B. Using AI to write scholarly publications // *Account Res.* 2024. Oct. N 31 (7). P. 715–723. DOI: 10.1080/08989621.2023.2168535. Epub 2023 Jan 25. PMID: 36697395; PMCID: PMC10366336.
22. Hosseini M., Horbach S. P. J. M. Fighting reviewer fatigue or amplifying bias? Considerations and recommendations for use of ChatGPT and other large language models in scholarly peer review // *Research Integrity and Peer Review.* 2023. Vol. 8. N 4 (2023). <https://doi.org/10.1186/s41073-023-00133-5>.
23. Jaime A., Teixeira D. S., Panagiotis T. Would Artificial Intelligence, like ChatGPT, be a good “peer” reviewer in Academic Publishing? A human versus AI-based SWOT Assessment // *Journal of Scholarly publishing.* 2025. Vol. 56, N 1. P. 79–103. DOI: <https://doi.org/10.3138/jsp-2024-0001>.
24. Kaebnick G. E., Magnu D. C., Ka A., et al. Editors’ statement on the responsible use of generative AI technologies in scholarly journal publishing // *Medicine, Health Care and Philosophy.* 2023. N 26. P. 499–503. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11019-023-10176-6>.
25. Levene A. Where next in peer review? Part 2: COPE Commentary. Committee on Publication Ethics. 16 November 2023. <https://publicationethics.org/news/where-next-peer-review-ai>.
26. Li Z.-Q., Xu H.-L., Cao H.-J., Liu Z.-L., Fei Y.-T., Liu J.-P. Use of Artificial Intelligence in Peer Review Among Top 100 Medical Journals // *JAMA Network Open.* 2024 Dec 2. N 7 (12): e2448609. DOI: 10.1001/jamanetworkopen.2024.48609.
27. Liu J. Q. J., Hu K. T. K., Al Zoubi F., et al. The great detectives: humans versus AI detectors in catching large language model-generated medical writing // *International Journal for Educational Integrity.* 2024. N 20 P. 8. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40979-024-00155-6>.
28. Lo Vecchio N. Personal experience with AI-generated peer reviews: a case study // *Research Integrity and Peer Review.* 2025. Apr 7. N 10 (1). P. 4. DOI 10.1186/s41073-025-00161-3. PMID: 40189554; PMCID: PMC11974187.
29. Pratama A. R. The accuracy-bias trade-offs in AI text detection tools and their impact on fairness in scholarly publication // *PeerJ Computer Science.* 2025. N 11:e2953. DOI: <https://doi.org/10.7717/peerj-cs.2953>
30. Prepare for truly useful large language models // *Nature Biomedical Engineering.* 2023. N 7. P. 85–86. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41551-023-01012-6>.
31. Prillaman M. ChatGPT detecto’ catches AI-generated papers with unprecedented accuracy // *Nature.* 2023. Nov 6. DOI: 10.1038/d41586-023-03479-4. Epub ahead of print. PMID: 37974032.
32. Rowberry S. Moving Beyond the Hype / Doom Cycles of Generative AI Discourse in Publishing // *Interscript.* 2025. N 5 (1). DOI: <https://doi.org/10.14324/111.444.2398-4732.2004>.
33. Seifert R., Hartman E., Wang K., Yildiz D. Authors must follow the editorial guidelines on the use of large language models in review papers // *Naunyn-Schmiedeberg’s Archives of Pharmacology.* 2025. Jul. N 398 (7). P. 7655–7656. DOI: 10.1007/s00210-025-04102-1.
34. Teixeira da S., Panagiotis T. Would artificial intelligence, like ChatGPT, be a good ‘peer’ reviewer in academic publishing? A human versus AI-based SWOT assessment. *Journal of Scholarly Publishing.* 2025. N 56 (1). P. 79–103.
35. The advent of human-assisted peer review by AI // *Nature Biomedical Engineering.* 2024. N 8. P. 665–666 (2024). DOI: <https://doi.org/10.1038/s41551-024-01228-0>.
36. Thelwall M., Lehtisaari M., Katsirea I., Holmberg K., Zheng Er-Te. 2025. Does ChatGPT Ignore Article Retractions and Other Reliability Concerns? // *Learned Publishing.* 2025. Vol 38. N 4: e2018. DOI: <https://doi.org/10.1002/leap.2018>.
37. Van Noorden R., Perkel J. M. AI and science: what 1,600 researchers think // *Nature.* 2023. Sep. N 621 (7980). P. 672–675. DOI 10.1038/d41586-023-02980-0. PMID: 37758894.
38. Wong R. Role of generative artificial intelligence in publishing. What is acceptable, what is not // *J Extra Corpor Technol.* 2023. N 55 (3). P. 103–104. DOI 10.1051/ject/2023033
39. Writing the rules in AI-assisted writing // *Nature Machine Intelligence.* 2023. N 5. P. 469. DOI: <https://doi.org/10.1038/s42256-023-00678-6>.

### **Conflict of interests**

The author declares no relevant conflict of interests.

### **About the author:**

**Valeria A. Vasileva**, PhD in Sociology, Senior Lecturer of Department of Comparative Political Studies of North-West Institute of Management of RANEPa (St. Petersburg, Russian Federation); [vasileva-va@ranepa.ru](mailto:vasileva-va@ranepa.ru)

Поступила в редакцию: 11.09.2025  
 Поступила после рецензирования: 15.10.2025  
 Принята к публикации: 20.11.2025

The article was submitted: 11.09.2025  
 Approved after reviewing: 15.10.2025  
 Accepted for publication: 20.11.2025

# Настоящее и будущее отношений России с Китаем: от «партнерства без границ» к новой реальности

*Шэнь Д.*

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Российская Федерация; 1042238147@pfur.ru

## РЕФЕРАТ

Статья посвящена всестороннему анализу динамики российско-китайских отношений в условиях кардинальных изменений глобального политического и экономического порядка. На фоне украинского конфликта, санкционного давления со стороны западных стран, разрыва традиционных торгово-экономических связей и стремительного усиления геополитической нестабильности Россия ускорила реализацию стратегии «Поворота на Восток». В этих условиях Китай выступил ключевым стратегическим партнером, способным компенсировать потери от ухудшения связей с Европой и США. В центре внимания статьи — сопряжение российской восточной стратегии с китайской инициативой «Пояс и путь» открывающее новые горизонты для евразийской интеграции. Данная работа охватывает главные направления российско-китайского взаимодействия: энергетика (включая экспорт нефти, газа, угля), совместные инвестиционные проекты, торговля высокотехнологичной продукцией, развитие цифровых платформ, инфраструктура, а также финансово-кредитное сотрудничество с переходом к расчетам в национальных валютах. Особое внимание уделяется роли транспортной интеграции — в частности, расширению железнодорожного транзита через Казахстан, Монголию и Дальний Восток России, развитию транссибирского маршрута и строительству мостов и логистических узлов на российско-китайской границе. В статье также рассматривается стратегическое значение Центральной Азии, которая становится зоной тесного взаимодействия и конкуренции интересов Москвы и Пекина. Отмечается, что при наличии различий в подходах Россия и Китай стремятся выработать механизмы координации усилий в этом регионе, опираясь на потенциал ШОС, БРИКС и других многосторонних структур. Анализируется потенциал сопряжения Евразийского экономического союза с китайскими инфраструктурными проектами. В рамках исследования на основе статистических данных 2022–2025 гг., официальных заявлений, экспертных оценок и контент-анализа политических документов делается вывод о возрастающей устойчивости, системности и стратегической глубине российско-китайского партнерства. Данное сотрудничество представляется не ситуативным, а концептуально выверенным ответом на вызовы мировой турбулентности и примером конструктивного подхода к построению многополярного мира.

*Ключевые слова:* российско-китайские отношения, Поворот на Восток, стратегическое партнерство, Евразия, санкции, международное сотрудничество.

**Для цитирования:** *Шэнь Д.* Настоящее и будущее отношений России с Китаем: от «партнерства без границ» к новой реальности // Управленческое консультирование. 2025. № 6. С. 211–221. EDN NDCDGF

## The Present and Future of Russia-China Relations: from a “Partnership Without Limits” to a New Reality

*Shen D.*

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russian Federation; 1042238147@pfur.ru

## ABSTRACT

The article is devoted to a comprehensive analysis of the dynamics of Russian-Chinese relations in the context of fundamental changes in the global political and economic order. Against the backdrop of the Ukrainian conflict, sanctions pressure from Western countries, the breakdown of traditional trade and economic ties and the rapid increase in geopolitical instability, Russia has

accelerated the implementation of the “Turn to the East” strategy. In these conditions, China has emerged as a key strategic partner capable of compensating for losses from the deterioration of ties with Europe and the United States. The article focuses on the alignment of Russia's Eastern strategy with China's Belt and Road initiative, which opens up new horizons for Eurasian integration. This work covers the main areas of Russian-Chinese cooperation: energy (including the export of oil, gas, and coal), joint investment projects, trade in high-tech products, the development of digital platforms, infrastructure, as well as financial and credit cooperation with the transition to settlements in national currencies. Particular attention is paid to the role of transport integration, in particular, the expansion of railway transit through Kazakhstan, Mongolia and the Russian Far East, the development of the Trans-Siberian route and the construction of bridges and logistics hubs on the Russian-Chinese border. In the article, the author also considers the strategic importance of Central Asia, which is becoming an area of close interaction and competition of interests between Moscow and Beijing. It is noted that despite differences in approaches, Russia and China are seeking to develop mechanisms for coordinating efforts in this region, relying on the potential of the SCO, BRICS and other multilateral structures. The potential for linking the Eurasian Economic Union with Chinese infrastructure projects is analyzed. Within the framework of the study, based on statistical data for 2022–2025, official statements, expert assessments and content analysis of political documents, a conclusion is made about the increasing sustainability, systemic nature and strategic depth of the Russian-Chinese partnership. This cooperation does not appear to be situational, but rather a conceptually verified response to the challenges of global turbulence and an example of a constructive approach to building a multipolar world.

*Keywords:* Russian-Chinese relations, Turn to the East, strategic partnership, Eurasia, sanctions, international cooperation.

**For citation:** Shen D. The Present and Future of Russia-China Relations: from a “Partnership Without Limits” to a New Reality // Administrative Consulting. 2025. N 6. P. XX–XX. EDN NDCDGF

## Введение

Актуальность исследования обусловлена стремительным изменением геополитической и экономической конфигурации мира, вызванным украинским конфликтом, беспрецедентным санкционным давлением Запада на Россию и общим усилением международной турбулентности. В этих условиях ускоренная реализация Россией стратегии «Поворота на Восток» и поиск новых моделей экономического и стратегического взаимодействия с ключевыми незападными партнерами, прежде всего с Китаем, приобрели критически важное значение для национальной безопасности и будущего развития страны.

Проблема исследования заключается в необходимости осмысления новой реальности российско-китайского партнерства, которое эволюционировало от декларативного формата к глубоко интегрированному стратегическому альянсу, ставшему центральным элементом внешнеполитической и экономической стратегии России. Требуется выяснить, является ли это сближение ситуативной реакцией России на внешнее давление или отражает ее долгосрочный и концептуально выверенный курс на построение устойчивой модели многополярного мира. В этой связи также заслуживает внимания проблема координации интересов двух держав в зонах их традиционного влияния, таких как Центральная Азия, где партнерство совмещается с элементами конкуренции.

Целью работы является выявление основных векторов, устойчивости и стратегической глубины российско-китайского взаимодействия в новых условиях. В задачи исследования входит анализ конкретных механизмов сотрудничества в торгово-экономической, энергетической, транспортной и технологической сферах, оценка роли многосторонних структур (ШОС, БРИКС) и выявление потенциала и возможных ограничений для дальнейшей интеграции в рамках сопряжения евразийских инициатив.

## Материалы и методы исследования

В данном исследовании используется сочетание анализа информации из различных источников, контент-анализа текстов и исторического сравнения. В качестве объекта исследования рассматривается развитие китайско-российских отношений в период с 2022 по 2025 г. Источниками данных являются политические документы правительств России и Китая, выступления лидеров, официальные сообщения СМИ, экономическая и торговая статистика, а также отчеты сторонних международных организаций. Во-первых, путем систематического анализа механизма взаимодействия между российской стратегией «Поворот на Восток» и китайской инициативой «Пояс и путь» отбираются соответствующие политические контексты и обобщаются основные направления и ключевые точки сотрудничества между сторонами. Во-вторых, с помощью сравнения текущий путь развития китайско-российских отношений сопоставляется с историческим опытом сотрудничества двух стран, изучается влияние данного опыта на их реальное стратегическое взаимодействие в современных условиях.

## Результаты исследования

После начала вооруженного конфликта на Украине и в условиях ужесточения экономических санкций и стратегического сдерживания Россия начала ускоренно продвигать стратегию «Поворота на Восток» и все больше сосредоточилась на Евразии, выступая за усиление региональной экономической интеграции для повышения конкурентоспособности своей экономики. Украинский кризис стал поворотным событием как для перекройки геополитической и экономической структуры Евразии, так и для эволюции мирового порядка в целом. На этом фоне стратегия внешней политики России также претерпела коррективы и изменения.

В сентябре 2022 г. Президент России В. В. Путин принял участие в седьмом Восточном экономическом форуме и заявил, что страны Азиатско-Тихоокеанского региона стали центром технологического роста и притяжения в мире. В условиях ухудшающихся отношений с западными странами «Поворот на Восток» стал реальным выбором для России<sup>1</sup>.

В 2023 г. на восьмом Восточном экономическом форуме В. В. Путин подчеркнул, что развитие Дальнего Востока является приоритетным стратегическим направлением для России в XXI в. Фактически в новых внешнеполитических концепциях международная ориентация и позиционирование России уже претерпели изменения, сместившись в сторону Востока и Юга. Дальний Восток обеспечивает прочную основу для экономического сотрудничества России на Востоке и Юге<sup>2</sup>. Идея сотрудничества с Югом (группой государств Азии, Африки, Латинской Америки и островных регионов Тихого океана) впервые была поднята в ноябре 2021 г. в ходе 18-й встречи министров иностранных дел Китая, России и Индии. Три страны поддержали сохранение и укрепление центральной роли АСЕАН (Ассоциации государств Юго-Восточной Азии) и механизмов, которыми она руководит, а также обратили внимание на инициативу создания «Большого Евразийского партнерства» при участии таких многосторонних механизмов, как ШОС (Шанхайская организация сотрудничества), Евразийский экономический союз, АСЕАН и других связанных стран<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Путин участвует в седьмом Восточном экономическом форуме, «Поворот на Восток» становится реальным выбором России // Сеть Вэньхуэй. 2022. 8 сентября [Электронный ресурс]. URL: [https://www.sohu.com/a/583431377\\_120244154](https://www.sohu.com/a/583431377_120244154) (дата обращения: 11.07.2025).

<sup>2</sup> Ли Юйхуэй. Согласование политики России «поворота на Восток» [Электронный ресурс]. URL: <https://m.huanqiu.com/article/4EhnPyejSHm?> (дата обращения: 11.07.2025).

<sup>3</sup> Совместное заявление министров иностранных дел Китайской Народной Республики, Российской Федерации и Республики Индия по итогам восемнадцатой встречи [Электронный ресурс]. URL: [https://www.gov.cn/xinwen/2021-11/27/content\\_5653707.htm](https://www.gov.cn/xinwen/2021-11/27/content_5653707.htm) (дата обращения: 11.07.2025).

Для России это не только способствует укреплению ее сотрудничества с динамично развивающимися странами Юго-Восточной Азии, но и поможет быстрее войти в процесс региональной экономической интеграции Восточной Азии. Россия сможет активизировать свое стратегическое видение построения нового типа экономического развития на Востоке и продвижения инициативы «Большое Евразийское партнерство».

С началом украинского кризиса установление связей с АСЕАН на Юге стало важным проявлением стратегических изменений в российской политике «Поворота на Восток». Кроме того, Россия расширила сотрудничество с Индией. Во время конфликта Индия сохранила нейтральную позицию и отказалась участвовать в экономических санкциях против России, а также увеличила закупки российской нефти как крупнейший импортер нефти в мире. В какой-то момент доля российской нефти в общем объеме импорта Индии превысила 20%.

После начала украинского кризиса пять стран Центральной Азии имели дело с серьезными испытаниями в поддержании региональной стабильности и экономического роста. Они заняли относительно нейтральную позицию в конфликте и активно принимали меры, чтобы избежать крупных социальных потрясений.

Вместе с тем в условиях нарастающего противостояния России с США и Западом под давлением как внешних, так и внутренних факторов страны Центральной Азии столкнулись с обострением внутренних проблем развития, что проявилось в резкой дифференциации темпов экономического роста и разнонаправленных внешнеполитических ориентаций [8]. Под влиянием новых обстоятельств они осознали, что практическая, сбалансированная и многовекторная стратегия развития является наиболее реалистичной. Неудивительно, что в изменившихся условиях им пришлось расширить экономическое и военное сотрудничество с США и другими западными странами.

В августе 2022 г. министр обороны России (до 12 мая 2024 г.) С. К. Шойгу предложил провести в Москве встречу министров обороны стран — членов ШОС, стран — членов СНГ и других дружественных государств с акцентом на обеспечение региональной безопасности. В декабре того же года в Москве прошла встреча министров обороны стран — членов ШОС и СНГ, на которой выступил и Президент России В. В. Путин, заявивший, что в Евразии формируется новая геополитическая структура, а сотрудничество в рамках ШОС и СНГ способствует снижению стратегического давления со стороны США и западных стран.

На глобальном уровне ускоренное перемещение центра мировой политики и экономики на Восток стало международным фоном изменений. В настоящее время мир переживает перемены, не наблюдавшиеся за столетие. Ускоренное расхождение и борьба крупных держав сделали глобализацию фазой нестабильного развития. На фоне быстрого подъема новых экономик структура мировой экономики и соотношение сил в международных отношениях претерпели глубокие изменения, процесс многополярности ускоряется. Центр власти начинает перемещаться в незападный мир, и тенденция «восходящего Востока и снижающегося Запада» неизбежна, а также стимулирует изменения в системе глобального управления [8].

Одновременно под влиянием протекционизма, односторонности и гегемонизма все более заметным становится глобальный управленческий дефицит. Перед лицом таких глобальных проблем, как терроризм, транснациональная организованная преступность, глобальное потепление, угрозы биоразнообразию, международное сообщество сталкивается с нехваткой эффективных управленческих инструментов. В ноябре 2020 г. был официально подписан Региональный комплексный экономический партнерский договор (RCEP), который значительно продвинул процесс региональной экономической интеграции Азиатско-Тихоокеанского региона. Это событие стало важным этапом как для развития экономики Азиатско-Тихоокеанского региона, так и для мировой экономической карты, а также ознаменовало собой то,

что подъем Азии стал исторической тенденцией, которую западный мир не в силах остановить. Кроме того, торговая война, начатая США, также ускорила перемещение центра мировой экономики в Азию [13].

На региональном уровне неопределенность в перспективах развития Евразии стала необходимым условием формирования новой модели международных отношений [9]. Россия, находясь между Европой и Азией, обладает преимуществом балансировать между двумя направлениями развития и получать выгоду как от западного, так и от восточного развития. С ухудшением российско-европейских отношений и возможностью их перехода в режим долгосрочного противостояния Евразия, как основная арена борьбы между Россией и Евросоюзом, также переживает ряд важных изменений.

С одной стороны, по причине украинского кризиса влияние России на постсоветском пространстве снизилось. Украинский кризис создал самое серьезное геополитическое давление на нее с момента распада Советского Союза. В то же время, с другой стороны, страны Центральной Азии столкнулись с кризисом управления, включающим политическую нестабильность, пограничные конфликты, экономический спад и переплетение традиционных и нетрадиционных угроз безопасности. В связи с этим они начали ряд корректировок своей внешней политики, направленных на установление связей внутри и вне региона, усиление регионального сотрудничества и противодействие кризисам развития стран [11].

С внешней стороны, начиная с 2020 г., в Евразии наблюдается явный рост внешних рисков и вызовов. Одновременно активизировалось сотрудничество между региональными средними державами и странами внутри региона, что сделало ситуацию в регионе еще более сложной [3]. Кроме того, экономические санкции затронули такие сферы, как сельское хозяйство, промышленность, финансы и внешняя торговля, что оказало глубокое влияние на развитие Евразийского экономического союза под руководством России [3]. На сегодняшний день Россия стала страной, на которую было наложено наибольшее количество экономических санкций в истории<sup>4</sup>, и в краткосрочной и долгосрочной перспективе экономическая динамика развития Евразийского экономического союза серьезно ослабла [12].

На внутреннем уровне у России есть четыре внутренние причины для ускорения стратегии сотрудничества со странами Востока, в частности, с Китаем. Во-первых, США и западные страны продолжают оказывать на Россию стратегическое давление в экономической и военной сферах. Во-вторых, в экономической и внешней политике, из-за полного разрыва отношений с США и Европой, Россия вынуждена начать расширять новые внешние экономические связи и создавать новые точки экономического роста.

Известный российский ученый В. Т. Третьяков указал, что в 2022 г. отношения России с западным миром пережили важный поворотный момент, что инициировало глубокие структурные изменения<sup>5</sup>. Директор по научной работе Российского совета по международным делам А. В. Картунов отметил, что Россия снова оказалась в той же внешнеполитической ситуации, что и 30 лет назад, но без доверия Запада, и ее позиция стала еще более трудной, поэтому ей пришлось начать перемещать центр своей внешней и экономической стратегии на Восток. Следовательно, под влиянием санкций и конфликта на Украине традиционное положение и преимущества России на европейском направлении заметно сократились, российская

<sup>4</sup> Как экономика России адаптировалась к санкциям и что ее ждет в новом году [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/04/01/2023/63a02e769a79471e00e74746> (дата обращения: 11.07.2025).

<sup>5</sup> Российские ученые: внешняя политика России претерпела резкие и глубокие изменения [Электронный ресурс]. URL: <https://news.qq.com/rain/a/20240407A06K2A00> (дата обращения: 11.07.2025).

элита осознала тупиковость «западоцентризма». Более того, поворот на Восток оказался настолько стремительным, что внутри страны даже начали появляться идеи о «полной азиатизации» [14].

В-третьих, Дальний Восток как стратегический тыл постепенно повышает свое положение в качестве передового пункта сотрудничества России в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Одной из новых тенденций в российской дипломатии в последние годы стало возобновление глобального размещения. Поскольку Азиатско-Тихоокеанский регион стал самым динамично развивающимся экономическим регионом в мире, Россия стремится играть более важную роль в экономической деятельности и региональном управлении в этом регионе. Уникальное географическое положение и природные ресурсы Дальнего Востока делают «Поворот на Восток» реальным выбором [10].

В-четвертых, развитие России на Дальнем Востоке хотя и достигло определенных успехов, но также столкнулось с очевидными проблемами, и срочно необходимо преодолеть стагнацию и восполнить недостатки в развитии. Среди наиболее острых проблем развития экономики Дальнего Востока следует выделить несбалансированную экономическую структуру, которая снижает темпы экономического роста, отсутствие крупных центральных городов, играющих ключевую роль в развитии региона, низкий уровень внешних инвестиций, суровые климатические условия и значительную разницу в эффективности различных отраслей [4].

Таким образом, в содержании, особенностях и региональных причинах корректировки российской внешнеполитической стратегии страны Азии занимают важное место.

В условиях бурного и меняющегося современного мира стабильное развитие китайско-российских отношений особенно привлекает внимание. Китай и Россия отказались от традиционной западной политической игры великих держав и выбрали сотрудничество для решения кризисов и проблем. Китайско-российские отношения — это зрелые, конструктивные и устойчивые отношения великих держав, обладающие собственной логикой развития и устойчивостью. Характеризуя их, Председатель КНР Си Цзиньпин на встрече со спикером Государственной Думы России В. В. Володиным в Пекине в августе 2025 г. заявил: «Отношения между Китаем и Россией являются самыми стабильными, зрелыми и стратегически насыщенными среди отношений между великими державами в сегодняшнем мире перемен и трансформаций. Последовательное продвижение развития отношений между Китаем и Россией на высоком уровне соответствует коренным интересам народов двух стран и является источником стабильности для мира во всем мире»<sup>6</sup>.

Развитие китайско-российских отношений привнесло стабилизирующие силы в мировую структуру, послужило примером многоуровневого развития мира и вдохнуло новую жизнь в развивающиеся экономики, страны БРИКС, Шанхайскую организацию сотрудничества, инициативу «Пояс и путь», Евразийский союз и страны Юга. В условиях глубокой перестройки международной обстановки и ускоренной эволюции мирового порядка китайско-российские отношения стали сегодня образцом отношений между ведущими державами благодаря своему стратегическому, стабильному и образцовому характеру. Обе страны продолжают углублять сотрудничество в области политического взаимодоверия, стратегического сотрудничества, торгово-экономического сотрудничества и культурных обменов, продвигая всеобъемлющее стратегическое партнерство и сотрудничество в новую эпоху на новый уровень, придавая мощный импульс миру и развитию во всем мире.

В 2025 г. международная ситуация кардинально изменилась, и мировая экономика столкнулась с новыми вызовами. Несмотря на это, китайско-российское

<sup>6</sup> Си Цзиньпин: продвижение отношений КНР и РФ — источник мира во всем мире // ТАСС. 2025. 25 августа [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/24872107> (дата обращения: 27.08.2025).

практическое сотрудничество продолжает углубляться, демонстрируя большой потенциал и высокую устойчивость.

Китайско-российские отношения пережили взлеты и падения, но со временем стали крепче, демонстрируя отличительные черты постоянного добрососедства и дружбы, всестороннего стратегического взаимодействия, взаимовыгодного сотрудничества и обоюдного выигрыша. С начала 2025 г. Председатель Си Цзиньпин и Президент Путин провели две стратегические беседы, что поспособствовало решительному продвижению китайско-российских отношений в условиях бурных перемен, произошедших за столетие.

Китай и Россия — попутчики на пути развития и возрождения, и дальнейшее углубление практического сотрудничества стало мощной движущей силой развития двусторонних отношений. В 2024 г. объем двусторонней торговли достиг 244,8 млрд долл. США, увеличившись на 1,9% в годовом исчислении. Китай остается крупнейшим торговым партнером России уже 15 лет подряд. В перспективе есть надежные гарантии дальнейшего развития практического сотрудничества между двумя странами<sup>7</sup>.

Лидеры Китая и России реализуют стратегическую и дальновидную политику, направленную на дальнейшее развитие и стабилизацию отношений между двумя странами.

Активное взаимодействие лидеров двух стран является мощной движущей силой, позволяющей им уверенно продвигать поступательное развитие двусторонних отношений в условиях масштабных перемен, не наблюдавшихся на протяжении столетия. Активные контакты между правительствами, парламентами и местными органами власти придали импульс здоровому, стабильному и глубокому развитию российско-китайских отношений и создали практические условия для реализации политики равноправного и взаимовыгодного партнерства между двумя странами и построения многополярного миропорядка.

Имеет место быть также и военное сотрудничество. Например, в августе 2025 г. китайские и российские офицеры и солдаты приняли участие в совместных китайско-российских учениях «Морское взаимодействие — 2025» в военном порту Владивостока, Россия.

Учения под девизом «Совместное обеспечение безопасности стратегических каналов и совместное реагирование на угрозы безопасности в Западной части Тихого океана» направлены на дальнейшее углубление всестороннего стратегического сотрудничества и партнерства между Китаем и Россией в новую эпоху и повышение способности совместно поддерживать международный и региональный мир и стабильность. Учения, проводимые в море и воздушном пространстве вблизи Владивостока, продлились с 1 по 5 августа. На этапе планирования в порту и на берегу обе стороны организовали совместные семинары по планированию, а также обмен опытом, включая дружеские игры с мячом, экскурсии по кораблям и приемы на палубе. На этапе реализации совместных морских учений обе стороны провели учения по спасению подводных лодок, совместной борьбе с подводными лодками, противозвушной и противоракетной обороне, а также боевым действиям класса «земля — земля».

Участвующие силы обеих сторон собрались 31 июля. Китайская сторона включала ракетные эсминцы «Шаосин» и «Урумчи», судно комплексного снабжения «Цяньдао Лейк», спасательное судно «Сиху», а также самолеты, корабельные вертолеты и морскую пехоту. Россия направила большой противолодочный корабль «Адмирал Трибуц», корвет «Громкий», спасательное судно «Игорь Белоусов», а также самолеты, корабельные вертолеты и морскую пехоту. С 2012 г. серия китайско-российских

<sup>7</sup> Объем внешней торговли между Китаем и Россией в 2024 году достиг 2448,19 млрд долларов США // Спутник. Китай. 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://sputniknews.cn/20250509/1065407166.html> (дата обращения: 11.07.2025).

учений «Морское взаимодействие» была успешно проведена 10 раз, став важной площадкой для сотрудничества между военно-морскими силами Китая и России и способствуя повышению уровня совместных морских операций во всех аспектах.

На фоне сложного восстановления мировой экономики китайско-российское практическое сотрудничество развивается вразрез с общей тенденцией, демонстрируя такие отличительные черты, как рост количества, повышение качества и сохранение стабильности.

Обе страны также демонстрируют мощный импульс сотрудничества в таких новых областях, как научно-технические инновации, автомобилестроение, трансграничная электронная торговля и медицинское оборудование, что свидетельствует о том, что двустороннее практическое сотрудничество имеет огромный потенциал для развития на основе уже достигнутых выдающихся результатов.

В 2025 г. традиционная движущая сила российско-китайского стратегического сотрудничества и партнерства сохранится, включая реализацию позитивной недискриминационной торговой политики и развитие сотрудничества в машиностроении, тяжелой промышленности, аэрокосмической отрасли, энергетике, научно-техническом сотрудничестве, транспорте и логистике. С другой стороны, необходимо раскрыть новый потенциал сотрудничества.

В условиях ускоряющейся дифференциации мировой экономики потенциал развития российско-китайских торгово-экономических отношений лежит, прежде всего, в сфере взаимовыгодного и взаимодополняющего промышленного сотрудничества: Россия обладает преимуществами в сырьевой сфере, тяжелом машиностроении, энергетике, химической промышленности и производстве сельскохозяйственной продукции, а Китай — в производстве вычислительной техники и прецизионного оборудования, станкостроении и автомобилестроении; в сфере услуг обе страны обладают потенциалом сотрудничества в сфере транспорта и торговли финансовыми услугами; достижение технологического суверенитета двух стран посредством научно-технического сотрудничества также является одним из наиболее перспективных направлений сотрудничества.

Развитие платформенной экономики в сфере электронной коммерции, технической кооперации через кластерные решения, а также создание российско-китайских индустриальных парков для расширения масштабов сотрудничества могут ускорить раскрытие потенциала российско-китайского торгово-экономического сотрудничества. Цифровая трансформация в сфере финансовых расчетов и развития технологий, такая как совместная разработка инструментов, альтернативных искусственному интеллекту, модернизация программного обеспечения и внедрение инновационных решений для промышленных и торговых платформ, имеет важное практическое значение. Сотрудничество в сфере высоких технологий и транспорта будет способствовать формированию новой движущей силы российско-китайских торгово-экономических отношений.

Статистика, опубликованная Главным таможенным управлением Китая в апреле, показала, что за первые три месяца 2025 г. объем торговли между Китаем и Россией составил 53,213 млрд долл. США, что на 6,6% меньше, чем годом ранее. При этом объем торговли между Китаем и Россией в марте значительно вырос, увеличившись на 16%. В этой связи временное снижение объема торговли обусловлено сезонными факторами и не является долгосрочной тенденцией. Обе страны при реализации внешнеторговых контрактов учитывают национальные интересы и потребности реального сектора и сферы услуг<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> За январь–май 2025 года объем торговли между Китаем и Россией составил 887,96 млрд долларов США // Спутник. Китай. 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://sputniknews.cn/20250609/1065892371.html> (дата обращения: 10.07.2025).

Китайско-российское энергетическое сотрудничество является «стабилизатором глобальной энергетической безопасности». К 2024 г. импорт Китаем сырой нефти из России увеличился до 108,47 млн тонн, что составило 19,6% от общего объема импорта сырой нефти в Китай. Объем поставок российского природного газа в Китай по трубопроводам достигает 31 млрд кубометров, а экспорт сжиженного природного газа (СПГ) в Китай — 8,6 млн тонн. Кроме того, ряд знаковых проектов, включая китайско-российский нефтепровод, китайско-российский Восточный газопровод, проект «Ямал СПГ», трубопровод «Сила Сибири – 2» и Хуадянь-Тенинскую электростанцию комбинированного цикла теплоснабжения и охлаждения (ТЭЦ-Хуадянь) продолжают способствовать укреплению китайско-российских отношений всеобъемлющего стратегического партнерства и взаимодействия.

Китай переживает структурную перестройку реального сектора экономики, а поставки нефти, угля, природного газа, меди, топлива и древесины регулируются внешнеторговыми контрактами. Экономическое сотрудничество между Россией и Китаем стабильно, предсказуемо и справедливо. Оно основано на соблюдении действующих норм регулирования мировой торговли и принципов национального надзора за внешнеэкономической деятельностью различных стран.

С точки зрения динамики торгово-экономического сотрудничества между Россией и Китаем ошибочные действия США по поспешному развязыванию тарифной и торговой войны не могут повлиять на общую ситуацию с экономическим развитием Китая и практическое сотрудничество между Китаем и Россией. Тарифная война, развязанная некоторыми лицами в США, экономически ошибочна. Данная стратегия игнорирует волю китайского общественного мнения и правительства и в конечном итоге нанесет ущерб экономике и социальной стабильности США. Стоит отметить, что торговая война является одновременно вызовом и возможностью для российско-китайского торгово-экономического сотрудничества, но возможностью перевешивают проблемы<sup>9</sup>.

Китай, как и Россия, привержен построению многополярного мира. Несмотря на риск дальнейших санкций со стороны США, Россия подтвердила свою приверженность укреплению сотрудничества с Китаем, а это свидетельствует о сохранении динамики российско-китайского экономического взаимодействия.

## Выводы

На фоне украинского конфликта и ускоренной эволюции мировой структуры власти китайско-российские отношения продемонстрировали беспрецедентную стратегическую близость и стабильность. Стратегия «Поворота на Восток» России и китайская инициатива «Пояс и путь» достигли глубокой стыковки в географии, энергетике, безопасности, технологиях, транспорте и других аспектах, формируя комплексную модель стратегического взаимодействия, где многосторонние механизмы служат точкой опоры, а практическое сотрудничество — отправной точкой.

Ввиду того, что Китай является важнейшим экономическим партнером России на протяжении длительного времени, он не только углубил сотрудничество в традиционных областях, таких как энергетика, сырье, сельское хозяйство и инфраструктура, но и открыл новые возможности для взаимодействия в развивающихся отраслях, таких как высокие технологии, цифровая экономика и трансграничная электронная торговля, придав мощный импульс двусторонним отношениям.

Исследования показывают, что Россия, исходя из стратегических оборонных соображений, направленных против западных санкций, активно продвигает смещение своего дипломатического стратегического фокуса на Восток и создает новую сеть

<sup>9</sup> 中俄合作：亮点全方位 [Китайско-российское сотрудничество: всеобъемлющие достижения] // 新华网 (Синьхуа). 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.xinhuanet.com/globe/20250304/4/6f37fd6ec7794a26a39b6ea11fb6a83f/c.html> (дата обращения: 11.07.2025).

сотрудничества в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Данная тенденция открывает важные возможности для институционализации, долгосрочного и структурного углубления китайско-российских отношений. В то же время, столкнувшись с масштабными изменениями в мире, Китай и Россия, опираясь на собственные модели развития, дипломатические концепции и концепции глобального управления, осуществляют стратегическое сотрудничество на многосторонних площадках, таких как Организация Объединенных Наций, Шанхайская организация сотрудничества и БРИКС, демонстрируя новую парадигму международных отношений, выходящую за рамки логики традиционных игр великих держав.

В исследовании также отмечается, что, несмотря на многочисленные вызовы, такие как внешние санкции, региональные потрясения и экономическая реструктуризация, китайско-российское сотрудничество демонстрирует высокую степень устойчивости и стабильности, становясь важным фактором продвижения глобальной многополярности и региональной интеграции. В перспективе китайско-российские отношения могут играть более активную и ключевую роль в совместном реагировании на глобальные вызовы, проведении реформ глобального управления и построении справедливого и разумного международного порядка.

## Литература

1. *Вардомский Л. Б.* Российско-китайские экономические связи в условиях растущей международной напряженности // Журнал Новой экономической ассоциации. 2023. № 1 (58). С. 142–148. DOI 10.31737/22212264\_2023\_1\_142. EDN НКФHSZ
2. *Глинкина С. П., Тураева М. О., Яковлев А. А.* Китайская стратегия освоения постсоветского пространства и судьба Евразийского союза : научный доклад. М. : Институт экономики Российской академии наук, 2016. 59 с.
3. *Ли Динси.* Влияние долгосрочных исторических факторов и внешних вызовов на стабильность Евразии // Современный мир. 2022. № 1. С. 36–40.
4. *Ли Жуйсы.* Исследование регионального сотрудничества между Китаем и Россией (на примере северо-восточных районов Китая). Харбин : Изд-во Хэйлунцзян, 2022.
5. *Луконин С. А., Вахрушин И. В.* Российско-китайское торгово-экономическое сотрудничество на фоне антироссийских санкций // Россия и АТР. 2023. № 1 (119). С. 160–180. DOI 10.24412/1026-8804-2023-1-160-180. EDN FXLZTC
6. *Малахов А., Серик Е., Забоев А.* Мониторинг взаимных инвестиций ЕАБР — 2023. Доклады и рабочие документы 23/5. Алматы : Евразийский банк развития, 2023. 63 с.
7. *Перская В. В., Джагитян Э. П.* Особенности посткризисных векторов прямых иностранных инвестиций в странах Азиатско-Тихоокеанского региона // Финансы: теория и практика. 2017. Т. 21, № 6. С. 80–93. DOI 10.26794/2587-5671-2017-21-6-80-93. EDN YMTJSM
8. *Сунь Чжучжи, Чжань Хуэйчун.* Новые изменения в ситуации в Центральной Азии: текущее состояние и перспективы [Электронный ресурс] // Евразийская экономика. 2022. № 4. URL: <https://oyj-oys.ajcass.com/Magazine/Show?id=83525> (дата обращения: 11.07.2025).
9. *Сюй Тао.* Перемены в Центральной Азии под влиянием изменений в Евразии [Электронный ресурс] // Россия, Восточная Европа и Центральная Азия: исследования и анализ. 2023. № 1. URL: [https://oyj-oys.ajcass.com/UploadFile/Issue/201605310001/2023/1//20230117070523WU\\_FILE\\_0.pdf](https://oyj-oys.ajcass.com/UploadFile/Issue/201605310001/2023/1//20230117070523WU_FILE_0.pdf).
10. *Фэн Шаолэй.* Политика Путина за 20 лет и новые направления внешней политики России // Современный мир. 2020. № 9. С. 4.
11. *Цзэн Сянхун, Хань Яньсян.* Новые тенденции в корректировке внешней политики пяти стран Центральной Азии и их влияние // Социальные науки в Синьцзяне. 2023. № 2. С. 73.
12. *Цзян Цзинь.* Влияние западных санкций на Евразийский экономический союз: тенденции и перспективы интеграции «Один пояс — один союз» [Электронный ресурс] // Россия, Восточная Европа и Центральная Азия: исследования и анализ. 2023. № 3. URL: [https://oyj-oys.ajcass.com/UploadFile/Issue/201605310001/2023/5//20230508031639WU\\_FILE\\_0.pdf](https://oyj-oys.ajcass.com/UploadFile/Issue/201605310001/2023/5//20230508031639WU_FILE_0.pdf).
13. *Цинь Яцин [и др.]* Великая борьба и сотрудничество крупных держав в новых условиях глобального управления [Электронный ресурс] // Международный форум. 2022. № 2. URL: <https://gjlt.publish.founderss.cn/zh/article/doi/10.13549/j.cnki.cn11-3959/d.2022.02.001>.
14. *Цуй Хэн.* Российское видение Азии и политика «поворота на Восток»: беседа с профессором Александром Лукиным // Россия в мире. 2023. № 5. С. 13.

**Конфликт интересов**

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

**Об авторе:**

**ШэньДань**, аспирант кафедры публичной политики и истории государства и права Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы (Москва, Российская Федерация); 1042238147@pfur.ru

**References**

1. Vardomsky L. B. Russian-Chinese economic relations in the context of growing international tension // Journal of the New Economic Association [Zhurnal Novoj ekonomicheskoy associacii]. 2023. N 1 (58). P. 142–148. DOI 10.31737/22212264\_2023\_1\_142. EDN HKFHSZ
2. Glinkina S. P., Turaeva M. O., Yakovlev A. A. Chinese strategy for developing the post-Soviet space and the fate of the Eurasian Union: scientific report. Moscow: Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, 2016. 59 p.
3. Li Dingxi. The Impact of Long-Term Historical Factors and External Challenges on the Stability of Eurasia // The modern world [Sovremennyy mir]. 2022. N 1. P. 36–40.
4. Li Ruisi. A Study on Regional Cooperation between China and Russia (Based on Northeastern China). Harbin: Heilongjiang Publishing House, 2022.
5. Lukonin S. A., Vakhrushin I. V. Russian-Chinese trade and economic cooperation against the backdrop of anti-Russian sanctions // Russia and the Asia-Pacific region [Rossiya i ATR]. 2023. N 1 (119). P. 160–180. DOI 10.24412/1026-8804-2023-1-160-180. EDN FXLZTC
6. Malakhov A., Serik E., Zaboev A. Monitoring of mutual investments of the EDB - 2023. Reports and working papers 23/5. Almaty: Eurasian Development Bank, 2023. 63 p.
7. Perskaya V. V., Dzhagityan E. P. Features of post-crisis vectors of foreign direct investment in the countries of the Asia-Pacific region // Finance: Theory and Practice [Finansy: teoriya i praktika]. 2017. Vol. 21, N 6. P. 80–93. DOI 10.26794/2587-5671-2017-21-6-80-93. EDN YMTJSM
8. Sun Zhuzhi, Zhan Huichun. New changes in the situation in Central Asia: current state and prospects [Electronic resource] // Eurasian Economy. 2022. N 4. URL: <https://oyj-oys.ajcass.com/Magazine/Show?id=83525> (accessed: 11.07.2025).
9. Xu Tao. Changes in Central Asia under the Influence of Changes in Eurasia [Electronic resource] // Russia, Eastern Europe and Central Asia: Research and Analysis [Rossiya, Vostochnaya Evropa i Central'naya Aziya: issledovaniya i analiz]. 2023. N 1. URL: [https://oyj-oys.ajcass.com/UploadFile/Issue/201605310001/2023/1//20230117070523WU\\_FILE\\_0.pdf](https://oyj-oys.ajcass.com/UploadFile/Issue/201605310001/2023/1//20230117070523WU_FILE_0.pdf).
10. Feng Shaolei. Putin's Policy for 20 Years and New Directions of Russia's Foreign Policy // The modern world [Sovremennyy mir]. 2020. N 9. P. 4.
11. Zeng Xianghong, Han Yanxiang. New trends in the adjustment of foreign policy of five Central Asian countries and their impact // Social Sciences in Xinjiang [Social'nye nauki v Sin'cyane]. 2023. N 2. P. 73.
12. Jiang Jin. The Impact of Western Sanctions on the Eurasian Economic Union: Trends and Prospects for Integration "One Belt, One Union" [Electronic resource] // Russia, Eastern Europe and Central Asia: Research and Analysis [Rossiya, Vostochnaya Evropa i Central'naya Aziya: issledovaniya i analiz]. 2023. N 3. URL: [https://oyj-oys.ajcass.com/UploadFile/Issue/201605310001/2023/5//20230508031639WU\\_FILE\\_0.pdf/](https://oyj-oys.ajcass.com/UploadFile/Issue/201605310001/2023/5//20230508031639WU_FILE_0.pdf/)
13. Qin Yaqing [et al.] The Great Struggle and Major Power Cooperation in the New Conditions of Global Governance [Electronic resource] // International Forum [Mezhdunarodnyj forum]. 2022. N 2. URL: <https://gjlt.publish.founderss.cn/zh/article/doi/10.13549/j.cnki.cn11-3959/d.2022.02.001/>
14. Cui Heng. Russia's Vision of Asia and the "Turn to the East" Policy: A Conversation with Professor Alexander Lukin // Russia in the World [Rossiya v mire]. 2023. N 5. P. 13.

**Conflict of interests**

The author declares no relevant conflict of interests.

**About the author:**

**Dan Shen**, Postgraduate Student at the Department of Public Policy and History of State and Law at Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (Moscow, Russian Federation); 1042238147@pfur.ru

Поступила в редакцию: 23.07.2025

Поступила после рецензирования: 15.09.2025

Принята к публикации: 20.10.2025

The article was submitted: 23.07.2025

Approved after reviewing: 15.09.2025

Accepted for publication: 20.10.2025

# Скоринговые системы как способ оценки социального благополучия граждан\*

Соколов А. В.\*, Гребенко Е. Д.

Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова, Ярославль, Российская Федерация; \*alex8119@mail.ru

## РЕФЕРАТ

**Актуальность.** В условиях стремительно меняющегося общества и совершенствования цифровых инструментов сбора, обработки и хранения данных, многие государства активно вводят скоринговые системы для оценки граждан по различным параметрам — от финансовой состоятельности до социального поведения. Эти системы, изначально созданные для минимизации рисков в финансовом секторе, сегодня трансформируются в комплексные инструменты социального управления, влияющие на доступ граждан к широкому спектру благ и услуг. Но, несмотря на явные преимущества использования скоринг-систем для коммерческих структур, актуальными остаются вопросы рисков и вызовов, которые формируют данные системы перед обществом.

**Целью** данного исследования является выявление особенностей в подходах к оценке экономической и социальной благонадежности граждан с дальнейшей интерпретацией угроз и возможностей от использования скоринг-систем.

**Методы.** Для достижения поставленной цели был проведен сравнительный анализ скоринг-систем России, США, Китая, Германии, Японии, Индии, Великобритании, Франции, Италии, Канады. Также сравнительный анализ скоринговых систем дополнен результатами интервью 32 экспертов, которые дали собственные оценки относительно особенностей применения широкомасштабных систем оценивания и рейтингования граждан. В статье также рассмотрены ключевые параметры оценки, используемые в различных национальных моделях. Особое внимание уделяется обобщению потенциальных социальных, этических и политических угроз использования скоринговых систем при широкомасштабной оценке благонадежности граждан.

**Результаты.** Исследование выявило особенности подходов к оценке экономической и социальной благонадежности граждан, а также интерпретировало угрозы и возможности использования скоринговых систем. Проведенный анализ показал, что скоринговые системы отражают ценности и приоритеты общества и государства, которые их внедряют.

**Выводы.** Скоринговые системы, изначально созданные для оценки кредитных рисков, трансформировались в инструменты социального управления, отражающие ценности и приоритеты каждого общества. Их широкое распространение несет риски, такие как иллюзия объективности алгоритмов, угроза приватности данных и возможность использования в качестве инструмента контроля и наказания. Для обеспечения справедливого общества необходимо строгое регулирование этих систем, включая прозрачность, защиту прав граждан и общественный диалог, чтобы они оставались инструментами социального благополучия, а не всеобъемлющего контроля.

*Ключевые слова:* скоринговые системы, оценка граждан, социальный рейтинг, социальное благополучие, безопасность данных, этика, политика.

**Для цитирования:** Соколов А. В., Гребенко Е. Д. Скоринговые системы как способ оценки социального благополучия граждан // Управленческое консультирование. 2025. № 6. С. 222–233. EDN ZLNNMW

## Scoring Systems as a Way to Assess the Social Well-Being of Citizens

Alexander V. Sokolov\*, Egor D. Grebenko

P. G. Demidov Yaroslavl State University, Yaroslavl, Russian Federation; \*alex8119@mail.ru

\* Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 24-28-00728 «Политические последствия социального рейтингования граждан», <https://rscf.ru/project/24-28-00728>.

## ABSTRACT

**Relevance.** In the context of a rapidly changing society and the improvement of digital tools for data collection, processing and storage, many states are actively introducing scoring systems to evaluate citizens according to various parameters — from financial viability to social behavior. These systems, originally created to minimize risks in the financial sector, are now being transformed into comprehensive social management tools that affect citizens' access to a wide range of goods and services. But despite the obvious advantages of using scoring systems for commercial structures, the issues of risks and challenges that these systems pose to society remain relevant.

**The purpose** of this study is to identify features in approaches to assessing the economic and social trustworthiness of citizens with further interpretation of threats and opportunities from the use of scoring systems.

**Methods.** To achieve this goal, a comparative analysis of the scoring systems of Russia, the USA, China, Germany, Japan, India, Great Britain, France, Italy, and Canada was carried out. Also, the comparative analysis of scoring systems was supplemented by the results of interviews with 32 experts who gave their own assessments regarding the specifics of using large-scale assessment and rating systems for citizens. The article will also examine the key assessment parameters used in various national models. Special attention is paid to generalizing potential social, ethical, and political threats to the use of scoring systems in a large-scale assessment of citizens' trustworthiness.

**Results.** The study revealed the specifics of approaches to assessing the economic and social trustworthiness of citizens, as well as interpreted the threats and opportunities of using scoring systems. The analysis showed that scoring systems reflect the values and priorities of the society and the state that implement them.

**Conclusions.** Scoring systems, originally created to assess credit risks, have been transformed into social management tools that reflect the values and priorities of each society. Their widespread use carries risks such as the illusion of algorithm objectivity, the threat to data privacy, and the possibility of being used as a tool for control and punishment. To ensure a just society, strict regulation of these systems is necessary, including transparency, protection of citizens' rights, and public dialogue, so that they remain instruments of social well-being rather than comprehensive control.

*Keywords:* scoring systems, citizen assessment, social rating, social well-being, data security, ethics, and policy.

**For citation:** Sokolov A. V., Grebenko E. D. Scoring Systems as a Way to Assess the Social Well-Being of Citizens // Administrative Consulting. 2025. N 6. P. 222–233. EDN ZLNNMW

---

## Введение

В современном цифровом обществе данные становятся ключевым активом, а их анализ — потенциальным инструментом управления и принятия решений. Одним из наиболее ярких и неоднозначных проявлений этой тенденции являются скоринговые системы. Зародившись в середине XX в. как узкоспециализированный инструмент оценки кредитного риска в США, сегодня они вышли далеко за пределы банковского сектора, претендуя на роль универсального измерителя надежности, ответственности и, в конечном счете, социального благополучия граждан (от решения о выдаче ипотеки в Канаде до доступа к аренде велосипеда в Китае). При этом сам термин «скоринг» происходит от английского слова «scoring», что буквально означает «подсчет очков» и характеризует применение балльно-рейтинговой оценки для принятия того или иного решения [1, с. 1]. Впервые подобные системы для оценки платежеспособности и добросовестности граждан появились в 40-е гг. прошлого века в США [Там же, с. 2]. Изначально скоринг использовался банками при определении кредитоспособности клиентов, однако с развитием инновационных технологий появилась возможность проводить анализ на основе широкого спектра информации, полученной из социальных сетей и с сайтов различных компаний и

организаций [5, с. 1]. Новая система позволяет оценить клиентов, используя не только традиционные показатели их финансового благополучия, но и дает возможность составить их психологический и морально-этический портрет. Рейтинг, выраженный в числовом значении, все глубже проникает в сущность социальных отношений, становясь неотъемлемым цифровым маркером современного человека.

Скоринговые системы часто рассматриваются сквозь призму процесса социального рейтингования. Социальный скоринг можно определить как оценку и ранжирование отдельных лиц и организаций на основе анализа больших данных об их поведении, взаимодействиях и достижениях [6, с. 87]. При этом социальное кредитование (скоринг) подразумевает под собой совокупность процессов, используемых для закрепления оценки или рейтинга за физическим или юридическим лицом на основе обработанной информации [3, с. 94]. Данная система может называться по-разному (социальный рейтинг, социальное рейтингование, социальный скоринг), но правовая природа у этих явлений одна. Таким образом, целесообразно разграничивать «кредитный скоринг», предусматривающий оценку платежеспособности заемщика, и «социальный скоринг», подразумевающий мониторинг и прогнозирование поведения на основе социальных характеристик гражданина [1, с. 2]. Следовательно, «социальный скоринг» и «кредитный скоринг» могут соотноситься как общее и частное, при этом кредитный скоринг на сегодняшний день является более урегулированным (с точки зрения законодательной базы), чем социальный. На сегодняшний день социальное рейтингование граждан имеет опыт крупномасштабного применения лишь в Китае (система социального кредита), а скоринговые системы широко применяются практически во всех странах мира, что позволяет рассмотреть их как инструмент предварительной оценки благонадежности граждан [9, с. 68]. Китайская система социального кредита представляет собой цифровую социотехническую технологию, оценивающую надежность людей, компаний, общественных организаций и государственных учреждений с помощью механизмов поощрений/наказаний и ставящую перед собой цель стимулирования честного и законопослушного поведения китайских граждан для повышения уровня доверия и качества жизни китайского общества [4, с. 421].

Цифровизация государственных услуг и социального обеспечения ведет к трансформации самого понятия «государства всеобщего благосостояния», зачастую усиливая надзор, социальное расслоение и наблюдение за маргинализированными группами населения [18, с. 508]. В этих условиях усиливается противоречие между заботой и контролем [19, с. 541], а само «цифровое государство всеобщего благосостояния» продолжает опираться на материальное неравенство и эксклюзивность [13, с. 3040]. Исследователи на примере Дании отмечают, что государство адаптируется к новым условиям, выстраивая новые каналы обмена информацией и мнениями для поддержания социального диалога и одновременно управления общественным мнением [12, с. 525]. Таким образом, социальный рейтинг можно определить как процедуру оценивания активности человека на основании показателей его социального поведения, реакции и деятельности. Эти показатели, устанавливаемые государством или корпорациями, фиксируются посредством цифровых технологий и зависят от ценностей и политико-культурных традиций конкретного общества. Такие корпоративные платформы все чаще вступают в прямую конкуренцию с государством за право социального регулирования, используя собственные технополитические стратегии для утверждения своей власти [17, с. 1]. При этом конкуренция между рейтинговыми агентствами может приводить к инфляции рейтингов и практике «рейтингового шопинга» со стороны оцениваемых субъектов [15, с. 2]. По своей сути система социального рейтинга подразумевает прямую взаимосвязь поощрений за одобряемые действия и санкций за отрицательные [10, с. 125]. Ее можно рассматривать как государственный управленческий инструмент для

поощрения конструктивного поведения и предупреждения деструктивного с акцентом на технологии, включая «умное наблюдение» и искусственный интеллект [2, с. 91]. Во многом такая система становится возможной благодаря цифровому профилированию, то есть переводу юридически значимой информации о гражданах и организациях в цифровой формат и предоставлению доступа к этой информации через соответствующие электронные платформы [7, с. 3]. Этот процесс рано или поздно ведет к идее оценивать индивидов по биографическому (репутационному) содержанию их цифровых профилей, а вслед за этим с неизбежностью предполагает выстраивание ранжирования (иерархий) того или иного типа (законопослушные/незаконопослушные, добросовестные/недобросовестные и т. д.). Алгоритмическая классификация, особенно в кредитном маркетинге, напрямую формирует культурное и экономическое неравенство, предоставляя разным категориям потребителей доступ к различным символическим и финансовым ресурсам [14, с. 211]. Иными словами, цифровое профилирование связано с социальным рейтингованием физических и юридических лиц. Однако при внедрении таких систем возникает классическая проблема «принципал — агент», где главной особенностью является информационное преимущество агента (например, бюрократической структуры, внедряющей систему) перед принципалом (индивидом, организацией или всем обществом). Это преимущество приводит к дискреции агентства, когда агенты «преследуют цели и стратегии, отличные от целей и стратегий принципала» [11, с. 59]. На примере китайской системы социального кредита видно, как бюрократические интересы могут привести к созданию механизмов, которые поддерживают логику управления конкретных ведомств, но расходятся с основной целью системы по укреплению доверия в обществе [16, с. 309]. Таким образом, эти системы изначально несут в себе определенный идеологический заряд, служа инструментом поощрения и наказания, который напрямую влияет на доступ граждан к различным услугам и возможностям [8, с. 663].

Именно схожесть принципов оценивания, заложенных как в скоринговые системы, так и в системе социального рейтингования, выступила основой для проведения данного исследования. Поэтому объектом в данном исследовании были выбраны именно скоринговые системы стран как наиболее развитый способ оценки благонадежности граждан в современном мире. Исходя из вышеописанного, можно сказать, что целью данной статьи является выявление особенностей в подходах к оценке экономической и социальной благонадежности граждан с дальнейшей интерпретацией угроз и возможностей от использования скоринг-систем на основе глубокого сравнительного анализа национальных скоринговых моделей развитых государств.

## Методы исследования

Выборка стран для исследования была сформирована на основании необходимости выявить различные подходы к методике использования скоринг-систем. В нее вошли топ-10 стран по объему ВВП за 2023 г. (по данным Всемирного банка): США, Китай, Германия, Япония, Великобритания, Франция, Италия, Канада и Россия. Такая выборка позволила провести детальный сравнительный анализ ключевых мировых моделей: англосаксонской, континентально-европейской, азиатской и российской. Основой для анализа послужили официальные данные и публикации из первоисточников:

- для России были изучены материалы Банка России, Национального бюро кредитных историй (НБКИ) и Объединенного кредитного бюро (ОКБ);
- для США — данные Consumer Financial Protection Bureau (CFPB), кредитных бюро Experian, Equifax, TransUnion и информация от MyFICO;

- анализ китайской модели опирался на публикации Народного банка Китая и ведущих мировых СМИ;
- для Германии ключевым источником стала информация от SCHUFA Holding AG и Федерального комиссара по защите данных и свободе информации (BfDI);
- японская система изучалась по данным Credit Information Center (CIC), Japan Credit Information Reference Center Corp. (JICC) и Японской банковской ассоциации (KSC);
- для Индии — отчеты Резервного банка Индии и TransUnion CIBIL;
- в Великобритании — материалы Financial Conduct Authority (FCA), Information Commissioner's Office (ICO) и трех основных бюро: Experian, Equifax, TransUnion;
- французская модель анализировалась через данные Banque de France и CNIL;
- для Италии — информация от Banca d'Italia, CRIF и Управления по защите персональных данных;
- канадская система — на основе данных Financial Consumer Agency of Canada (FCAC), Equifax Canada и TransUnion Canada.

В рамках сравнительного анализа был разработан алгоритм сопоставления на основе пяти ключевых параметров, отражающих эволюцию и специфику систем скоринга: управляющая структура (частная, государственная или гибридная); ключевые параметры оценки (финансовые, социальные или смешанные); формат оценки (балльная шкала, черные списки или комбинированный); сфера влияния (ограничивается ли финансами или расширяется на социальные услуги); уровень регулирования и защиты данных (слабый, средний или строгий). Общим показателем служит «уровень государственного контроля» — от низкого (доминирование рынка, как в США) до высокого (государственный надзор с элементами социального инжиниринга, как в Китае). Необходимо отметить, что сравнительный анализ не преследовал цель выявления наиболее «справедливых» систем скоринга, а выступал лишь как метод определения ключевых особенностей исходя из предложенных критериев и кейсов для сравнения.

В дополнение к анализу документов для получения глубокого понимания социальных, этических и политических аспектов скоринга было проведено 32 глубинных интервью по полуструктурированной анкете с экспертами из академического сообщества России, IT- и финансового секторов, некоммерческих организаций и государственных органов власти. Анализ данных, полученных в ходе интервью, проводился смешанным образом (в очном и онлайн форматах), что позволило выявить и систематизировать ключевые идеи, аргументы и опасения, высказанные экспертами относительно широкомасштабного внедрения и использования систем социального рейтингования граждан. Глубинные интервью преследовали цель получить качественную оценку (без количественной шкалы выраженности конкретного свойства или характеристики) относительно обозначенной проблемы, поэтому в данной статье представлены обобщенные мнения экспертов, подтверждающие обозначенные авторами тезисы.

## Результаты

### *Эволюция и сравнительный анализ национальных моделей скоринговых систем*

История скоринговых систем фактически определяется процессом постепенного расширения их влияния на социально-экономическую жизнь общества. Изначально созданные для утилитарной задачи оценки кредитного риска, сегодня они превратились в сложный социальный феномен, отражающий культурные и политические особенности разных государств. Сравнительный анализ подходов в ведущих экономиках мира выявляет фундаментальные различия в балансе между эффективностью рынка, социальной защитой и государственным контролем.

В странах с высокоразвитой рыночной экономикой, таких как США, Великобритания и Канада, доминирует модель, основанная на деятельности крупных частных кредитных бюро — «большой тройки» Experian, Equifax и TransUnion. Эти компании, а также разработчики скоринговых моделей, такие как FICO, собирают и анализируют огромные массивы данных о прошлой финансовой дисциплине граждан. Это позволяет создавать высокоэффективные и динамичные кредитные рынки, но одновременно порождает серьезные угрозы. Главная из них — «захват» скорингом других сфер, его расширение за пределы финансовой сферы. Сегодня в США кредитный балл, рассчитываемый в диапазоне от 300 до 850–900 пунктов, влияет не только на условия кредитования, но и на стоимость страховки, возможность арендовать жилье и даже на трудоустройство. Это превращает финансовый инструмент в мощный социальный фильтр, который категоризирует население, создавая системную проблему «кредитной невидимости» для мигрантов, молодежи и тех, кто сознательно избегает кредитов. Отсутствие в базах данных делает граждан «невидимыми» для системы, что равносильно низкому рейтингу и закрывает доступ к базовым финансовым услугам. Концентрация данных в частных руках несет колоссальные риски утечек, что было продемонстрировано скандалом с Equifax, где за одну кибератаку было похищено порядка 150 млн личных данных пользователей. Надзор за этой системой осуществляют государственные органы, такие как Consumer Financial Protection Bureau (CFPB) в США и Financial Conduct Authority (FCA) в Великобритании, но их основная функция — это защита прав потребителей, а не прямое управление системой.

Совершенно иной подход демонстрируют страны, где сильны традиции социального государства, например, Франция и Италия. Здесь системы, управляемые центральными банками (Banque de France и Banca d'Italia), исторически сфокусированы не на создании «положительного» рейтинга для всех, а на ведении «черных списков» нарушителей. Во Франции это Fichier des Incidents de remboursement des Crédits aux Particuliers (FICP). В ее основе лежит презумпция добросовестности: гражданин считается надежным по умолчанию, а государство вмешивается лишь в случае серьезных нарушений. Такая система защищает от чрезмерной закредитованности и не создает стимула для «жизни в кредит» ради построения рейтинга, что контрастирует с американской моделью, где отсутствие кредитной истории является недостатком. Однако ограниченность данных может приводить к удорожанию кредитов за счет повышения риска неопределенности благонадежности заемщика. Защиту данных в этих странах курируют национальные органы, такие как CNIL во Франции и Garante per la protezione dei dati personali в Италии.

В другой плоскости находятся страны с гибридными моделями. Так, Германия, с одной стороны, имеет доминирующую частную компанию SCHUFA, но ее деятельность вызывает постоянные общественные дебаты и находится под надзором регулятора по защите данных (BfDI). Ключевая угроза, связанная с SCHUFA, — непрозрачность ее алгоритмов, которая вызвана широким резонансом дискуссий как в экспертной, так и в общественной среде. В Японии система еще более децентрализована и ориентирована на обмен детальными отчетами между тремя основными информационными центрами (CIC, JICC, KSC), а не на продвижение единого универсального балла, что отражает консервативную культуру заимствования «западных» моделей с учетом специфики японского менталитета. Россия также демонстрирует гибридный подход. Пережив рыночную модель с несколькими конкурирующими бюро кредитных историй (НБКИ, ОКБ), где оценка зачастую определяется числовым значением (похожую на американскую), она, тем не менее, сохраняет сильный государственный контроль через Центральный банк, который ведет реестр бюро и устанавливает правила взаимодействия БКИ, банков и граждан.

Индия представляет собой пример быстрого развития скоринговой системы по западному образцу под надзором Резервного банка Индии, где ключевую роль играет TransUnion CIBIL. Здесь скоринг становится важнейшим инструментом финансовой инклюзии для огромного населения, но одновременно несет риски воспроизводства существующего социального неравенства. В отличие от развитых стран, где скоринг скорее оптимизирует существующий рынок, в Индии он формирует его с нуля, открывая доступ к кредитам миллионам людей, но вместе с тем создавая угрозу долговой зависимости для наименее защищенных слоев.

Особое место занимает Китай. Его система социального кредита является высшей точкой государственно-центричного подхода. Важно различать финансовый скоринг, который ведет Народный банк Китая (РВОС), и всеобъемлющую государственную инициативу по построению системы социального доверия. Последняя стремится оценить и скорректировать поведение гражданина в целом, используя огромный массив данных, включая соблюдение ПДД, поведение в интернете и выполнение судебных решений. Здесь цель — не просто оценка риска, а открытое формирование «правильного» гражданина с точки зрения государства. Высокий балл открывает доступ к привилегиям, а низкий ведет к реальным ограничениям (например, запрет на покупку билетов на скоростные поезда)<sup>1</sup>. Это демонстрирует максимальный потенциал скоринга как инструмента прямого социального инжиниринга, где возможность и угроза сливаются воедино.

Важно отметить, что, вопреки распространенному мнению, в Китае до сих пор не существует единой общенациональной системы, присваивающей каждому гражданину один единственный балл за все его действия. Система социального кредита представляет собой фрагментированную сеть, включающую в себя: центральную финансовую базу данных РВОС; национальные и региональные «черные списки» для лиц и компаний с серьезными нарушениями (например, злостные неплательщики по решениям суда); множество пилотных программ в различных городах, которые экспериментируют с начислением баллов за социальное поведение (например, волонтерство, нарушение ПДД, сортировка мусора); коммерческие скоринговые системы (например Tencent), которые интегрированы в эту экосистему, но не являются ее государственной частью.

### *Этические, социальные и политические дилеммы «оцениваемого общества»*

Повсеместное распространение скоринговых систем актуализирует фундаментальные дилеммы, затрагивающие основы справедливости, приватности и политической стабильности. Переход от оценки финансовой надежности к оценке человека в целом порождает угрозы, которые требуют глубокого осмысления. Как отмечают эксперты, подход к рейтингованию напрямую зависит от мировоззренческих ценностей и политико-культурных традиций конкретного общества, а слепое копирование чужого опыта, будь то китайского или западного, неприемлемо.

Одной из ключевых угроз является иллюзия объективности алгоритмов. Распространен миф, что компьютерный скоринг беспристрастен, однако на самом деле алгоритмы обучаются на данных, которые отражают и закрепляют существующие в обществе предрассудки. Как подчеркивает один из опрошенных экспертов, «Соотнесение поведения людей с какой-то системой оценки — значит, есть система (модель) идеала, к которому граждане должны стремиться, однако критерии этого идеала всегда будут субъективными». Таким образом, под маской технологической нейтральности скрывается нормативное предписание, которое

<sup>1</sup> «Научим Родину любить»: как работает китайская система социального рейтинга [Электронный ресурс] // РИА Новости. 19.05.2019. URL: <https://ria.ru/20190519/1553583356.html> (дата обращения: 30.06.2025).

может не соответствовать ценностям значительной части общества. Алгоритм может не использовать напрямую расу или пол, но использовать их прокси-переменные, например, реальный адрес, что приводит к системной дискриминации жителей определенных районов, городов и регионов. Таким образом, скоринг рискует автоматизировать и узаконить несправедливость, создавая новую, технологически обоснованную форму социального расслоения.

Не менее острая проблема — это приватность и право собственности на данные. В большинстве систем граждан превращается в продукт, а информация о нем — в товар. Эксперты говорят о создании «цифрового профиля», который не принадлежит человеку, но может использоваться для ограничения его возможностей. Это порождает колоссальный дисбаланс власти: с одной стороны — индивид, с другой — корпорации и государство, владеющие его цифровым профилем и принимающие на его основе решения, влияющие на реальную жизнь. Это порождает колоссальные возможности для коммерциализации социальных отношений, но одновременно создает угрозу для базовых прав. Европейское и российское законодательства о персональных данных являются попыткой противостоять этой угрозе, однако их явно недостаточно для регулирования сложных систем, использующих «альтернативные данные» из соцсетей, истории браузера и геолокации.

Эти дилеммы имеют и ярко выраженное политическое измерение. По мнению большинства экспертов, запрос на формирование масштабных систем оценки идет «сверху», от власти, а не от граждан. Государство и крупные корпорации преследуют цели снижения социальной сложности, регулирования поведения масс и формирования лояльных групп потребителей. В руках государства рейтинг может стать мощным инструментом контроля и наказания инакомыслящих, что ведет к самоцензуре и сужению публичного дискурса. Как отмечает один из экспертов, «Граждане могут опасаться, что участие в политических мероприятиях может негативно отразиться на их социальном рейтинге, и будут избегать политических дискуссий, чтобы сохранить свою высокую социальную позицию». Также возникает угроза сращивания государства и бизнеса, когда, как отмечают эксперты, у корпоративной элиты появляются «большие соблазны» приватизации государства исходя из своих коммерческих интересов. Тем самым стираются границы между коммерческой выгодой и общественным благом, подменяя социальное корпоративным. Жизнь в таком «оцениваемом обществе» порождает постоянный стресс и корректировку поведения в соответствии с требованиями рейтинга. Это создает угрозу появления «цифровых изгоев», сопротивляющихся или игнорирующих подобную систему, что, в свою очередь, формирует новый социальный порядок, где высокий балл становится пропуском в мир возможностей, а низкий — клеймом, ограничивающим доступ даже к базовым услугам. Все это ярко демонстрируют анализируемые скоринг-системы, где фактическая финансовая независимость человека, желающего взять кредит, ограничивается условиями формирования его изначальной благонадежности.

## Обсуждение

Учитывая перечисленные риски, эксперты сходятся во мнении о необходимости строгого регулирования систем социального рейтинга. Речь идет не о полном запрете, а о создании надежных ограждений, которые бы позволили использовать преимущества технологий, минимизируя при этом вред:

1. Законодательная база и прозрачность. Основой регулирования должно стать законодательство, определяющее цели, методы и механизмы работы системы. Крайне важна прозрачность алгоритмов расчета рейтинга и механизмов контроля за ними. Граждане должны иметь четкое представление о том, как формируется их

рейтинг, и какие действия на него влияют. Это включает в себя «право на объяснение», то есть возможность получить ясное и понятное разъяснение, почему было принято то или иное решение, основанное на скоринге. Кроме того, необходим независимый аудит алгоритмов на предмет их предвзятости.

2. Защита прав и обратная связь. Необходимо обеспечить надежную защиту персональных данных, запретить их необоснованный сбор и создать независимые надзорные органы. Важнейшим элементом является создание эффективных механизмов апелляции и реабилитации. Граждане должны иметь возможность оспаривать оценки и исправлять ошибки в рейтинге. Системы должны быть адаптивными и учитывать исправление поведения, создавая стимул для улучшения. Это также включает право на «цифровое забвение», то есть возможность удаления устаревшей или нерелевантной негативной информации по прошествии определенного времени.

3. Общественный диалог и добровольность участия. Внедрение систем социального рейтинга должно основываться на общественном запросе и широком обсуждении. Дискуссия между всеми стейкхолдерами — государством, бизнесом, общественными организациями и гражданами — является ключевым элементом успешного и справедливого функционирования систем. Многие эксперты настаивают, что участие в таких системах, по крайней мере в тех, которые инициированы бизнесом, должно быть добровольным. Мотивация должна быть позитивной (предоставление новых возможностей), а не негативной (наказание и ограничение). Необходимо четко разграничить сферы применения скоринга: одно дело — оценка кредитного риска, и совсем другое — оценка для доступа к базовым социальным благам, таким как образование или здравоохранение.

В контексте российского общества, где традиционно сочетаются рыночные механизмы с сильным государственным контролем, а также существует акцент на социальную справедливость и защиту уязвимых групп (как это отражено в анализе гибридной российской модели с участием НБКИ, ОКБ и Центрального банка), целесообразно предложить оригинальную модель социального скоринга, адаптированную к национальным ценностям. Эта модель могла бы интегрировать элементы прозрачности, добровольности и социальной ориентации, опираясь на опыт сравнимых стран, но с учетом российских приоритетов: минимизации неравенства, усиления роли государства в защите цифровых данных граждан и стимулирования конструктивного поведения без чрезмерного контроля.

Модель предполагает трехуровневую структуру оценки. Первая составляющая — это базовый финансовый уровень (аналогичный существующим кредитным бюро), фокусирующийся на платежеспособности и экономической благонадежности. Вторая — социальный уровень, включающий индикаторы поведения (например, участие в волонтерстве, экологические инициативы или иная гражданская активность). Третья — этический уровень, обеспечиваемый независимым общественным советом (с участием НКО, экспертов и гражданских представителей), который проводит ежегодный аудит алгоритмов на предвзятость и корректирует критерии в соответствии с общественными ценностями, такими как равенство и защита уязвимых социальных групп.

В отличие от американской модели с ее «кредитной невидимостью» или китайской с ее всеобъемлющим контролем, предложенная модель подчеркивает презумпцию добросовестности (как во Франции и Италии), где низкий рейтинг возникает только при доказанных нарушениях, а высокий балл дает доступ к льготам (например, приоритет в государственных программах социального обеспечения). Ключевой инновацией является «общественный коэффициент» — динамический показатель, рассчитываемый на основе анализа статистических данных, который корректирует алгоритм для учета региональных особенностей (например, учет среднего уровня дохода, уровень безработицы или средний показатель по потребительской корзине).

Это позволяет модели отражать российские ценности солидарности и справедливости, минимизируя риски дискриминации.

Такая модель не только может отвечать запросам российского общества на баланс между эффективностью и справедливостью, но и интегрируется в существующую инфраструктуру (через Центральный банк как регулятора), обеспечивая переход от чисто финансового скоринга к инструментам социального благополучия.

## Заключение

Проведенный сравнительный анализ показывает, что скоринговые системы не являются нейтральным технологическим инструментом. Они представляют собой зеркало, отражающее ценности и приоритеты общества и государства, которое их внедряет. От рыночной эффективности, ценимой в США, до социальной защиты во Франции и государственного контроля в Китае — каждая модель является продуктом своей уникальной истории и политической культуры.

Их изначальная польза в снижении финансовых рисков неоспорима, однако неконтролируемое расползание в социальную сферу несет угрозу фундаментальным правам и принципам справедливости. Они создают иллюзию объективности, маскируя глубоко укоренившиеся системные перекосы и риски предвзятого отношения. Таким образом, возникает ключевой парадокс: стремясь сделать общество более предсказуемым и безопасным, те, кто внедряют широкомасштабные скоринг-системы и системы социального рейтингования, рискуют сделать его менее свободным и справедливым.

Будущее справедливого общества зависит от способности устанавливать четкие границы для применения технологий оценивания граждан. Необходимо сместить фокус общественного диалога с вопросов технического совершенствования алгоритмов на обсуждение их роли и допустимых пределов. Ключевыми направлениями должны стать законодательное закрепление прозрачности, введение принципов алгоритмической ответственности, усиление прав граждан на контроль над своими данными и публичная дискуссия о том, какое «оцениваемое общество» граждане готовы принять. Как справедливо отмечают эксперты, каждое общество исторически индивидуально, и слепое копирование чужого опыта, будь то китайского или западного, неприемлемо. В конечном итоге истинное социальное благополучие заключается не в высоком балле, а в достоинстве, свободе и равных возможностях для каждого. Бездумное внедрение скоринга рискует привести текущее общество к обществу, описанному в антиутопиях, где человеческая жизнь упрощена до набора очков в глобальной игре, правила которой устанавливают невидимые и неподотчетные силы. Поэтому в ближайшей перспективе видится необходимым сохранить скоринг-системы и системы социального рейтингования исключительно как инструменты социального благополучия, а не всеобъемлющего контроля с целью предупреждения потенциальных рисков от человека.

## Литература

1. Авдеев Д. А. «Социальный скоринг» как фактор нарушения права на неприкосновенность частной жизни // Международный научно-исследовательский журнал. 2023. № 6 (132). С. 1–4. DOI 10.23670/IRJ.2023.132.126. EDN MZQKFG
2. Бочанов М. А. Перспективы применения системы социального рейтинга в современной российской политике // Власть. 2024. № 3. С. 91–93. DOI 10.24412/2071-5358-2024-3-91-93. EDN STSDJJ
3. Лазаров А. А. Социальное кредитование (скоринг): этико-правовые вопросы // Право и практика. 2023. № 4. С. 93–96. DOI 10.24412/2411-2275-2023-4-93-96. EDN JQIJPE
4. Науменко Т. В., Секретарева К. Н. Китайская система социального кредита: антиутопия или фактор общественного благополучия? // Журнал исследований социальной политики. 2022. № 3. С. 419–432. DOI 10.17323/727-0634-2022-20-3-419-432. EDN PJHEDM

5. Пашковская И. В., Валенцева Н. И. Развитие системы репутационного скоринга на примере Китая и России // Вестник Евразийской науки. 2019. Т. 11, № 2. С. 1–11. EDN ZZDCIX
6. Пивнева С. В., Никитенко Д. В. Социальный скоринг как инновационный инструмент управления организационными системами в условиях цифровизации // International Journal of Open Information Technologies. 2025. № 5. С. 87–98. EDN WRTMGL
7. Рувинский Р. З., Рувинская Е. А., Комарова Т. Д. Общественное восприятие практик цифрового профилирования и социального рейтингования: ситуация в России и Китае // Социодинамика. 2021. № 12. С. 56–76. DOI 10.25136/2409-7144.2021.12.36824. EDN GGVZLL
8. Фролов А. А. Значимость социальных рейтингов для государств // Россия в полицентричном мировом порядке: вызовы и новые парадигмы развития : Материалы X Всероссийского конгресса политологов РАПН с международным участием, Москва, 05–07 декабря 2024 года. Москва : Аспект Пресс, 2024. С. 663.
9. Юдина Т. Н., Сулемонова Х. С. Внедрение системы социального рейтинга в КНР в условиях цифровизации // Теоретическая экономика. 2021. № 1 (74). С. 66–71. EDN MUJMAL
10. Sokolov A. V., Babajanyan P. A., Golovin Yu. A. Corporations' Digital Rating Systems and their Perception by Audience // 2024 Communication Strategies in Digital Society Seminar (ComSDS), Saint Petersburg, Russian Federation. 2024. С. 123–128.
11. Ginsburg T. Administrative law and the judicial control of agents in authoritarian regimes // Rule by Law: The Politics of Courts in Authoritarian Regimes / ed. by T. Ginsburg, T. Moustafa. New York: Cambridge University Press, 2008. P. 58–72.
12. Hjelholt M. F. The absorbent digital welfare state: Silencing dissent, steering progress // Journal of Sociology. 2024. Vol. 60, Iss. 3. DOI 10.1177/14407833241253632. EDN CQYYYP
13. Kaun A., Liminga A. Welfare service centers: Maintenance, repair, and care at the analog interfaces of the digital welfare state // New Media & Society. 2025. Vol. 27, Iss. 5. P. 3039–3054.
14. Pellandini-Simányi L. Algorithmic classifications in credit marketing: How marketing shapes inequalities // Marketing Theory. 2024. Vol. 24, Iss. 2. P. 211–232.
15. Sharma C., Singh A., Yadav R. Impact of Competition in Credit Rating Industry: Evidence from India // SAGE Open. 2023. Vol. 13, Iss. 1. DOI 10.1177/21582440221135107. EDN RGUWPO
16. Sz wajnoch E. Regulatory capture of the Chinese social credit system: Bureaucratic self-interests in project implementation // China Information. 2024. Vol. 38, Iss. 3. P. 309–330. DOI 10.1177/0920203x241259431. EDN VFYSWW
17. Törnberg P. How platforms govern: Social regulation in digital capitalism // Big Data & Society. 2023. Vol. 10, Iss. 1.
18. Van Toorn G., Henman P., Soldatić K. Introduction to the digital welfare state: Contestations, considerations and entanglements // Journal of Sociology. 2024. Vol. 60, Iss. 3. P. 507–522. DOI 10.1177/14407833241260890. EDN FQVSNN
19. Zakharova I., Jarke J., Kaun A. Tensions in digital welfare states: Three perspectives on care and control // Journal of Sociology. 2024. Vol. 60, Iss. 3. P. 540–559. DOI 10.1177/14407833241238312. EDN BNPJPP

#### **Конфликт интересов**

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

#### **Об авторах:**

**Соколов Александр Владимирович**, доктор политических наук, доцент, заведующий кафедрой социально-политических теорий Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова (Ярославль, Российская Федерация); alex8119@mail.ru

**Гребенко Егор Дмитриевич**, ассистент кафедры социально-политических теорий Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова (Ярославль, Российская Федерация); grebenkoegor76@gmail.com

#### **References**

1. Avdeev D. A. "Social scoring" as a factor of violation of the right to privacy // International Scientific Research Journal [Mezhdunarodnyj nauchno-issledovatel'skij zhurnal]. 2023. N 6 (132). P. 1–4. DOI 10.23670/IRJ.2023.132.126. EDN MZQKFG (In Russ.).
2. Bochanov M. A. Prospects for the application of the social rating system in modern Russian politics // Power [Vlast']. 2024. N 3. P. 91–93. DOI 10.24412/2071-5358-2024-3-91-93. EDN STSDJJ (In Russ.).
3. Lazarov A. A. Social crediting (scoring): ethical and legal issues // Law and Practice [Pravo i praktika]. 2023. N 4. P. 93–96. DOI 10.24412/2411-2275-2023-4-93-96. EDN JQIJPE (In Russ.).

4. Naumenko T. V., Sekretareva K. N. The Chinese social credit system: dystopia or a factor of social well-being? // Journal of Social Policy Research [Zhurnal issledovanij social'noj politiki]. 2022. N 3. P. 419–432. DOI 10.17323/727-0634-2022-20-3-419-432. EDN PJHEDM (In Russ.).
5. Pashkovskaya I. V., Valentseva N. I. Development of the reputational scoring system on the example of China and Russia // Bulletin of Eurasian Science [Vestnik Evrazijskoj nauki]. 2019. Vol. 11, N 2. P. 1–11. EDN ZZDCIX (In Russ.).
6. Pivneva S. V., Nikitenko D. V. Social scoring as an innovative tool for managing organizational systems in the context of digitalization // International Journal of Open Information Technologies. 2025. N 5. P. 87–98. EDN WRTMGL (In Russ.).
7. Ruvinsky R. Z., Ruvinskaya E. A., Komarova T. D. Public perception of digital profiling and social rating practices: the situation in Russia and China // Sociodynamics [Sociodinamika]. 2021. N 12. P. 56–76. DOI 10.25136/2409-7144.2021.12.36824. EDN GGVZLL (In Russ.).
8. Frolov A. A. The importance of social ratings for states // Russia in a polycentric world order: challenges and new development paradigms : Proceedings of the X All-Russian Congress of Political Scientists with International Participation, Moscow, December 05–07, 2024. Moscow: Aspect Press Publishing House, 2024. P. 663. (In Russ.).
9. Yudina T. N., Sulemonova H. S. Introduction of the social rating system in China in the context of digitalization // Theoretical economics [Teoreticheskaya ekonomika]. 2021. N 1 (74). P. 66–71. EDN MUJMAL (In Russ.).
10. Sokolov A. V., Babajanyan P. A., Golovin Yu. A. Digital rating systems of corporations and their perception by the audience // Seminar “Communication strategies in the digital Society 2024” (ComSDS), St. Petersburg, Russian Federation. 2024. P. 123–128.
11. Ginsburg T. Administrative law and the judicial control of agents in authoritarian regimes // Rule by Law: The Politics of Courts in Authoritarian Regimes / ed. by T. Ginsburg, T. Moustafa. New York: Cambridge University Press, 2008. P. 58–72.
12. Hjelholt M. F. The absorbent digital welfare state: Silencing dissent, steering progress // Journal of Sociology. 2024. Vol. 60, Iss. 3. DOI 10.1177/14407833241253632. EDN CQYYYP
13. Kaun A., Liminga A. Welfare service centers: Maintenance, repair, and care at the analog interfaces of the digital welfare state // New Media & Society. 2025. Vol. 27, Iss. 5. P. 3039–3054.
14. Pellandini-Simányi L. Algorithmic classifications in credit marketing: How marketing shapes inequalities // Marketing Theory. 2024. Vol. 24, Iss. 2. P. 211–232.
15. Sharma C., Singh A., Yadav R. Impact of Competition in Credit Rating Industry: Evidence from India // SAGE Open. 2023. Vol. 13, Iss. 1. DOI 10.1177/21582440221135107. EDN RGUWPO
16. Szwajnoch E. Regulatory capture of the Chinese social credit system: Bureaucratic self-interests in project implementation // China Information. 2024. Vol. 38, Iss. 3. P. 309–330. DOI 10.1177/0920203x241259431. EDN VFYSVW
17. Törnberg P. How platforms govern: Social regulation in digital capitalism // Big Data & Society. 2023. Vol. 10, Iss. 1.
18. Van Toorn G., Henman P., Soldatić K. Introduction to the digital welfare state: Contestations, considerations and entanglements // Journal of Sociology. 2024. Vol. 60, Iss. 3. P. 507–522. DOI 10.1177/14407833241260890. EDN FQVSNN
19. Zakharova I., Jarke J., Kaun A. Tensions in digital welfare states: Three perspectives on care and control // Journal of Sociology. 2024. Vol. 60, Iss. 3. P. 540–559. DOI 10.1177/14407833241238312. EDN BNPJPP

### **Conflict of interests**

The authors declare no relevant conflict of interests.

### **About the authors:**

**Alexander V. Sokolov**, Doctor of Political Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Socio-Political Theories of P. G. Demidov Yaroslavl State University (Yaroslavl, Russian Federation); alex8119@mail.ru

**Egor D. Grebenko**, Assistant Professor of the Department of Socio-Political Theories of P. G. Demidov Yaroslavl State University (Yaroslavl, Russian Federation); grebenkoegor76@gmail.com

Поступила в редакцию: 16.07.2025

Поступила после рецензирования: 15.09.2025

Принята к публикации: 07.10.2025

The article was submitted: 16.07.2025

Approved after reviewing: 15.09.2025

Accepted for publication: 07.10.2025

## Политическая психология и когнитивные войны. Итоги работы круглого стола по политической психологии

*Бурикова И. С.*

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

**Для цитирования:** Бурикова И. С. Политическая психология и когнитивные войны. Итоги работы круглого стола по политической психологии // Управленческое консультирование. 2025. № 6. С. 234–241. EDN ZPBNZC

### Political Psychology and Cognitive Warfare. Results of the Discussion on Political Psychology

*Inga S. Burikova*

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

**For citation:** Burikova I. S. Political Psychology and Cognitive Warfare. Results of the Discussion on Political Psychology // Administrative Consulting. 2025. N 6. P. 234–241. EDN ZPBNZC

### Введение

**6 октября 2025 г. в СЗИУ РАНХиГС состоялся круглый стол памяти профессора А. И. Юрьева «Политическая психология и когнитивные войны».**

Профессор А. И. Юрьев (1942–2020) — выдающийся русский ученый, создатель отечественной научной школы политической психологии и первой в Российской Федерации кафедры политической психологии в ЛГУ им. Жданова (СПбГУ). Александр Иванович Юрьев — автор монографий «Введение в политическую психологию» [2] и «Системное описание политической психологии» [3], автор и редактор коллективного учебного пособия «Стратегическая психология глобализации: психология человеческого капитала» [1]. Положил начало подготовке в университетах страны специалистов по психолого-политическому консультированию политических партий, общественных и государственных деятелей.

Круглый стол был посвящен роли политической психологии в противодействии когнитивным и гибридным войнам. Специалисты обсудили возможности противодействия информационно-психологической агрессии инструментами политической психологии. На круглом столе встретились специалисты разных школ политической психологии, ведущие политологи, философы, социологи, специалисты по массовым коммуникациям. Участники круглого стола представили результаты своих исследований и обсудили основные научно-практические вопросы и вызовы современной политической психологии в условиях нарастающей агрессивности информационной среды, роль политической психологии в социальном моделировании и архитектуре. Мероприятие состоялось в день 36-летия политической психологии в России — 6 октября 1989 года была открыта кафедра политической психологии в Ленинградском государственном университете. В работе круглого стола приняли участие ученики

профессора А. И. Юрьева, ныне сотрудники кафедры социальных технологий СЗИУ РАНХиГС, его коллеги из разных вузов страны, политические психологи, политологи, социологи, депутаты разных уровней, общественные деятели.

Открыл круглый стол **Андрей Драгомирович Хлутков**, д. э. н., профессор. В своем приветственном слове директор СЗИУ РАНХиГС отметил, что сегодня мы являемся свидетелями настоящей глобальной трансформации мира. И помимо того, что значительная часть вопросов для России решается сегодня в горячей стадии, с оружием в руках, не менее важными являются еще два измерения современного противостояния. Это — проверка экономики на прочность и недружественное когнитивное воздействие, которое в отличие от военных действий не прекращается ни на минуту. В этих условиях политическая психология выходит на первый план не просто как академическая дисциплина, а как один из ключевых инструментов, влияющих на поддержание социальной стабильности и национальной безопасности в государстве.

В докладе президента Российской ассоциации по связям с общественностью, директора Центра социальной архитектуры МГИМО **Евгения Николаевича Минченко** была представлена модель политического лидерства, основанная на архетипических образах. Команда «Минченко консалтинг» разработала модель формирования образа лидера, которая опирается на методологические подходы юнгианского психоанализа, Дж. Кэмпбелла, К. Пирсон и др. авторов. Данные подходы были переработаны после анализа тысячи самых эффективных политиков человечества. Полученная модель включает в себя нескольких составляющих. Первое — тактические характеристики, то, что политику дано, его *habitus*, физиологические особенности, его профессиональный и жизненный путь, то, что сложно поменять. Вторая составляющая — это социальные роли, функционал для элит. Дальше идет функционал для избирателей, и на это уже накладывается архетипический образ. Использование такой модели дает практический новый взгляд на политическое лидерство и еще одну форму рефлексии в понимании современной политики.

Ректор Восточно-Европейского института психоанализа, д. пс. н., профессор **Михаил Михайлович Решетников** отметил, что важнейшей фигурой власти, которая появляется с самого раннего детства, является воспитатель детского сада и учитель в школе. Учителю принадлежит право судить, оценивать, характеризовать, отбирать, поощрять, разрешать, не разрешать. И власть педагога всегда формально легитимна. На этом тезисе была построена вся система образования на Украине за последние 30 лет. Выросли дети, которым внушили вполне определенные идеи, причем эти идеи внушались жестко, системой наказания и поощрения, и сейчас этим детям уже 30 и даже 40 лет. Это огромная армия людей, ненавидящих Россию, и эта ненависть не исчезнет в один день. Поэтому пока не будет поднят статус воспитателя детского сада, учителя, преподавателя вуза и сержанта в армии на недостижимую высоту на уровне средних окладов по региону и даже выше, эти педагоги и воспитатели не смогут искренне воспитывать веру в отечество, патриотизм и в будущее.

О теоретических разработках в рамках когнитивной безопасности говорил д. ф. н., профессор, директор проекта НИЛ стратегического планирования и евразийской интеграции СЗИУ РАНХиГС Игорь Федорович Кефели. Он отметил, что, во-первых, необходимо готовить кадры, чтобы они могли заниматься вопросами обеспечения противодействия когнитивным войнам. Во-вторых, нужна учебная литература, в первую очередь, кумулятивного порядка — когнитивные науки. По перечню специальностей — это философские, психологические, медицинские, филологические, физико-математические и технические науки. Это — специалисты нашего ближайшего будущего.

В выступлении профессора, д. п. н. (кафедра цифровых медиакоммуникаций «Высшей школы журналистики и массовых коммуникаций» СПбГУ) **Галины**

**Сергеевны Мельник** прозвучало опасение о вездущем сепаратистском дискурсе в сетевых аудиториях нашей страны и, в частности, на Северо-Западе. Это пропагандистские фабрики, которые разрабатывают стратегию разрушения российской государственности, работают с разными целевыми аудиториями. В материалах таких информационных площадок отвергается государственный статус России, и само государство представляется как колониальная корпорация. Участникам сепаратистского движения предлагают отказаться от паспортов РФ, работает система юристов, которые помогают им не платить налоги, страховки, при этом они берут кредиты, их не возвращают, не платят за коммунальные услуги. Оправдывается не только юридическая «партизанская» деятельность, но и фактическая — раз нет государства, то все позволено. Важно выявлять такие деструктивные движения и как работать с ними в формальном юридическом поле, так и блокировать их когнитивное воздействие, закрывать информационные ресурсы, заниматься профилактикой и работать на опережение.

В выступлении к. п. с. н., доцента факультета социальных технологий СЗИУ РАНХиГС **Марии Александровны Коноваловой** прозвучала необходимость работать в поле действия интеллектуальной экспансии. Политическая деятельность — это борьба за сознание общества и за сознание человека, а проходит она в форме интеллектуальной экспансии различных идей. На каждом новом этапе исторического развития человечества обнаруживается множество непонятных и пугающих вещей: искусственный интеллект, экологические проблемы, демографический кризис, декоммунизация экономики и политики и так далее. Если политика не дает внятные ответы на тревожащие людей вопросы, возникают сначала негативные психологические состояния и явления — в форме дезориентации, деморализации, а вслед за этим социально-экономические и политические кризисы. В таких обстоятельствах люди становятся восприимчивыми к любым идеям, помогающим им вернуть хоть какие-то ориентиры в мире наступившего хаоса, дать хоть какую-то опору под ногами. «Свято место пусто не бывает», — и если общество, государство не предоставляет им объяснение, то они будут искать сами. И что они найдут — большой вопрос. Поэтому нужно противопоставить другую информацию, недостаточно просто что-то запрещать, но нужно противопоставить другую, встречную интеллектуальную экспансию.

**Александр Лазаревич Катков**, д. м. н., профессор, руководитель исследовательских и образовательных программ Международного института социальной психотерапии, вице-президент Общероссийской профессиональной психотерапевтической лиги, председатель Международного ученого совета по психотерапии в докладе «Психотехнологии — “оружие массового поражения”?» вспомнил, что термин «деструктивные политические эпидемии» принадлежит А. И. Юрьеву. Особенность деструктивных политических эпидемий состоит в том, что это не просто какие-то экономические или социальные потери, но это реальная перспектива конца цивилизации. При анализе современного психотехнологического пространства видно, что основной вектор воздействия этого пространства на человека и общество — явно деструктивный. И этот деструктивный вектор по объему и интенсивности воздействия многократно превосходит «островки» респектабельных помогающих и развивающих психотехнологий (психотерапию, психологическое консультирование и проч.). Есть ли какое-то эффективное противодействие против когнитивно-ментального доминирования и разгоняемой при помощи этой технологии деструктивной политической эпидемии русофобии? Ответ: мы должны разгонять социальные эпидемии со знаком «плюс», гораздо более мощные, чем атакующие нас психотехнологические волны вирусной информации. Они должны быть наполнены «термоядерными» энергиями, которые способна дать только авангардная наука о психике. Это должна быть эпидемия, которая меняет глубинные цивилизационные контексты.

О доктрине информационной и когнитивной войны говорил шеф-редактор СОНАР-2050, российский политический технолог, медиатеchnолог, журналист, писатель, блогер **Семен Сергеевич Уралов**. Во вступлении он отметил, что на Западе в 1970-е гг. появилась доктрина информационной войны, с 2017 г. — доктрина когнитивной войны. У нас никакой когнитивной войны нет в принципе. Российское государство живет в реальности информационной войны. Как работает когнитивная война? Принцип нанесения когнитивных ударов — общий единый сигнал (во всех медиа-контурах). Все, что мы доносим по теме когнитивной войны для поколения 25 минус, сразу должно быть оформлено в виде приложений, роликов и т. д. — они уже не читают текстов, а сидят в смартфонах. Книг недостаточно. Последний тезис — государство должно признать реальность когнитивной войны, но пока что оно не видит такой тип войны. Подчеркиваю, что у нас во всех концепциях только информационная война. Поэтому мы должны добиться того, чтобы государство признало — только тогда станет возможность противостоянию. Потому что противостоять когнитивной войне может только государство.

Об использовании цветового теста Люшера, расчетов и интерпретаций, разработанных проф. Юрьевым рассказывал профессор, д. пс. н., заместитель директора института гуманитарных технологий и социального инжиниринга Финансового университета при Правительстве РФ **Александр Сергеевич Огнев**. Базовый прибор, с помощью которого аттестовывался информационный контент, — это айтрекер (eye-tracker — отслеживает движение глаз, то, на что смотрит респондент). В стимульных материалах используются восемь цветов теста Люшера. Трактуются такой результат — отклонение от аутогенной нормы, — как равновесное состояние, когда человек себя чувствует комфортно, или как состояние дискомфорта. В результате было обнаружено, что агрессивный материал, который содержит в себе нападки, например, на плохих чиновников, на какие-то события и на каких-то персонажей, которые нам не нравятся, далеко не всегда вызывает негативный эффект. Все это можно измерить с помощью прибора и внести дизайнерские правки в любые информационные материалы, в любой визуальный контент, предвосхитив реакцию респондента.

Современные условия требуют введения понятия «коммуникационный суверенитет». О его определении и возможностях соблюдения рассказал профессор, д. с. н, заведующий кафедрой связей с общественностью в бизнесе Высшей школы журналистики и массовых коммуникаций СПбГУ, почетный профессор СПбГУ **Дмитрий Петрович Гавра**. В современных условиях обеспечение коммуникационного суверенитета прямо сопряжено с обеспечением национальной безопасности. Коммуникационный суверенитет — это способность государства самостоятельно управлять своей информационно-коммуникационной сферой, ее продуктами и эффектами для национальной аудитории. Модель коммуникационного суверенитета носит трехкомпонентный характер: 1) жесткая составляющая (communicative sovereignty hardware) — технологический и программный компонент — производство компонентов и систем, оборудования, в том числе компьютерного, серверного, вещательного, спутникового и т. п. и программного обеспечения; 2) полутвердая составляющая (communicative sovereignty semi-hardware) — экономический компонент — структура собственности на ресурсы цифровой и медиакоммуникационной индустрии; 3) мягкая составляющая (communicative sovereignty software) — контентно-ценностный компонент — характер и направленность контента, воспроизводящего национальный культурно-исторический и ментально-ценностный код. Вот эта трехкомпонентная модель коммуникационного суверенитета требует адекватного, в том числе нормативно-правового регулирования государства.

Доцент Российского государственного гуманитарного университета, д. п. н., к. пс. н. **Владимир Сергеевич Шевцов** в своем выступлении рассказывал об одном из сложных регионов, в котором ведется целенаправленное негативное

информационное воздействие на население — регион Северо-Кавказского федерального округа. Такое негативное воздействие ведется в основном в следующих четырех направлениях: 1) идеологическая подпитка сепаратизма и идеи так называемой деколонизации региона. В основе такого воздействия лежит стремление сформировать установки на воссоединение некогда разделенных границами народов; 2) инспирирование проблем межрелигиозного и межнационального плана; 3) манипулирование целевыми аудиториями под прикрытием продвижения гражданских инициатив. Так, инициативы в области борьбы с коррупцией в регионе, повышения уровня благосостояния и социально-бытового обеспечения нередко становятся предметом искажений; 4) продвижение идей, подрывающих традиции населения, сложившийся семейный уклад. В данном аспекте ряд европейских государств под патронажем органов управления Евросоюза проводит политику воспитания демократической гражданственности и образования в сфере прав человека. Активно насаждаются европейские ценности, такие как гендерное многообразие, борьба женщин за свои права, западнизация традиционного семейного уклада жизни, непопулярность многодетности, протестное поведение и др.

Об использовании технологий когнитивных войн, стратегий агонизма и антогонизма, о региональном символическом геополитическом капитале говорил на круглом столе профессор кафедры региональной политики и политической географии СПбГУ, д. геогр. н. **Константин Эдуардович Аксенов**. Стратегия примирения в конфликтах с участием символов или символической политики — это стратегия агонизма. А, соответственно, антагонизм — это стратегия конфронтации в тех же самых конфликтах. То есть, во-первых, без конфликтов не рассматриваются эти стратегии, во-вторых, они не рассматриваются без участия символов или не в контексте символической политики. Главный тезис — символическая политика без стратегий агонизма или антагонизма сегодня не работает в принципе, как в России, так и за ее пределами. Однако те, кто участвуют в этой политике, часто не осознают этого. А если даже осознают и анонсируют свою приверженность одной из них, могут не подозревать, что в реальности их действия ведут в прямо противоположную сторону.

В своем докладе д. пс. н., профессор, и. о. заведующего кафедрой политической психологии факультета психологии СПбГУ **Ольга Сергеевна Дейнека** рассказывала о деформации исторической памяти как инструменте информационно-психологической войны. В частности, существует ряд манипулятивных технологий, чтобы лишить общество исторической памяти, ее деформация, искажение и привнесение своей информации, другой по смыслу. А. И. Юрьев раскладывал эти компоненты и этапы управления информацией в политическом управлении, писал об объективности, системности, организованности, достаточности, ясности, конкретности и практичности политической информации (работа еще 1992 г.), давал рекомендации для того, чтобы информация правильно доносилась до гражданина. Какие можно отметить факторы и причины фальсификации информации, в частности, о Великой Отечественной войне? Первая группа — это геополитическое соперничество, потому что идет психоисторическая война (вид когнитивной войны). Вторая группа — это идеологические и политические факторы. Третья группа — это социально-культурные факторы, изменения восприятия прошлого, которые происходят у нас, переоценки исторических событий, популяризация альтернативных взглядов, когда речь идет о спорах, о книгах, о государствах. Четвертая группа — это экономические и медийные факторы. И возникают крайне опасные эмоции, такие как обида, вина, накапливаясь, они оказывают разрушающее воздействие на личность, группу и общество. Нужно работать с контраргументацией в ответ на когнитивные манипуляции, а также начиная с детского сада учить правильной коммуникации офлайн и онлайн, в физической и цифровой среде.

Эксперт департамента политических исследований АЦ ВЦИОМ, к. п. н. **Кристина Бадровна Джгамадзе** в своем докладе привела данные ВЦИОМ, по которым видно, за счет чего происходит стабилизация эмоционального состояния общества — это особая российская идентичность. Среди ее компонентов — чувство гордости в восприятии своей страны, и оно только усиливается. Далее — это самоидентификация наших жителей и высокий уровень рефлекслируемого народного единства. Следующий социальный индикатор — это традиционные российские ценности. Семья стоит на первом месте, далее — национальное единство, дружба и взаимопомощь. Такие смысловые конструкции имеют общее семантическое ядро. То есть все эти три группы ценностей описывают снижение межгрупповой дистанции и готовность к кооперации.

На публичные теракты как результат психологического воздействия в условиях когнитивных войн обратила внимание профессор, д. п. н. (кафедра политических институтов и прикладных политических исследований факультета политологии СПбГУ) **Ольга Валентиновна Попова**. Целью когнитивной войны является разрушение или искажение мировоззрения, моральных, ценностных установок на основе явного или неявного принуждения к противоправным действиям. Если в войнах старого типа ответом на вопрос, кто побеждает, было изменение линии фронта, то ныне говорить о победе в когнитивной войне можно лишь в том случае, если удастся управлять (в буквальном смысле) элитой вражеского государства и принуждать к определенным действиям население вне зависимости от того, разделяют ли они идеологию противоположной стороны. В последние годы изменились основные технологии когнитивных войн, появились технологии вовлечения в совершение публичных преступлений: 1) замещенная или имплантированная память, связанная с некритическим восприятием реальности и исторической памятью; 2) пост-правда — в принятии решений руководствуются верой, основанной на эмоциях и субъективных убеждениях, а не на критическом анализе источников информации; 3) использование фейк-ньюс, альтернативных фактов и самого тяжелого варианта — дипфейков, ложной информации, которая синтезируется искусственным интеллектом чаще всего в визуальных образах. Дипфейки начинают доминировать над достоверной информацией, способствуя формированию основ гнева, враждебности и насилия.

Доцент кафедры политической психологии СПбГУ, к. пс. н. **Алексей Владимирович Забарин** предложил начать решать проблему с определения понятий. И тогда не надо будет говорить на языке метафоры — будет уже вполне конкретное предметное поле когнитивных процессов и их особенностей. При этом результатом когнитивного воздействия является то, что А. И. Юрьев называл «картина мира», которая должна в результате построить связи, объекты, отношения между ними, а у человека должно сложиться какое-то понимание. Поэтому когнитивная война с этой точки зрения — это война за определенное понимание той или иной ситуации.

С предложением создания Центра, который совместно с властями займется тем, что в онлайн-режиме будет «переводить на человеческий язык» то, что власти пытаются говорить населению, выступил к. пс. н., политический психолог-консультант **Александр Викторович Ершов**. Такой Центр возможно создать на базе вуза со специалистами в области психологии управления, политической психологии, психологии массовых коммуникаций. В настоящее время большинство продукции социальной рекламы выглядит как самодеятельность с точки зрения психолога. Гениальные идеи и замыслы, предложения о трансляции традиционных ценностей — разбиваются о примитивное исполнение, непонятное обывателю. Центр мог бы сделать так, чтобы не было обратного эффекта. Но главное — не опоздать. Не дотянуть до того, что власть и общество настолько разойдутся по информационным пространствам, что уже не будет крючков, их цепляющих.

О необходимости защиты от телефонных мошенников говорила в своем докладе к. пс. н., доцент кафедры управления рисками и страхования СПбГУ, руководитель программы магистратуры СПбГУ «Поведенческая экономика и экономической психологии» **Ольга Викторовна Медяник**. Телефонное мошенничество — это один из инструментов когнитивной войны, имеющий конкретный экономический результат, измеряемый в миллиардах рублей. Анализ скриптов и иных материалов, по которым обучают мошенников, показал, что их работа строится по трем уровням воздействия. Первый — когнитивный, управление мыслями жертвы, манипулирование ее сознанием и логикой принятия решений. Второй — эмоциональный, вызываются тревога, страх, паника. Третий — физиологический. В этой фазе мошенники используют специально разработанные техники, чтобы полностью подчинить волю жертвы и превратить ее в послушного исполнителя. Вся эта технология рассчитана на комплексное воздействие — не только на психику, но и на физиологию человека. И выход из такого состояния сознания начинается с того, что организму нужно физически дать время, прекратить воздействие, дождаться восстановления психофизиологических функций, чтобы вернуть себе адекватность восприятия.

На круглом столе также выступил депутат законодательного собрания Санкт-Петербурга, выпускник кафедры политической психологии **Андрей Алексеевич Рябоконт**. В своем выступлении он размышлял о будущем политической психологии, о преемственности поколений.

Подводя итоги, следует отметить, что в результате работы круглого стола были сформулированы следующие важные замечания, предложения и рекомендации:

1. В современном мире «вредную» информацию можно и нужно ограничивать, работая по выявлению источников данной информации и запрету ее распространения.

2. Когнитивные угрозы повсеместны — от простой лжи и искажения информации до телефонного и финансового мошенничества, а также создания по технологиям нейролингвистического программирования (НЛП) «биодронов» из людей, которых подвергли серьезному воздействию деструктивных когнитивных технологий.

3. В качестве профилактики необходимо повышать информационную грамотность населения — обучать работе с информацией, умению отличать качественную информацию от некачественной, истинную от ложной. Причем такая работа должна вестись уже в школе, когда молодежь наиболее восприимчива к любой информации в сети Интернет. Необходимо вовлекать и пожилых людей в цифровую грамотность, и все категории граждан.

4. Недостаточно запрещать вредную информацию, ее нужно замещать, противопоставлять другую, встречную интеллектуальную экспансию, политическую эпидемию со знаком «плюс». Вместо разгона деструктивной политической эпидемии «Россия на нас нападет» необходимо предложить позитивный и конструктивный образ нашей страны — зачем Россия нужна миру? Каков образ России для других стран?

5. На внутреннем информационном рынке — работать рекомендуется через лидеров общественного мнения, экспертное сообщество и других субъектов интеллектуальной экспансии.

6. Специалисты в области политического мышления, когнитивных процессов могут быть привлечены к профессиональной оценке реализуемых программ интеллектуальной экспансии. Возможно, даже экспресс-оценке информационных продуктов, а также законотворческих инициатив в режиме их проверки до непосредственной реализации и/или выхода в эфир и публикации в различного рода СМИ и сети интернет.

7. Рекомендуется провести научно-исследовательскую работу по обсуждению и разработке такой позитивной повестки, образа будущего, образа России и т. д. с привлечением широкого круга специалистов, как по содержанию образа (философы, психологи, политологи, социологи и т. д.), так и деятелей культуры и искусства,

непосредственно отвечающих за форму донесения образа до широкой аудитории, с обязательными практическими предложениями по реализации.

На кафедре социальных технологий факультета социальных технологий СЗИУ РАНХиГС под руководством профессора, доктора политических наук **Инны Александровны Ветренко** сейчас работают ученики Александра Ивановича Юрьева и развивают политическую психологию, изучая современные проблемы и вызовы, с которыми сталкивается наука и практика.

## Литература

1. Стратегическая психология глобализации: психология человеческого капитала : учебн. пос. / под науч. ред. д-ра психол. наук, проф. А. И. Юрьева. СПб. : Logos, 2006.
2. Юрьев А. И. Введение в политическую психологию. СПб. : Изд-во СПбГУ, 1992.
3. Юрьев А. И. Системное описание политической психологии. СПб. : Изд-во СПбГУ, 1996.

### Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

### Об авторе:

**Бурикова Инга Сергеевна**, кандидат психологических наук, генеральный директор Центра социальных проектов «Белый Дом», доцент Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Санкт-Петербург, Российская Федерация); burikova-is@ranepa.ru

## References

1. Strategic Psychology of Globalization: Psychology of Human Capital: a textbook / edited by Doctor of Psychology, Professor A. I. Yuryev. St. Petersburg: Logos, 2006.
2. Yuryev A. I. Introduction to Political Psychology. St. Petersburg: St. Petersburg State University Press, 1992.
3. Yuryev A. I. A Systematic Description of Political Psychology. St. Petersburg: St. Petersburg State University Press, 1996.

### Conflict of interests

The author declares no relevant conflict of interests.

### About the author:

**Inga S. Burikova**, PhD in Psychology, General Director of the White House Center for Social Projects, Associate Professor at the North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (St. Petersburg, Russian Federation); burikova-is@ranepa.ru

Поступила в редакцию: 01.11.2025

Принята к публикации: 20.11.2025

The article was submitted: 01.11.2025

Accepted for publication: 20.11.2025

## Итоги работы VII международной научно-практической конференции «Горчаковские чтения»

*Лихтин А. А. \*, Шеина А. Ю.*

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

**Для цитирования:** Лихтин А. А., Шеина А. Ю. Итоги работы VII международной научно-практической конференции «Горчаковские чтения» // Управленческое консультирование. 2025. № 6. С. 242–245. EDN ZWDRNH

### Results of the Seventh International Scientific and Practical Conference “Gorchakov Readings”

*Anatoly A. Likhtin \*, Anastasia Yu. Sheina*

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management), St. Petersburg, Russian Federation; \*likhtin-aa@ranepa.ru

**For citation:** Likhtin A. A., Sheina A. Yu. Results of the Seventh International Scientific and Practical Conference “Gorchakov Readings” // Administrative Consulting. 2025. N 6. P. 242–245. EDN ZWDRNH

---

«Горчаковские чтения» — это традиционная осенняя конференция факультета Государственного и муниципального управления РАНХиГС Санкт-Петербург, объединяющая преподавателей, ученых, представителей государственного и муниципального сектора, бизнеса, некоммерческих организаций, студентов, аспирантов и выпускников Президентской академии.

Конференция традиционно посвящена выдающемуся выпускнику Императорского Царскосельского лицея — министру иностранных дел и последнему канцлеру Российской империи Александру Михайловичу Горчакову и является продолжением традиции воспитания просвещенных государственных служащих России.

Конференция за многие годы для Академии стала не просто традицией, а важным событием для научного и экспертного сообщества. «Горчаковские чтения» — это пространство обсуждения ключевых вопросов государственного управления и внешней политики, которое способствует преобразованию профессионального диалога в практические идеи и решения. Но самое главное — это дань уважения и памяти выдающемуся государственному деятелю Александру Михайловичу Горчакову.

В этом году международная научно-практическая конференция «Горчаковские чтения» состоялась 20 ноября. В конференции приняли участие более 250 выступающих, работало 14 секций, из которых 6 студенческих. В работе секций обсудили вопросы исторического опыта государственного управления, общественного развития, современные практики государственного управления, цифровой трансформации и внедрения ИИ-технологий в публичное управление, подготовку новых кадров в сочетании с традиционными фундаментальными знаниями и современными требованиями рынка труда, правовое регулирование в условиях новых вызовов, стратегии развития городов и регионов, формы и результаты взаимодействия власти и бизнеса, устойчивость и гибкость госрегулирования.

Пленарное заседание «Горчаковских чтений» открылось приветственным словом директора РАНХиГС Санкт-Петербург **Андрея Драгомировича Хлуткова**, в котором было особо отмечено, что конференция — это дань уважения и памяти выдающемуся государственному деятелю Александру Михайловичу Горчакову, имя которого прочно вошло в историю российской дипломатии как символ мастерства переговоров, верности долгу и преданности интересам Отечества. Также с приветственным словом выступил директор Института проблем региональной экономики Российской академии наук, доктор экономических наук, профессор **Алексей Дмитриевич Шматко**, который подчеркнул важность совместной работы с Президентской Академией.

На пленарном заседании были представлены доклады, которые вызвали сквозные обсуждения в рамках всего дня конференции. В рамках своих выступлений представители публичной власти, научно-образовательного сообщества, бизнеса и СМИ обозначили приоритетные направления развития и ключевые вызовы, стоящие перед государственным управлением в современной России. Участники дискуссии охватили широкий спектр вопросов, начиная от кадрового обеспечения государственного управления в эпоху ИИ-технологий, вопросов семейной политики до территориального пространственного планирования.

Председатель Совета муниципальных образований Санкт-Петербурга **Всеволод Федорович Беликов** обозначил проблемные зоны в рамках подготовки управленческих кадров для местного самоуправления, в том числе недостаток молодых специалистов и связанный с этим рост среднего возраста муниципальных служащих, разрыв между обучением и реальными задачами, цифровой разрыв и сопротивление изменениям, высокая текучесть кадров органов местного самоуправления. В ходе дискуссии были обсуждены такие программы, как «Школа мэров», «Цифровой университет муниципалитетов», «Наставничество».

Профессор кафедры государственного и муниципального управления РАНХиГС Санкт-Петербург **Юрий Владимирович Савельев** представил доклад в рамках выполнения научно-исследовательского проекта по заданию Правительства РФ силами научного коллектива под руководством А. Д. Хлуткова на тему: «Межрегиональные диспропорции, стратегические приоритеты и прогноз территориального развития Северо-Запада России до 2035 года». Большой интерес вызвали предлагаемые модели пространственного развития, а также тема получила рекомендацию к дальнейшему обсуждению в органах власти для интеграции с практическими решениями.

Доктор политических наук, доктор экономических наук, профессор, начальник научно-методического отдела — ученый секретарь департамента по научно-просветительской работе ФГБУ «Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина» **Сергей Николаевич Большаков** обозначил ключевую мысль о том, что в соревновании государств победят не технологии, а новые модели управления (технологиями и данными), а в качестве фактора успеха страны выделил совокупность выигрыша конкуренции за человеческий капитал и лидерство в технологической экономике.

Директор Центра технологий электронного правительства ИТМО, кандидат политических наук, доцент **Андрей Владимирович Чугунов** подчеркнул важность анализа роли цифровизации в процессах трансформации институциональной среды и принятия управленческих решений в России в контексте тренда централизации и распространении практик алгоритмического управления, взаимодействия между уровнями исполнительной власти и муниципалитетами, трансформаций политико-управленческих процессов внутри управленческого аппарата и взаимодействия органов власти, граждан и бизнеса.

Научный сотрудник Лаборатории прикладного искусственного интеллекта Санкт-Петербургского Федерального исследовательского центра Российской академии

наук **Валерий Дмитриевич Олисеенко** и руководитель Лаборатории прикладного искусственного интеллекта Санкт-Петербургского Федерального исследовательского центра Российской академии наук, кандидат технических наук **Максим Викторович Абрамов** осветили совместный проект Лаборатории прикладного искусственного интеллекта СПб ФИЦ РАН и РАНХиГС, где на основе классификатора управленческих должностей ВШГУ предложили подход к рейтингованию вузов в сфере управления. Автоматизированная версия классификатора позволяет получать и обрабатывать большие массивы данных о карьерных путях выпускников.

Ведущий эксперт центра социологических исследований РАНХиГС Санкт-Петербург, кандидат социологических наук, доцент **Светлана Всеволодовна Ляшко** выступила с докладом по результатам, полученным в рамках выполнения научно-исследовательского проекта по заданию Правительства РФ, на тему: «Совершенствование государственной семейной политики в отношении российской молодежи: социологические аспекты реализации», отметив важность социальной рекламы, заказчиком которой будет выступать государство, а также необходимость дополнительной поддержки сотрудников, у которых есть несовершеннолетние дети.

Научные дискуссии «Горчаковских чтений» объективно укладываются в несколько тематических направлений, сообразно научным интересам, выполнению государственных заданий, запросам работодателей.

Первая секция была посвящена обсуждению проблем подготовки кадров для государственной службы от Царскосельского лицея до наших дней. Данная секция тесно связана с проектом Президентской Академии по возрождению традиций Царскосельского лицея в Санкт-Петербурге как учебного заведения для того, чтобы готовить молодежь уже с юных лет к государственной службе, воспитывать в духе патриотизма и давать лучшее образование. К обсуждению также присоединились коллеги из Белоруссии.

Практики модернизации государственного и муниципального управления в новых условиях обсудили на второй секции. В научных докладах и дискуссиях был затронут широкий перечень вопросов: информационная открытость органов власти, технологический суверенитет, фармацевтическая деятельность в структуре социального обслуживания граждан, оценка сбалансированного социально-экономического развития муниципальных образований Ленинградской области и другие.

Особый интерес вызвала секция «Цифровая трансформация в публичном управлении: первые итоги и перспективы». Большое внимание было уделено обсуждению применения технологий искусственного интеллекта в контексте рисков, возможностей, этики в органах государственной власти, социальных сферах. В рамках данного направления в Президентской Академии Санкт-Петербурга запущена магистерская программа «Цифровая трансформация в публичном управлении», реализуемая совместно со «Сбером».

Отдельная секция, сочетавшая в себе обсуждения устоявшихся подходов и инноваций, была посвящена подготовке кадров для системы публичного управления. На ней продолжилось обсуждение вопросов, заданных в контексте пленарной дискуссии.

Секция «Право и государство перед вызовами современности» традиционно прошла на площадке юридического факультета и вызвала большой интерес участников. Также к обсуждению форм и результатов взаимодействия власти и бизнеса присоединился экономический факультет.

В рамках секции «Урбанистика и государственная политика в развитии территорий» было презентовано учебное пособие «Единый документ территориального планирования и градостроительного зонирования». Его представил доцент кафедры правоведения, доктор юридических наук **Виктор Александрович Майборода**. Продолжились дискуссии, связанные с стратегическими направлениями территориального развития Северо-Западного макрорегиона (2025–2035 гг.).

Междисциплинарная секция «Устойчивость и гибкость государственного регулирования: междисциплинарный подход к адаптации в условиях глобальных изменений» объединила зарубежных исследователей, аспирантов, магистрантов и профессорско-преподавательский состав.

Также особенностью конференции стало активное участие студентов, которые выступили в рамках шести специализированных секций.

Подводя итог работы Седьмой Международной научно-практической конференции «Горчаковские чтения», стоит отметить, что акцентной частью программы стали выступления по научно-исследовательским работам, которые ведутся в Президентской Академии Санкт-Петербург. Ежегодно структура программы пересматривается исходя из предложений, поступающих в организационный комитет от докладчиков и модераторов конференции.

Традиционно обсуждение докладов, представленных на пленарной части, отразилось на дискуссии в разрезе всех секций. Ряд тем получили рекомендацию к дальнейшему обсуждению в органах власти для интеграции с практическими решениями.

Восьмая Международная научно-практическая конференция «Горчаковские чтения» пройдет в Санкт-Петербурге в ноябре 2026 года. Приглашаем принять участие в ее работе.

#### **Конфликт интересов**

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

#### **Об авторах:**

**Лихтин Анатолий Алексеевич**, кандидат экономических наук, декан факультета государственного и муниципального управления Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); likhtin-aa@ranepa.ru

**Шейна Анастасия Юрьевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, руководитель магистерской программы «Цифровая трансформация в публичном управлении» Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); sheina-ay@ranepa.ru

#### **Conflict of interests**

The authors declare no relevant conflict of interests.

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

**Anatoly A. Likhtin**, PhD in Economics, Dean of the Faculty of Public and Municipal Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration of the North-West Institute of Management of RANEPA (Saint Petersburg, Russian Federation); likhtin-aa@ranepa.ru

**Anastasia Yu. Sheina**, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Public and Municipal Administration, Head of the Master's program "Digital Transformation in Public Administration" of the North-West Institute of Management of RANEPA (Saint Petersburg, Russian Federation); sheina-ay@ranepa.ru

Поступила в редакцию: 01.12.2025  
Принята к публикации: 08.12.2025

The article was submitted: 01.12.2025  
Accepted for publication: 08.12.2025

2025. № 6 (192)

# 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 26.12.2025.

Выход в свет 26.12.2025.

Формат 70×100/16. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 19,89. Тираж 50 экз.

Заказ № УК6/2025.

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  
Г. А. МИРЗОЕВОЙ

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.  
Цена свободная.

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