

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

2026. № 2 (194)

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 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

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, 2026
- © Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2026
- © Редакция журнала «Управленческое консультирование» (составитель), 2026
- © 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.**
Пределы управленческой эффективности в условиях внешних вызовов и внутренней неопределенности

ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПОЛИТИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ

- 9 ДМИТРИЕВ О. А., ЕВСТАФЬЕВ Д. Г.**
Эволюция «власти коммуникаций»: от постправды к постреальности. Возможности и пределы социального и политического управления
- 23 ПОГОРЕЛЬСКИЙ Д. М.**
Цифровизация этнополитических процессов в Российской Федерации: к постановке проблемы

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 34 КАРАКЧИЕВА И. В., КОВАЛЕНКО А. А., ПОЛУШКИНА А. О., ФЕДОТОВ А. В.**
Дополнительное профессиональное образование государственных и муниципальных служащих в Российской Федерации — состояние и задачи развития
- 54 ВЕЙБЕР Е. Н., ГРУДИНИН М. А., ТУЛУПЬЕВА Т. В., ВЯТКИН А. А.**
Границы применимости ИИ в государственном управлении: Память LLM-агентов vs память человека
- 68 РАЩИКОВ А. А.**
Государственные информационные системы промышленности как политическая технология цифрового протекционизма

ИССЛЕДОВАНИЯ, СТРАТЕГИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

- 79 EVGENIA A. KUKLINA**
Russia's Arctic Agenda: Projects, Problems, Digital Solutions
- 94 КНЯЗЬНЕДЕЛИН Р. А., КУРБАНОВ А. Х.**
Трансформация экономической политики Российской Федерации в условиях геополитической турбулентности: от либеральной модели к суверенной индустриализации
- 109 БУНЬКОВСКИЙ Д. В.**
Разработка модели минимизации угроз в нефтегазохимическом комплексе
- 122 ДМИТРИЕВ А. В.**
Обеспечение цифровой безопасности как элемента экономической безопасности в банковском секторе

- 135 ГЕТМАН А. Г., ПЛАСТУНЯК И. А.**
Поддержка управленческих решений в цифровых транспортных коридорах
- 148 КОЗЫРЕВ А. А., ЗАРЕЦКИЙ А. А.**
Стратегические направления повышения качества жизни населения арктических территорий Республики Карелия
- 169 КРАСЮК Т. Н.**
Инжиниринг внедрения стратегического менеджмента в компании. Модели, этапы и риски
- 183 КОСТЕВИЧ М. И.**
Стратегические перспективы развития кадрового потенциала региональных систем здравоохранения
- 195 ПОЧИВАЛОВ А. О.**
Стратегическое осмысление человеческого потенциала в управлении региональной экономикой

ОБЩЕСТВЕННОЕ РАЗВИТИЕ: ИСТОРИЧЕСКИЕ, НАЦИОНАЛЬНЫЕ, МЕЖДУНАРОДНЫЕ И ГЛОБАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ

- 206 МОРОЗОВА С. А.**
Генеративные модели ИИ и фейковая библиографическая информация в научных публикациях: причины, типология, последствия и значение для управленческих решений
- 228 НАМАЗОВ О. Б., КУЛЕШ С. А.**
Сравнительный индексный анализ устойчивости политической системы (на примере Китая и Турции)
- 239 ПОСТНИКОВА О. Ю.**
Особенности управления социально ориентированными некоммерческими организациями с учетом изменений социально-политической среды

НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ

- 250 ШМАТКО А. Д.**
Рецензия на монографию «Современные проблемы менеджмента в условиях цифровой экономики и глобального кризиса капиталистической системы»

FROM THE EDITORIAL OFFICE

- 8 ANDREY D. KHLUTKOV**
Management Efficiency Limits in External Calls and Internal Uncertainty

SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT

- 9 OLEG A. DMITRIEV, DMITRY G. EVSTAFIEV**
Evolution of the “Power of Communications”: from Post-truth to Post-reality. Opportunities and Limits of Social and Political Governance
- 23 DMITRIY M. POGORELSKIY**
Digitalization of Ethnopolitical Processes in the Russian Federation: The Problem Statement

STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

- 34 INNA V. KARAKCHIEVA, ALEKSEY A. KOVALENKO, ANNA O. POLUSHKINA, ALEKSANDR V. FEDOTOV**
Additional Professional Education for State Civil Servants and Municipal Employees in The Russian Federation: Status and Development Challenges
- 54 EVGENIYA N. VEIBER, MIKHAIL A. GRUDININ, TATIANA V. TULUPYEVA, ARTEM A. VYATKIN**
Limits of Applicability of Artificial Intelligence in Public Administration: Memory of LLM-Based Agents vs. Human Memory
- 68 ANDREY A. RASHCHIKOV**
State Industrial Information Systems as a Political Technology of Digital Protectionism

RESEARCH, STRATEGIZING AND MANAGEMENT OF ECONOMIC SYSTEMS DEVELOPMENT

- 79 EVGENIA A. KUKLINA**
Russia’s Arctic Agenda: Projects, Problems, Digital Solutions
- 94 RADISLAV A. KNYAZNEDELIN, ARTUR KH. KURBANOV**
Transformation of The Economic Policy of The Russian Federation in The Context of Geopolitical Turbulence: From A Liberal Model to Sovereign Industrialization
- 109 DMITRY V. BUNKOVSKY**
Threats to the Economic Security of a Business Entity in the Petrochemical Complex

- 122 ALEXANDER V. DMITRIEV**
Ensuring Digital Security as An Element of Economic Security in the Banking Sector
- 135 ANASTASIA G. GETMAN, IRINA A. PLASTUNYAK**
Support for Management Decisions in Digital Transport Corridors
- 148 ALEKSANDR A. KOZYREV, ANDREY A. ZARETSKY**
Strategic Directions for Improving the Quality of Life of the Population of the Arctic Territories of the Republic of Karelia
- 169 TATYANA N. KRASYUK**
Engineering of the Strategic Management Implementation in the Company. Models, Stages and Risks
- 183 MARIA I. KOSTEVICH**
Strategic Prospects for the Development of Human Resources in Regional Health Systems
- 195 ARTHUR O. POCHIVALOV**
Strategic Conceptualization of Human Potential in the Management of the Regional Economy

SOCIAL DEVELOPMENT: HISTORICAL, NATIONAL, INTERNATIONAL AND GLOBAL ASPECTS

- 206 SVETLANA A. MORZOVA**
Generative AI Models and Fake Bibliographic Information in Scholarly Publications: Causes, Typology, Consequences, and Implications for Managerial Decision-Making
- 228 ORHAN B. NAMAZOV, SEMYON A. KULESH**
Comparative Index Analysis of the Stability of the Political System (On the Example of China and Turkey)
- 239 OLGA. YU. POSTNIKOVA**
Features of Management of Socially Oriented Non-Profit Organizations, Taking into Account Changes in the Socio-Political Environment

SCIENTIFIC LIFE

- 250 ALEXEY D. SHMATKO**
Review of the Monograph “Modern Management Issues in the Digital Economy and Global Crisis of the capitalist system”

Пределы управленческой эффективности в условиях внешних вызовов и внутренней неопределенности

Management Efficiency Limits in External Calls and Internal Uncertainty



Государственное управление часто притворяется рутинной практикой, однако на самом деле является искусством. От обычного искусства оно отличается тем, что в крайнем случае без живописи или скульптуры современное общество прожить сможет, а без эффективного государственного управления — нет. Есть еще одна проблема, связанная с диагностикой. Отсутствие уникальной картины на прежнем месте сразу же заметно. Правда, можно, как в фильме «Старики-разбойники», повесить табличку «На реставрации». Но и это временное решение.

Управленческая культура не теряется сразу, она постепенно эволюционирует в соответствии с общими экономическими и политическими условиями. В теории качество управления должно опережать изменения в экономической системе, общественных настроениях и внешних вызовах. На практике практически нигде, никогда и никому это не удается.

При переходе на второй квартал 2026 г. социологи диагностируют рост общественных ожиданий и определенные отставания управленческих решений и достижений. Само по себе это не является катастрофой и присутствует от Канады до Австралии и от Северной Кореи до Чили. В условиях стабильности в глобальной политике экономики и национальной политике экономики всегда существует довольно большой временной зазор управленческого решения. Но у нас нет сегодня стабильности как глобальной, так и региональной и, соответственно, не может быть внутренней национальной стабильности в таких внешних условиях.

Коридор управленческих возможностей сужается в силу объективных обстоятельств. Искусственный интеллект, по сути, решает технические проблемы, их много, и они отвлекают от стратегии. Однако при этом ИИ — как часть цифровизации — позволяет освободиться от проблем «тактики» и сосредоточиться на «стратегии».

Понимание этих вызовов характеризует не только образовательные траектории в РАНХиГС, но и научную работу. Второй номер журнала «Управленческое консультирование» практически полностью посвящен вопросам совершенствования управления, вопросам цифровой безопасности, роли искусственного интеллекта. Вопросы цифрового управления рассматриваются и применительно к отдельным отраслям — здравоохранению, и применительно к ключевым проблемам — транспортной логистике.

«Суверенитет», «безопасность», «цифровизация», «стратегия» — ключевые темы этого номера. Мы стараемся не только ставить, но и предлагать решения проблем.

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

Эволюция «власти коммуникаций»: от постправды к постреальности. Возможности и пределы социального и политического управления

Дмитриев О. А.* , Евстафьев Д. Г.

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Российская Федерация; *oadmtriev@hse.ru

РЕФЕРАТ

Модель трансформации мировой политики и экономики, связанной с кризисом американоцентричной глобализации и сопряженной с ней институциональности, ставит вопрос об эффективных механизмах управления противоречивыми социально-политическими и социально-экономическими процессами. Ключевая проблема — чрезмерная роль информационно-манипулятивных технологий, включая и «силовую пропаганду» в условиях формирующихся узлов ценностного противоборства и размежевания.

Глобалистский информационный мейнстрим использует большое количество фактоидов — семантически окрашенных, политических по своей природе, антироссийских суждений, выдаваемых за якобы свершившийся факт. Сформированная в период поздней глобализации система управления коммуникационными процессами, возникновение феномена «универсальной повестки дня» были одними из важнейших элементов «глобальной взаимозависимости». Одним из наиболее активно используемых инструментов формирования нового социально-политического пространства становится «постреальность», являющаяся дальнейшим развитием механизма «постправды», обеспечивавшей доминирование «условного Большого Запада» в глобальном информационно-политическом пространстве в эпоху однополярного мира.

«Постреальность», рассматриваемая авторами как технология социоинформационного управления, эффективно давала возможность управлять процессами в общественном мнении в эпоху глобализации. Однако ситуация геоэкономической регионализации хотя и позволяет до известной степени сохранять доминирование США в глобальном информационном пространстве, но ведет к противоречиям между частями в прошлом единого Запада и порождает многовариантность постправд — постреальностей.

Кризис мира «власти коммуникаций», восхвалявшийся медиаисследователями начала 2000-х годов, создает крайне противоречивую социоинформационную среду, порождающую «глобальную коммуникационную анклавность». А уже на этой социальной и технологической основе вполне возможно конструирование «постреальности».

Ключевые слова: постправда, постреальность, информационное общество, мейнстрим, альтернатива.

Для цитирования: Дмитриев О. А., Евстафьев Д. Г. Эволюция «власти коммуникаций»: от постправды к постреальности. Возможности и пределы социального и политического управления // Управленческое консультирование. 2026. № 2. С. 9–22. EDN ХРКРКQ

Evolution of the “Power of Communications”: from Post-truth to Post-reality. Opportunities and Limits of Social and Political Governance

Oleg A. Dmitriev*, Dmitry G. Evstafiev

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russian Federation; *oadmtriev@hse.ru

ABSTRACT

The ongoing transformation of the world politics that are the results of the crisis of the americano-centric globalization and related crisis of the Americano-centric institutionalization put forward the issue of the new methods of management of the controversial socio-economic

and social-politic tendencies The key problem of the contemporary world is the excessive role of informational manipulations and related technologies including military hybrid propaganda in the main areas of competition and disengagement. The Western informational mainstream uses multiple factoids that are presented as the real facts. The system of management of the global informational processes served as one of the major tools of the global interrelationship as we know it. "Post-reality" became one of the currently frequently used methods of formation of new geopolitical spaces and reshaping the geo-economic landscape. The post-reality is a more complex development of the post-truth technologies that secured the US dominance in the global informational environment through the era of American unipolarity. The phenomena of post-reality on the one hand gives the opportunity to manage actively the process of geo-economic regionalization, but on the other provides for preservation of US global dominance relying upon the primacy in the global informational environment. The on-going crisis of the "world of the power of communications" that was praised by the researches of media-sphere in the beginning of 2000s, creates a highly contradictory socio-informational environment that in turn creates the ground for the effect of socio-communication enclavism. And that is the fertile social and technological ground for constructing the post-reality as the socio-political reality.

Keywords: post-truth, post-reality, information society, mainstream, alternativity.

For citation: Dmitriev O. A., Evstafiev D. G. Evolution of the "Power of Communications": from Post-truth to Post-reality. Opportunities and Limits of Social and Political Governance // Administrative Consulting. 2026. N 2. P. 9–22. EDN XPKPKQ

Вместо введения: постправда как феномен глобализации

Современное информационное общество является основой для наглядного проявления диалектики материального и нематериального в современном экономизированном мире [3]. Фактор нематериального в развитии информационного общества (далее — ИО) традиционно играл и продолжает играть значительную роль. Несмотря на эффект «диктата формата», контент, прежде всего его принятие значимыми социальными группами потребителей (как товаров, так и «ощущений»), продолжал оставаться ключевым фактором. Но современное ИО, основанное на принципе интегрированных коммуникаций, является некой интегрированной квинт-эссенцией сочетания материального — технологических возможностей и экономических потребностей — и нематериального — социально-культурных процессов.

Это и формирует стимулы к развитию ИО через развитие порождаемых им форматов коммуникаций и его институциональной архитектуры. Американоцентричная глобализация породила ряд специфических социоинформационных феноменов. Одним из них стал феномен постправды [9]. Особенностью постправды была нацеленность на решение содержательных задач, формирование нового содержательного пространства, преимущественно за счет «технологических» средств. Главным стало доминирование в медийном «мейнстриме» и приоритетность лишь одной точки зрения на происходящие события.

Чиновники и сотрудники агентств по международному развитию открыто поддерживают работу СМИ, оказывающих воздействие не только на «страны третьего мира» (USAID¹, NDI и другие), но и на развитые страны, считавшиеся частью «ядра глобализации». Принимают активное участие в формировании информационного мейнстрима и организации, осуществлявшие так называемую гуманитарную деятельность под лозунгами развития и социальной модернизации, борьбы против

¹ Инициатива по поддержке независимости медиа (Медиа-К) [Электронный ресурс] <https://www.usaid.gov/ru/kyrgyz-republic/fact-sheets/cultivating-media-independence-initiative-media-k> (дата обращения: 03.04.2020).* — Деятельность Агентства США по международному развитию (USAID) запрещена на территории РФ.

опасных болезней (US Peace Corps, UNAIDS, UNHCR, UNRWA, Oxfam, World Food Programme, Norwegian Refugee Council, MSF и т. п.). Их деятельность, как правило, активизируется после громких заявлений руководителей США, а также стран «коллективного Запада» против лидеров стран, оказывающих сопротивление глобальному мейнстриму. Такими странами осенью 2025 г. стали Венесуэла и Нигерия. Тем самым коммуникации, после элит подхваченные некоммерческими организациями, становятся «кирпичиками» для строительства не только глобальной «повестки дня», куда вовлечены десятки миллионов людей в разных странах мира [13], но и влияния на социальные интересы и пристрастия людей [12].

Фундаментальным условием, обеспечившим переход от постправды к постреальности, стала институционализация ИО, реализованная в интересах глобалистских элит. Глобализированная архитектура цифрового информационного общества обеспечила его статус в качестве одной из систем управления глобальным — постгосударственным — развитием [2].

Методологически важным представляется вопрос о механизмах развития медийного мейнстрима на протяжении последних 500 лет. Именно тогда, в эпоху Великих географических открытий, была заложена традиция восприятия крупных источников массовой информации как якобы самых надежных во время репортажей о путешествиях и колонизации ранее неизведанных европейских территорий. Это привело к формированию понятия *mainstream* (далее — мейнстрим). К нему в Кембриджском словаре относят идеи, верования, устои, считающиеся приемлемыми большинством людей в мире. Сам по себе термин «мейнстрим» является инструментом управления не только медийной, но и социальной повесткой.

Недавний пример: попытка глобальных мейнстримных СМИ однобоко представить иранскую ракетную атаку по территории Израиля как неэффективную. В то же время многие факты говорят совершенно об обратном². Это подтверждается и ведущими «мозговыми центрами» информационного мейнстрима, такими как Chatham House, а также Институт международных отношений в Риме. Эти и другие похожие организации принимают участие в трансформации информационного общества, легализовав «классическую» постправду. Мы наблюдали попытки масштабных, практически глобальных социоинформационных манипуляций с целью не просто сформировать политическую атмосферу вокруг конфликта, но и обозначить социально желательный его результат. Конфликт между Израилем и Ираном при участии США показал возможности постправды как инструмента глобального управления, но и недостаточность этой технологии.

Понятие «мейнстрим» имеет также еще одно значение — «нормальный»: то, что устраивает большинство и не предполагает каких-либо изменений³. Вытекающим из него стал термин «Новая нормальность», носивший не столько оценочный, сколько методологический характер. Как правило, термин употреблялся во время изменения экономической ситуации после кризиса 2008 г., а также сразу после разгара пандемии COVID-19 в 2020 г. «Новая нормальность», отделенная от просто «нормальности», стала инструментом глобального политического и экономического управления, обеспечивавшей возможность безболезненного пересмотра и/или отказа от прежних установлений, если хотите, прежней «правды».

Еще не технология, но метод «постправды» в базовом понимании родился как элемент инструментария управления глобальным информационно-ценностным мейнстримом.

² Iran's attack on Israel was not the failure many claim but it has ended Israel's isolation [Электронный ресурс]. URL: <https://www.chathamhouse.org/2024/04/irans-attack-israel-was-not-failure-many-claim-it-has-ended-israels-isolation> (дата обращения: 13.04.2024).

³ Mainstream // Cambridge English Dictionary [Электронный ресурс]. URL: <https://dictionary.cambridge.org/ru/словарь/английский/mainstream> (дата обращения: 29.06.2020).

Постправда стала одним из социально значимых «субпродуктов» развития ИО в конце XX — начале XXI в., превратившегося из сервисной сферы в социально, а затем и в социально-экономически образующую систему.

Пост-реальность соответствует этапу развития ИО, когда важнейшими критериями являются глубина вовлеченности в информационные процессы, интрузивность, возможность фокусного влияния на малые группы социально вовлеченного населения и даже отдельных людей. Постреальность нацелена на изменение моделей социального поведения. Отправной точкой для введения в оборот концепта постреальности стало перерастание «войн памяти», которые велись в рамках модели «постправды», в инструмент конструирования долгосрочной антироссийской реальности, проявлявшийся как во внешней политике, так и в плане формирования новой внутренней политики крупнейших стран Запада, а в первую очередь — стран Европы [5].

Возникновение эффективных механизмов формирования флагманских тематических направлений информационного воздействия дало возможность масштабировать механизмы фреймирования, превратив их из инструмента социальной структуризации социальных групп в механизм управления более масштабными социо-информационными процессами, причем как во внутривосточном контексте, так и в международном. Мы наблюдаем в процессе трансформации модели «постправды» в «постреальность» попытку качественного рывка механизмов управления. С одним нюансом: эти механизмы рассчитаны на существование не только ИО как глобальной системы, но и глобализации как политической и экономической реальности.

Рост глобального проникновения интернет-услуг в начале XXI в., в частности, развитие технологий Web 2.0 в середине «нулевых» способствовали массовому появлению альтернативных инструментов в медиа. Среди них — англоязычные информационные международные ресурсы в «не-англоязычных» странах (RT, Al Jazeera, Press TV), блоги влиятельных медийных фигур и политических деятелей, Telegram-каналы и т. п. По мнению Тима О'Салливана, альтернативные медиа призваны активизировать либо инициировать социальные изменения, постоянно допускать свою аудиторию в процесс создания информационной повестки, а также использовать инновации в производстве медиаконтента [16].

Выдвинем предположение:

«Постправда» как феномен получила столь серьезное политическое значение, поскольку опиралась на институциональную структуру мира поздней глобализации. Современный исторический этап характеризуется кризисом архитектуры мировой экономики и политики, недееспособностью целого ряда институтов. Прежде всего тех, которые могут быть отнесены к «надпространственным». Это не означает, что постправда и ее продолжение на более продвинутой технологической основе — «постреальность» — перестали быть актуальными. Это означает необходимость преломления механизмов (а значит, и обеспечивающих его технологий) постправды к новым историческим условиям трансформации универсального глобального мира.

Отметим и то обстоятельство, что сейчас происходит резкий рывок в качестве форм и методов информационно-политических манипуляций, в частности, технологий информационных войн. Это связано с практической апробацией этих методов в принципиально новых условиях выхода за рамки постпространственности в ходе реального военно-силового противоборства. Это обстоятельство отмечалось рядом российских исследователей [7].

В условиях распада глобальной социальной и социокультурной универсальности технологии постправды становятся принципиально недостаточным, более того, противоречит ставящимся «объединенным Западом» задачам строительства нового миропорядка, основанного на «ценностях». **Механизм постправды построен на идее множественности часто повторяемых универсальных и географически не локализованных истин, что давало ему большой информационно-манипулятивный**

потенциал. Сейчас речь идет о формировании системы, нацеленной на создание «образов будущего» и формирования текущего информационного мейнстрима путем разрушения альтернативной точки зрения на текущие события.

Возникающую систему можно было бы назвать «постреальностью». Изучение ее особенностей поставлено в центр данной статьи.

От постправды к постреальности: постановка исследовательских вопросов

Кризис совокупной западноцентричной архитектуры глобализации выразился особенно остро в институциональном кризисе, через который во многом и реализовывался потенциал американоцентричной «мягкой силы». Последняя сыграла определяющую роль в удержании целостности позднеглобального мира, мира, как теперь очевидно, избыточной американоцентричности, не обеспеченной ресурсами.

Пиковым этапом использования постправды в качестве уже не просто идеологического, но политического инструмента стала развернутая в 2010-е гг. масштабная дискуссия о виновниках Второй мировой войны, значение которой в России в полной мере недооценили. Впоследствии эта дискуссия происходила в полном соответствии с канонами исторического ревизионизма, постепенно интегрировавшегося в информационный, но еще не научный мейнстрим, продемонстрировав ярко выраженный политико-манипулятивный характер.

Механизм постправды, масштабированный от частного к общему, на этапе зрелой глобализации становился механизмом стратегического управления через коммуникации. Он определил характер распространения, «каскадирования» нарративов, превратившихся в базовый инструмент политического управления. Но нарративов, с одной стороны, адаптированных к глобальным каналам коммуникаций, а с другой — содержащих в себе системно интегрированные «цепочки постправды», интерпретируемые и в политическом, и в правовом (как с признанием равноответственности СССР и нацистской Германии за развязывание Второй мировой войны), а в ряде случаев — и в социально-экономическом «полях».

Оксфордский словарь определяет термин «постправда» как совокупность обстоятельств, в которой объективные факты менее влияют на формирование общественного мнения, чем эмоции или личные убеждения⁴. Из-за приставки «пост-» может сложиться впечатление о том, что термин говорит о ситуации, когда индивид узнает правду после события. Но этот термин может быть интерпретирован и как «правда нового времени» — или «новейшая правда»: сочетание *post* с именем существительным в английском языке позволяет допустить такую интерпретацию.

Особенно популярным он стал после того, как Оксфордский словарь признал **post-truth** «словом года 2016», поскольку он часто фигурировал при описании двух главных событий международной жизни: референдума о выходе Великобритании из Евросоюза, а также президентских выборов в США в 2016 г., когда победу одержал Дональд Трамп.

Социоинформационные манипуляции в контексте референдума по выходу Великобритании из ЕС следует признать классическим примером постправды. Но этот же кейс показал пределы возможностей данной технологии.

Например, главным аргументом сторонников выхода Великобритании из ЕС было требование снизить уровень иммиграции. Также во главу угла ставилось то, что каждую неделю Великобритания передает ЕС 350 млн фунтов стерлингов. Вместо Евросоюза, считали сторонники, лучше тратить эти деньги на Национальную

⁴ Post-truth definition. Lexico.com [Электронный ресурс]. URL: <https://www.lexico.com/definition/post-truth> (дата обращения: 26.08.2021).

систему здравоохранения. Этот лозунг был написан даже на автобусах. Этот факт, несмотря на всю свою дискуссионность, был воспринят избирателями как истина.

После голосования глава Партии независимости Соединенного Королевства признал, что после выхода у Великобритании этих денег не будет: их просто невозможно перевести в Национальную систему здравоохранения. Ошибались также и экономисты Банка Англии, предрекавшие коллапс экономики в случае выхода из Евросоюза. Это еще один пример того, что в кампании за выход Великобритании из ЕС было использовано большое количество экспертов, выразивших сомнительные точки зрения. Такая антиэкспертная линия показывает, что знания не просто фабрикуются: они обладают силой убеждения, трансформирующего «картину мира» у целевой аудитории [9].

Определяющей чертой политики постправды является то, что участники различных политических кампаний придерживаются своих тезисов, даже если те получили опровержение в СМИ или через независимых экспертов. Это происходит из-за того, что раздробленность источников новостей создает ситуацию, когда ложь, сплетни и слухи распространяются с необычайной скоростью. Ложь, которую распространяют политики и их сторонники в интернете через сеть лояльных пользователей, может очень быстро подменять правду⁵.

Позиции мейнстримных и международных альтернативных медиа также различались и при осущении пандемии коронавируса. Все ведущие мировые СМИ позиционировали усиления западных политических элит, в то время как позиция России и Китая и принимаемые этими странами меры по борьбе с коронавирусом оставались незамеченными, что подчеркивает приверженность западных медиа концепции постправды. В отличие от информационного мейнстрима, редакция RT старалась предоставить отличный от мейнстримовского взгляд на положение дел в Китае, по праву считающимся одним из главных экономических и геополитических конкурентов США на международной арене. Это же касается и конструктивного освещения деятельности лидеров Китая и Российской Федерации по борьбе с коронавирусом альтернативными международными СМИ в противовес мейнстриму.

Можно предположить, что именно тогда, в 2020 г. (а не после воссоединения России и Крыма), обозначился выход России как государства и общества (а значит — и российских СМИ) за рамки глобалистского социоинформационного мейнстрима. То есть — Россия стала выходить за рамки контура глобального управления.

Постправда достигает требуемого эффекта при помощи следующих приемов:

- комплексного использования экспертных мнений, представляющих «назначенную правильную» точку зрения;
- интерпретации цифр, фактов и деталей с помощью таблиц и графической репрезентации;
- выделения проблематики вакцинации и отсутствия освещения общего, глобального решения проблемы вакцинации.

При анализе картины мира, создаваемой международными альтернативными медиа, необходимо принимать во внимание и парадигму «свой — чужой». Ее автор, К. Берк, строит ее на принципе идентификации, означающем, что люди относят себя к определенным группам, придерживающимся определенных ценностей [14]. С этой точки зрения постправда продолжала методологическую линию, заложенную концептом социоинформационного фреймирования, но на более высоком технологическом уровне и в условиях почти полной монополии глобалистских элит на общемировые информационные платформы и каналы коммуникаций. Для создания

⁵ Политика постправды [Электронный ресурс]. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Политика_постправды* (дата обращения: 05.11.2017). * — РКН: иностранный владелец ресурса нарушает закон РФ.

доверительного отношения с целевой аудиторией автор сообщения должен стать для него в какой-то мере «своим». Иными словами, главным становится определение ценностной рамки восприятия того или иного объекта (процесса или явления) как «своего» или «чужого». Но это уже больше, нежели просто способность навязать ту или иную интерпретацию относительно социально важного факта, явления или процесса. Особенно четко это линия прослеживается при освещении очередного этапа эскалации израильско-палестинского конфликта, когда в СМИ различной редакционной направленности (например, Al Jazeera и Haaretz соответственно) практически не используются нарративы «чужих»⁶.

Фиксируемая психологически, а в ряде случаев — и коммуникационно, «чужость» другого человека тоже несет смысловую нагрузку: она воспринимается как ценностная ориентация, противоположная убеждениям адресата [8]. Дихотомия «свой — чужой» также усиливается для того, чтобы информация стала для общества настолько понятной, чтобы каждый его пользователь смог персонифицировать данную информацию для себя соответствующим образом. В интервью журналу The New Yorker советник Джо Байдена по вопросам национальной безопасности Джейк Салливан открыто признался, что для него разделение «свой — чужой» определяется его детскими воспоминаниями фильмов «Рэмбо» и «Красная Жара». На основании этого весьма дискуссионного, но затрагивающего базовые архетипы восприятия, сформировавшегося в юности, заключения Салливан считает, что в событиях вокруг Украины он принимает сторону Киева⁷.

Для фигурантов администрации Д. Трампа такая идентификация более затруднена в силу специфического жизненного опыта, но, например, выделим «евроатлантизм» М. Рубио и его антикоммунистические настроения, проявившиеся, в частности, в «Венесуэльском кризисе» как результат детских воспоминаний. Рубио — потомок кубинских эмигрантов в первом поколении. Аналогично, хотя и имеет совершенно иную природу, формировались принципы самоидентификации С. Уиткоффа, длительное время взаимодействовавшего с бизнес-элитами Ближнего Востока. В обоих случаях мироощущение, преломляемое в политические действия, формировалось на базе той социокоммуникационной среды, в которой человек сформировался.

Гипотеза авторов состоит в следующем:

Кризис глобализации в ее «американоцентричной» трактовке и возникновение дискурса «посткапитализма», отрицавшего многие основы классической сетевой глобализации, сделали механизмы «постправды» недостаточными. Это касалось в особенности задачи поддержания благоприятного для «Западного мира», а если упрощать, для США как его метрополии, информационно-политического пространства, его содержательной целостности, а главное — способности неограниченного масштабирования медийного мейнстрима. Возникла потребность в переходе к более радикальным, интрузивным механизмам управления политико-коммуникационным мейнстримом, включающим не только механизмы социального управления, но и «власть коммуникации» [4, с. 4], управление общественными процессами через «каскадирование нарративов» с инструментарием принуждения к политико-информационной конформности.

Возникающую в связи с новыми задачами и новым операционным пространством технологию можно было бы назвать «постреальностью» и отнести к новому, вероятно, третьему поколению технологий социального управления, считая постправду элементом «второго поколения» [6].

⁶ Conversations in Israel: a complicated mix of emotions [Электронный ресурс]. URL: <https://www.aljazeera.com/news/2023/12/14/if-not-for-hamas-we-could-live-with-palestinians-conversations-in-israel> (дата обращения: 26.04.2024).

⁷ Jake Sullivan's Trial by Combat [Электронный ресурс]. URL: <https://www.newyorker.com/magazine/2023/10/16/trial-by-combat> (дата обращения: 26.11.2023).

Американский исследователь Ч. Вилле полагал, что альтернативность появляется при возникновении ситуации, когда заявленные идеи первоначально не принимаются авторитетными международными медиа, поскольку их там попросту может не быть [18]. Такое на первый взгляд вольное отношение к проблеме трактовки информации заставило борца за охрану окружающей среды и активиста Дэвида Робертса переосмыслить термин «постправда», ранее определявшийся как менее значимые обстоятельства при выражении общественного мнения. По мнению Робертса, постправдой называется культура, когда общественное мнение оказывается полностью оторванным от политики и не соприкасающимся с ней. И поэтому потребителям нужна альтернатива [17].

Технология постреальности была сформирована на базе создания совокупности постправд, что делает ее комплексным феноменом более высокого уровня. Под термином «постреальность» подразумевается система политических взглядов и поведенческих парадигм, основанная на частом употреблении и навязывании неверифицированных концептов и реалий широким слоям населения. Но эти модифицированные и, как правило, искаженные парадигмы восприятия реальности навязываются с целью оказать влияние не только на социально-политическое поведение широких слоев общественности, но также и на поведение бытовое.

Постреальность как механизм предполагает наличие социального действия как инструмента реализации, «экспортируемого» через глобальные каналы коммуникаций, социально-политические и социокультурные институты во «внешнюю» условно реальность. В «постреальности» изначально заложен механизм социокоммуникационной «экспансии», а не просто девальвации истины как в «постправде». Конечная цель — создать искаженное пространство для принятия политических или экономических решений [10; 11].

Постреальность всегда опирается на общественные институты и на различные элементы принуждения: от социокоммуникационной конформности, заимствованной во многом из технологий «постправды», до элементов прямого административного принуждения.

Этот фактор может стать центральным на этапе перехода от мира тормозящей глобализации к неоглобальному миру, где информационное общество сохранит, вероятно, свой глобальный характер.

«Постправда» одновременно воспринималась как элемент «мягкой силы» и отражала ее кризис [13], означая перенос акцента с институционального влияния на коммуникационно-манипулятивное. Важным и недооцененным моментом, касающимся технологий постправды с точки зрения политического управления мировыми процессами, было то, что переход к постправде стал фактическим признанием доминирования определенных благоприятных для США смыслов в формирующихся условиях позднеглобального мира, что могло быть обеспечено только за счет «технологических» средств и информационных манипуляций.

Постреальность принципиально отличается от «мегамифа» в классической его трактовке [1] прежде всего тем, что предполагает полноценное социальное действие в качестве главного механизма ее реализации. Этим актуализируются возможности социокоммуникационной гибридности, создаваемые современными цифровыми коммуникациями. Возникновение гибридных социокоммуникационных институтов и является важнейшим уже не информационно-технологическим, но информационно-социальным фундаментом, на котором выстраивается постреальность. Новое поколение цифровых технологий дает возможность комплексного воздействия на целевые аудитории. Постреальность адаптируется под нужды не только макроаудиторий, но и малых, но социально активных групп населения. Это подтверждается успехом развития Telegram-каналов, что во многом соответствует господствовавшему в период

поздней глобализации концепту «мира меньшинств», обладающему собственными постреальностями. Именно поэтому социальными сетями в последние годы стали пользоваться альтернативные международные медиа.

Постреальность в структуре актуального информационного общества

Обозначим предварительные итоги **первоначальной деконструкции проблемы постреальности**:

Современный этап в развитии международных отношений связан с одновременным разрушением архитектуры, характерной для предыдущей социально-исторической эпохи (1987–2020⁸). Он также обусловлен резким обострением противоречий между наиболее влиятельными государствами мира, находившимися внутри системы глобальной геоэкономической взаимозависимости. В этой связи возрастает способность использовать потенциал информационного общества как инструмент политического взаимодействия и консолидации геополитически значимых коалиций.

Постреальность представляет собой институционализированную систему, построенную на комплексном масштабировании технологий постправды, реализуемых с использованием всей полноты сетевых интегрированных коммуникаций, в сферу не просто социальных отношений, но ценностной ориентации. Постреальность, выходя за рамки стратегической пропаганды, частью чего и была политика «постправды», да и в целом — за рамки технологий информационного воздействия, становится инструментом конструирования долгосрочного целеполагания не только для отдельных социальных групп, но и для государств.

Результаты авторского анализа транзита от «постправды» к «постреальности» в пространстве мира, переходящего от американоцентричной универсалистской глобализации к неоглобальному миру, построенному вокруг механизмов геоэкономической регионализации, представлены в табл. 1.

На основании авторских обобщений, приведенных в табл. 1, выделим наиболее принципиальные отличия между постправдой и постреальностью. На взгляд авторов, они сводятся к четырем моментам, помимо указанной выше потребности в институционализации.

Первое. Масштабы универсальности сущностей. Постреальность претендует на тотальность, тогда как постправда, даже в условиях характерной для 2010-х гг. интеграции механизмов постправды в информационно-пропагандистскую политику, на это не претендовала: речь шла лишь о тактическом и фрагментарном информационном воздействии по отдельно взятым темам.

Второе. Время существования. Постреальность претендует на долгосрочность, уже сейчас доказывая способность существования комплексного социально-политического симулятора, такого как «Цивилизованный мир против России» или «Трамп против демократии», как минимум, на среднесрочную перспективу.

Третье. Практически в любой постреальности присутствует значимый социально-экономический, реже — экономический процесс (например, связанный с появлением пионерного сектора экономики, по привлекательности опережающего все остальные), как минимум, на определенном этапе становящийся базисом для укоренения постреальности. Классическим примером является «Зеленая повестка» 90-х гг. XX в. Это первая классическая постреальность эпохи глобальных

⁸ От фактической капитуляции СССР на Мальте до событий в Белоруссии в 2020 г., обозначивших резкий поворот в политических процессах в Евразии, обозначивший окончательное завершение политического господства Западного мира и возвращение тенденции консолидации Евразии. Начало СВО лишь зафиксировало новое состояние социоинформационной сферы.

Таблица 1

Особенности транзитирования технологий постправды в феномен постреальности

Table 1. Features of the Transit of Post-truth Technologies into the Phenomenon of Post-reality

Среда	Охват	Реализация	Время существования	Ключевая точка проявления	Инструментарий	Примеры	Тенденция	Примечания
Постправда	Страна-коалиция	Локально-пространственная	От коротко-срочного — к долго-срочному	Внутренняя политика. Управление социальными-политическими процессами. Информационные войны. Войны памяти	СМИ. «Якорные интернет-платформы». Сетевые коммуникации как вспомогательный инструмент	«Сталин — инициатор Второй мировой войны», «Россия — империя зла», «НАТО — механизм без-опасности»	Усиление административного воздействия. Возникновение «анклавов от-рицания». Культура от-мены	Невозможность полноценной реализации модели в условиях даже относительной открытости системы
Актуальное состояние (транзит к неоглобальному миру)	Формирование про-странства коалиций	Региональные экономические пространства	Попытка конструирования среднего срочных ценностно-ориентированных реально-стей	Внешняя политика. Консолидация внутреннего общественного мнения для решения внешне-политических задач	Сетевизированные мультимедиа системы	«Цивилизованный мир против России», «Консервативные ценности», «Трамп против демократии»	Усиление про-пагандистского компонента в коммуникациях	Недостаточность чисто информационных инструментов
Постреальность	«Коалиция-миры»	Локально-пространственная	Обособленная информационная реальность	Конструирование сущностей на внешнем контуре. Новая надпро-странственная институционализация (расши-ренная BRICS)	Социальные сети и социальные струк-туры	«Зеленая повестка»	Формирование протоидеологий для массового воз-действия	Невозможность создания полноценной постреальности в условиях плюрализма мнений

Источник: авторские обобщения.

интегрированных коммуникаций, за которой скрывалась попытка запуска нового инвестиционного цикла в энергетике и части промышленности.

Четвертое. Постреальность всегда предполагает конструирование долгосрочного целеполагания, тогда как постправда — в силу своих «встроенных», имманентных особенностей — существует «здесь и сейчас». Но это означает, что у постреальности всегда присутствует некое прото-идеологическое, ценностно-императивное содержание, достигаемое различными социоинформационными методами. **В этом, вероятно, лежит один из источников запроса на формулирование элитами «образа будущего», проявившегося во многих странах в последнее время.**

Заключение

Главная дилемма транзита к постреальности заключается в том, что реализация этой модели невозможна в условиях сохранения относительной открытости глобального информационного пространства, предполагающего движение информации по всем векторам и возможность существования множественности «постправд». Постреальность как технология политико-информационного управления предполагает ограничения на доступ в страновую (или региональную) постреальность конкурирующих постправд.

Рестриктивные действия в отношении российских СМИ, начиная с 2022 г., безусловно, повысили уровень защищенности конструируемой на «коллективном Западе» постреальности, но не исключили оборот альтернативных мнений, превращающих ее как минимум в не универсальную. Допустимо сделать вывод о том, что постреальность опирается на универсальную технологию симулякривания, реализуемую в специфическом социальном пространстве в условиях, близких к тотальному доминированию определенной картины мира.

Феномен постреальности, замещающий постправду, отражает ситуацию, когда, несмотря на противодействие со стороны США, набирает обороты регионализация, формирование относительно самодостаточных макрорегионов. Базой для этого выступает не экономика, а ценностная — социальная и социоинформационная составляющая. Она возвращает нас к теме посткапитализма как локализованной и регионализованной модели развития, в которой «платформой сборки» экономической модели развития выступают не базис, не экономические факторы, а элементы ценностной самоидентификации. А ими вполне можно управлять с использованием технологий постправды/постреальности.

Сделаем базовый вывод:

В начальный период своего формирования (практической пространственной апробации) **наиболее ярко постреальность проявлялась в межгосударственных взаимоотношениях, где элементы политического симулякривания использовались как инструмент конструирования внешнеполитических коалиций**, где «по умолчанию» присутствовал «коллективный Запад» и где в настоящее время происходит перенос использования подобных технологий на внутристрановой уровень. Они становятся инструментом формирования новых систем управления внутриполитическими процессами. Это во многом становится результатом опережающей и неравномерной деструкции политических систем, построенных по принципам «представительной» (западной) демократии, характеризующихся отрывом элит от динамики общественных настроений.

И это свидетельствует о переходном характере нынешней исторической эпохи как периода распада экономически, социально и социокультурно универсального «мира глобализации» и глобальной универсальности. Но из этого вытекает и другой вывод: **«постреальность» как социоинформационная технология пригодна для использования в качестве инструмента управления демонтажом глобализации**

на этапе ее трансформации в полицентричность, социальной основой которой становятся локальные, национальные или региональные «мегамифы», реализуемые в пространстве политических практик через технологии постреальности.

Литература

1. *Барт Р.* Мифологии. Пер. с фр., вступ. ст. и коммент. С. Зенкина. Москва: Академический проект, 2010. 351 с. EDN: VRSFCV
2. *Бузовский И. И.* Дискуссия // И. И. Бузовский, А. А. Громыко, Е. Г. Драпеко, А. Д. Хлутков [и др.] // Диалоги и конфликты культур в меняющемся мире: Материалы XXI Международных Лихачевских научных чтений, Санкт-Петербург, 25–26 мая 2023 года. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов, 2023. С. 186–203. EDN: NYGBME
3. *Горц А.* Нематериальное. Знание, стоимость, капитал. Пер. с франц. Москва: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2010. 208 с.
4. *Кастельс М.* Власть коммуникации // под науч. ред. А. И. Черных. Пер. с англ. Москва: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2016. 564 с. DOI: 10.17323/978-5-7598-2924-9. EDN: KPGAGG
5. *Кошкарова Н. Н.* Вакханалия беспамятства: историческая политика как средство дискредитации прошлого // История и современность. 2021. № 2 (40). С. 98–115. DOI: 10.30884/iis/2021.02.05 EDN: UPXXGV
6. *Матвейчев О. А.* Политическое консультирование в России. Вчера, сегодня, завтра. Москва: Книжный мир, 2020. 512 с. ISBN: 978-5-6043989-8-2 EDN: YAKKRE
7. *Межевич Н. М., Шамахов В. А.* Медиавойны нового поколения и информационные практики специальной военной операции: аналитический доклад. Санкт-Петербург: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2022. 25 с.
8. *Налимов В.* Спонтанность сознания. Вероятностная теория смыслов и смысловая архитектура личности. Москва: Академический проект, 2011. 399 с.
9. *Фуллер С.* Постправда. Знание как борьба за власть. Москва: Издательский дом ВШЭ, 2021. 368 с.
10. *Шамахов В. А., Межевич Н. М.* Современные информационные технологии: препятствия и помощники в принятии управленческих решений. Статья первая. Препятствия // Управленческое консультирование. 2021. № 5 (149). С. 10–16. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-5-10-16. EDN: IZYCYV
11. *Шамахов В. А., Межевич Н. М.* Современные информационные технологии: препятствия и помощники в принятии управленческих решений. Статья вторая. Возможности // Управленческое консультирование. 2021. № 6 (150). С. 10–16. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-6-10-16. EDN: AGMSYN
12. *Ascione Gennaro.* «Decolonizing the 'Global': The Coloniality of Method and the Problem of the Unit of Analysis» // Cultural Sociology. 10, no. 3 (2016): 1–18.
13. *Baysha O.* Miscommunicating Social Change. Lessons from Russia and the Ukraine. Lexington Books - Lanham - Boulder - New York - London, 2019. 246 p.
14. *Burke K.* A Rhetoric of motives. University of California Press, 1969. 340 p.
15. *Nye J. Jr.* How Sharp Power Threatens Soft Power. The Right and Wrong Ways to Respond to Authoritarian Influence // Foreign Affairs, January, 24, 2018. Internet source. Access mode: <https://www.foreignaffairs.com/articles/china/2018-01-24/how-sharp-power-threatens-soft-power>.
16. *O'Sullivan Tim.* 'Alternative media'. In: O'Sullivan Tim, Hartley John, Saunders Danny, Montgomery Martin, Fiske John (Eds.). Key Concepts in Communication and Cultural Studies. Routledge, New York, 1994.
17. *Roberts D.* Post-truth politics [Электронный ресурс]. URL: <https://grist.org/article/2010-03-30-post-truth-politics> (дата обращения: 20.08.2020).
18. *Willett Ch.* «The State of Alternative Publishing in America: Issues and Implications for Libraries». Counterpoise 3.1. January 1999.

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Об авторах:

Дмитриев Олег Аркадьевич, кандидат филологических наук, профессор, заместитель директора Института медиа, Национальный исследовательский университет «Высшая школа

экономики», советник Медиагруппы «Россия сегодня» (Москва, Российская Федерация); oadmtriev@hse.ru, dmitrievoa@gmail.com; ORCID: 0000-0001-9051-5988; ResearcherID: AAB-7830-2019

Евстафьев Дмитрий Геннадиевич, кандидат политических наук, профессор Института медиа, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Москва, Российская Федерация); devstafiev@hse.ru, estd1212@yandex.ru; SPIN ПИНЦ 8135-4366; ORCID: 0000-0002-6276-0342

References

1. Bart R. Mythologies. Translated from French., introduction article and comments by S. Zenkin. Moscow: Academic project, 2010. 351 p. (In Russ.). EDN: VRSFVCV
2. Buzovsky I. I. Discussion / I. I. Buzovsky, A. A. Gromyko, E. G. Drapeko, A. D. Khlutkov [et al.] // Dialogues and Conflicts of Cultures in a Changing World: Materials of the XXI International Likhachev Scientific Readings, St. Petersburg, May 25–26, 2023. St. Petersburg: St. Petersburg Humanitarian University of Trade Unions, 2023. P. 186–203. (In Russ.). EDN: NYGBME
3. Gortz A. The Immaterial: Knowledge, Value and Capital. Translation from French. Moscow: HSE Publishing House, 2010, 208 p. (In Russ.).
4. Castells M. The power of communication. Edited by A.I. Chernykh. Translation from English. Moscow: HSE Publishing House, 2016. 564 p. (In Russ.). DOI: 10.17323/978-5-7598-2924-9 EDN: KPGAGG
5. Koshkarova N. N. Wild celebration of forgetfulness: politics of memory as a means of past defamation // History and modernity [Istoria i sovremennost]. 2021. № 2 (40). P. 98–115. (In Russ.). DOI: 10.30884/iis/2021.02.05 EDN: UPXXGV
6. Matveychev O. A. Political consulting in Russia. Yesterday, today, tomorrow. Moscow: Book world, 2020. 512 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-6043989-8-2 EDN: YAKKRE
7. Mezhevich N. M., Shamakhov V. A. New generation media wars and information practices of a special military operation: analytical report. St. Petersburg: NWIM of RANEPА Publishing Centre, 2022. 25 p. (In Russ.).
8. Nalimov V. Spontaneity of consciousness. Probabilistic theory of meanings and meanings of architectonics of personality. Moscow: Academic project, 2011. 399 p. (In Russ.).
9. Fuller S. Post-Truth. Knowledge as a struggle for power. Moscow: HSE Publishing House, 2021. 368 p. (In Russ.).
10. Shamakhov V. A., Mezhevich N. M. Modern Information Technologies: Obstacles and Assistants in Management Decision-Making. Article One. Obstacles // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsultirovanie]. 2021. N 5. P. 10–16. (In Russ.). DOI: 10.22394/1726-1139-2021-5-10-16 EDN: IZYCYV
11. Shamakhov V. A., Mezhevich N. M. Modern Information Technologies: Obstacles and Assistants in Management Decision-Making. Article Two. Opportunities. Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsultirovanie]. 2021. N 6 (150). P. 10–16. (In Russ.). DOI: 10.22394/1726-1139-2021-6-10-16 EDN: AGMSYN
12. Ascione Gennaro. “Decolonizing the ‘Global’: The Coloniality of Method and the Problem of the Unit of Analysis” // Cultural Sociology. 10, no. 3 (2016): 1–18.
13. Baysha O. Miscommunicating Social Change. Lessons from Russia and the Ukraine. Lexington Books — Lanham — Boulder — New York — London, 2019. 246 p.
14. Burke K. A Rhetoric of motives. University of California Press, 1969. 340 p.
15. Nye J. Jr. How Sharp Power Threatens Soft Power. The Right and Wrong Ways to Respond to Authoritarian Influence // Foreign Affairs, January, 24, 2018. Internet source. Access mode: <https://www.foreignaffairs.com/articles/china/2018-01-24/how-sharp-power-threatens-soft-power>
16. O’Sullivan Tim. ‘Alternative media’. In: O’Sullivan Tim, Hartley John, Saunders Danny, Montgomery Martin, Fiske John (Eds.). Key Concepts in Communication and Cultural Studies. Routledge, New York, 1994.
17. Roberts D. Post-truth politics [Electronic resource]. URL: <https://grist.org/article/2010-03-30-post-truth-politics> (date of address: 20.08.2020).
18. Willet Ch. “The State of Alternative Publishing in America: Issues and Implications for Libraries”. Counterpoise 3.1. January 1999.

Conflict of interests

The authors declare no relevant conflict of interests.

About the authors:

Oleg A. Dmitriev, PhD in Philology, Professor, Deputy Director, Institute of Media, Higher School of Economics, Advisor to «Rossiya segodnya» Mediagroup (Moscow, Russian Federation); oadmtriev@hse.ru, dmitrievoa@gmail.com; ORCID: 0000-0001-9051-5988; ResearcherID: AAB-7830-2019

Dmitry G. Evstafiev, PhD in Political Sciences, Professor of the Institute of Media of the Faculty of Creative Industries, Higher School of Economics (Moscow, Russian Federation); devstafiev@hse.ru; SPIN RSCI 8135-4366; ORCID: 0000-0002-6276-0342

Поступила в редакцию: 15.01.2026

Поступила после рецензирования: 05.02.2026

Принята к публикации: 10.03.2026

The article was submitted: 15.01.2026

Approved after reviewing: 05.02.2026

Accepted for publication: 10.03.2026

© Дмитрийев О. А., Евстафьев Д. Г., 2026

Цифровизация этнополитических процессов в Российской Федерации: к постановке проблемы

Погорельский Д. М.

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; dpogorelskiy@gmail.com

РЕФЕРАТ

В статье рассматриваются различные аспекты эволюции этнополитических процессов, происходящих в России под влиянием технологической трансформации, и ее социально-политических последствий. Цель статьи — приложение концепта цифровизации к этнополитическим процессам как одной из форм политического процесса. Теоретико-методологической основой работы стал анализ научного дискурса в сфере цифровизации, а также применение топологической оптики, помещающей этнополитические процессы в контекст интернет-пространства. После обозначения основных теоретических подходов к изучению цифровизации политики отмечаются ее основные проявления в сфере межэтнических отношений, приводятся риски и возможности. Особое внимание уделено субъектам этнополитических процессов и возможностям политизации этничности в интернете. Сделан вывод о том, что важнейшей предпосылкой цифровизации этнополитических процессов служит проникновение новых технологий в вопросы идентичности индивидуальных и групповых социальных субъектов. Показано, что данные феномены ведут как к потенциальному увеличению числа политических акторов, так и расширению доступного им ассортимента инструментов политической активности. Также на основе анализа Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации до 2036 года сделан вывод о повышении значения интернет-технологий в ее структуре. В заключении намечены потенциальные направления дальнейших исследований.

Ключевые слова: политический процесс, межэтнические отношения, этническая идентичность, политизация этничности, государственная национальная политика, цифровое пространство.

Для цитирования: Погорельский Д. М. Цифровизация этнополитических процессов в Российской Федерации: к постановке проблемы // Управленческое консультирование. 2026. № 2. С. 23–33. EDN WLWPSR

Digitalization of Ethnopolitical Processes in the Russian Federation: The Problem Statement

Dmitriy M. Pogorelskiy

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; dpogorelskiy@gmail.com

ABSTRACT

The article examines various aspects of the evolution of ethnopolitical processes in Russia, influenced by technological transformation and its socio-political consequences. The purpose of this article is to apply the concept of digitalization to ethnopolitical processes as a form of political process. The theoretical and methodological framework of the paper is an analysis of scientific discourse in the digitalization field, as well as a topological approach that allowed placing ethnopolitical processes in digital space. After reviewing the main theoretical approaches to studying the digitalization of politics, the author outlines its key manifestations in interethnic relations, identifying the risks and opportunities. It is concluded that the penetration of new technologies into issues of identity of individual and group social actors is a crucial factor in the digitalization of ethnopolitical processes. It is shown that these phenomena lead to both a potential increase in the political actors' number and an expansion of available tools for political activism. Based on an analysis of the State National Policy Strategy until 2036 the author concludes that internet technologies are increasingly playing a significant role in its structure. The conclusion outlines potential areas for further research.

Keywords: political process, interethnic relations, ethnic identity, politicization of ethnicity, nationalities policy, digital space.

For citation: Pogorelskiy D. M. Digitalization of Ethnopolitical Processes in the Russian Federation: The Problem Statement // Administrative Consulting. 2026. N 2. P. 23–33. EDN WLWPSR

Введение

Развитие информационно-коммуникационных технологий выступает значимым фактором, влияющим на все сферы общественной жизни и экономики в общемировом масштабе. Последствия цифровизации во всех ее проявлениях фиксируются и в Российской Федерации, являющейся одним из нескольких государств, обладающих цифровым суверенитетом и необходимыми технологическими решениями в данной сфере. О достаточно высоком уровне развития цифровых технологий и цифровизации тех или иных отраслей в России свидетельствуют различные источники. Согласно рейтингу Всемирного банка «GovTech Maturity Index», который оценивает уровень развития цифрового сектора в той или иной стране, Россия заняла 10-е место среди 198 государств¹. По Индексу развития электронного правительства (EGDI), который составляется департаментом экономического и социального развития ООН, Россия занимает 43-е место в мире. Этот индекс учитывает уровень человеческого капитала, уровень развития государственных услуг в интернете и состояние ИКТ-инфраструктуры. При этом Россия улучшает свои позиции в рейтинге — в 2022 г. величина показателя равнялась 0.8162, а в 2024 г. — 0.8532². Вместе с появлением новых возможностей, предоставляемых цифровыми технологиями, меняются повседневные практики жизни людей во всех сферах общественной жизни, о чем свидетельствуют результаты социологических опросов граждан³.

Помимо прочего цифровизация воздействует на процессы и процедуры взаимодействия социальных групп с государством и между собой, расширяет ассортимент доступных инструментов артикуляции и агрегации интересов. На этом основании можно согласиться со сторонниками позиции, рассматривающей цифровизацию не только в качестве процессов внедрения в различные сферы жизни общества цифровых технологий и решений вместо аналоговых, но и как фактор, ведущий к формированию новых практик функционирования общественно-политической сферы [5]. Соответственно, цель исследования — приложение концепта цифровизации к этнополитическим процессам в России как форме политических процессов, обусловленной постоянным взаимодействием государства и этнических субъектов по поводу реализации их групповых интересов. Теоретико-методологической основой изучения обозначенной проблемы стали работы отечественных и зарубежных политологов и представителей других социогуманитарных наук, исследовавших роль этничности в политике, межэтнические отношения в России в целом. Стоит отметить существование широкого спектра публикаций, в том числе учебно-методических⁴, о тех или иных аспектах влияния цифровизации на этнополитические процессы, а

¹ Всемирный банк признал Россию лидером в области цифровизации госуправления [Электронный ресурс]. URL: https://economy.gov.ru/material/news/vsemirnyy_bank_priznal_rossiyu_liderom_v_oblasti_cifrovizacii_gosupravleniya.html (дата обращения: 25.01.2026).

² United Nations E-Government Survey 2024. Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. N.Y., 2024. P. 119.

³ Наша цифровая повседневность [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/nasha-cifrovaja-povsednevnost> (дата обращения: 25.01.2026).

⁴ См., например: Гаджиев Х. А. Этнополитический процесс в цифровом пространстве. Учебно-методическое пособие. М. : РГГУ, 2023.

также о его отдельных эмпирических проявлениях. Несмотря на это, по мнению автора, степень разработанности данной темы недостаточна, особенно в аспектах, касающихся концептуализации цифровизации этнополитических процессов и дальнейшего построения теоретической модели этнополитического процесса в цифровом пространстве.

Основные теоретические подходы к изучению цифровизации политики

Современные исследователи отмечают, что развитие информационно-коммуникационных технологий привело к формированию нового пространства цифровой политики, «социотехнической реальности», которая функционирует, руководствуясь своей собственной внутренней логикой [7, с. 248]. В связи с этим использование цифровых технологий в политической сфере может рассматриваться неоднозначно и изучаться через призму двух «политико-цифровых дискурсов». Первый дискурс, цифровизации политики, затрагивает распространение цифровых технологий на политические отношения, носит универсальный и трансграничный характер. В его рамках при рассмотрении влияния цифровизации на конкретные политические практики и процессы исследователями изучается ее воздействие на электоральные процессы; процессы политической социализации и ресоциализации социальных групп и слоев; практики «цифрового» правительства; трансформации современных практик политического протеста. Цифровизация предоставляет государственным и негосударственным политическим акторам разнообразные возможности для участия в определении политического курса государства, мобилизации сторонников, формулирования и продвижения альтернативных политических нарративов и проектов [4, с. 21–23]. Здесь же стоит отметить формирование в цифровом пространстве альтернативных, децентрализованных сетевых политических структур; более инклюзивный характер участия и т. д. Подобные тенденции описываются сторонниками тех или иных подходов существующими в рамках политической науки различными терминами (информатизация политических процессов, интернетизация политического пространства) [3], которые отвечают целям и задачам исследователей. В свою очередь дискурс политики цифровизации сфокусирован на изучении политического управления развитием цифровых технологий в экономике и социальной сфере, тех или иных прикладных методах и технологиях, которые востребованы политическими субъектами при управлении [13, с. 48].

Опираясь на приведенный выше теоретический подход, цифровизация в исследуемой предметной области может проявляться как через аспекты политических отношений, испытывавшие влияние цифровых технологий, так и через регулирующие эти отношения политические решения, отраслевые политики, нормативно-правовые акты. В рамках настоящей работы цифровизация понимается как наиболее общий, зонтичный термин, обозначающий процесс внедрения цифровых технологий в политическую сферу и ведущий к складыванию новых общественно-политических практик.

Политизация этнической идентичности в цифровом пространстве и ее последствия

Если придерживаться пространственного подхода к политике, то можно говорить об интернет-пространстве или цифровом пространстве, в котором протекают различные формы и форматы виртуального общения, располагающиеся поверх физических государственных границ и вне институциональных ограничений. Эти области взаимодействия социальных субъектов и протекания политических процессов и образуют новую «социотехническую реальность». Безусловно, интернет и технологические трансформации в целом выступают амбивалентным явлением,

а цифровая среда — пространством для различной социальной активности. Представители тех или иных социальных групп (этнических, профессиональных) преследуют различные цели, объединяются в горизонтальные сетевые сообщества для удовлетворения потребностей в досуге или информации. Их информационные ресурсы могут оказывать содействие в сохранении национальных языков и традиционной культуры [11].

По мнению М. В. Сухарева, в отличие от аналоговых способов коммуникации цифровые технологии и информационные системы обладают собственной активностью, ведут к фундаментальным трансформациям социума именно как коллективного субъекта и как субъекта социального управления и развития [20]. Субъектами этнополитических процессов выступают как государственные, так и негосударственные акторы — это этнорегиональные автономии; этнические антрепренеры; этнические диаспоры в лице своих представителей; НКО этнокультурного сектора; бизнес-структуры, руководствующиеся коммерческими соображениями. Формирование и поддержание групповой идентичности в цифровой среде ведет к расширению числа участников этих процессов; политическую субъектность в данном случае могут приобретать технологические корпорации и иные бизнес-структуры, которые вступают в конкуренцию с государством как главным актором формирования макрополитической идентичности [6, с. 93]. Эти и другие акторы вступают в интеракции, отстаивая властно значимые интересы. Этнос, нация, народ — разновидности коллективных субъектов, подвергающиеся неизбежному воздействию научных и технологических достижений. Акторы этнополитического процесса претендуют говорить от имени этих коллективных субъектов, обращаясь к ним посредством средств коммуникации, мобилизуя ресурсы и актуализируя и политизируя этническую идентичность. Именно поэтому важнейшей предпосылкой цифровизации этнополитических процессов выступает трансформация идентичности в цифровом пространстве. Значительным интересом к данной проблематике обладают исследователи, рассматривающие ее через призму и с использованием методологии таких наук, как философия, этнография и антропология. В их рамках активно изучаются феномены виртуальной и/или цифровой идентичности и этничности, формы и механизмы репрезентации этнической идентичности в интернет-пространстве и т. д. Предлагаются такие термины, как «кибердиаспора», «киберэтнография» [10; 14; 18; 21; 22; 27].

В предметном поле политической науки значительное внимание уделяется влиянию цифровых медиа на формирование этнической и гражданской идентичности, политическим проявлениям этнической идентификации и мобилизации в цифровом пространстве. Текущая трансформация процессов нациестроительства, протекающая в различных политико-географических контекстах, позволяет некоторым ученым говорить о таких феноменах, как «цифровая нация», «цифровой национализм», «цифровое нациестроительство» (digital nation-building) [23]. Все это — аспекты более общего процесса, заключающегося в изменении социальных и политических практик, связанных с воспроизводством групповой идентичности, процессом национального строительства и этнополитическими процессами в целом [см.: 29]. Соглашаясь в данном аспекте с Р. Саундерсом [28], можно продолжить эту линию размышлений и говорить об этнополитике в значении «politics» в цифровом пространстве.

Не вдаваясь в философские и антропологические аспекты, отметим лишь наличие значительных возможностей цифровых технологий и интернет-коммуникаций по репрезентации этнической идентичности, ее поддержанию и укреплению [8]. Например, этнические веб-сайты, играя роль средства коммуникации, пространства для обсуждения и инструмента для построения горизонтальных связей, функционируют как цифровые институты, способствуют формированию групповой идентичности [24]. Однако одним из закономерных проявлений этой репрезентации служит и политизация этнической идентичности. Так, по мнению З. А. Махмутова,

анализировавшего деятельность татарских интернет-сообществ, они могут использоваться не только в социальных или досуговых, но и в политических целях, в том числе деструктивных. Велика роль интернет-сообществ в условиях радикализации конфликтов, во время которых информационный ресурс — как канал распространения значимой для группы информации — становится каналом трансляции на свою аудиторию «образа врага» и ложной атрибуции [16, с. 217].

Распространена точка зрения, сторонники которой считают цифровое взаимодействие значимым фактором аффективной политической поляризации, интенсивность проявлений которой в онлайн-среде выше по сравнению с традиционными взаимодействиями [см.: 19]. По данным исследований различных виртуальных политизированных сообществ, в них зачастую преобладают субъект-объектные модели взаимодействия администрации и аудитории. В этих сообществах высок уровень активности администраторов и модераторов, их участники часто сплачиваются в целях выражения групповой солидарности, в том числе в агрессивных формах [15, с. 87–88]. Кроме того, зачастую объединение участников сообществ идет в формате негативной консолидации. Участники политизированных сообществ публично отстаивают взаимоисключающие позиции по целому спектру важнейших для общества и государства вопросов, в том числе по вопросам исторической памяти, традициям, конфессиональной, этнической и общероссийской идентичности [17, с. 52].

Суммируя вышесказанное, можно согласиться с тезисом о том, что цифровое пространство не только создает новые возможности, но и продуцирует риски для выстраивания конструктивного межкультурного и межнационального диалога [9]. Зачастую роль интернет-пространства в формировании дискурса в области межнациональных отношений становится не просто деструктивной, но и ведет к нарушению норм, установленных действующим законодательством. Экстремистские и террористические сообщества осознали потенциал сетевых технологий, широко используя онлайн-платформы для распространения деструктивных идеологий, призывов к насилию, вербовки новых членов, получения финансирования. Как замечают некоторые исследователи, с 2010-х гг. в ассортименте инструментов, доступных этнополитическим движениям, вошла сетевая коммуникация, значительно обогатившая их ресурсный потенциал. Важной частью публичного дискурса стал этнополитический дискурс и обслуживающие его технологии, приемы и инструменты, которые направлены на достижение этнополитических целей [1, с. 6]. В связи с повышением значимости и расширением сферы применения информационных технологий в 2016 г. была принята Доктрина информационной безопасности Российской Федерации⁵, в которой проанализированы угрозы использования информационно-коммуникационных технологий. Среди прочего в документе констатируется, что деструктивные организации и движения широко используют современные механизмы информационного воздействия «в целях нагнетания межнациональной и социальной напряженности, разжигания этнической и религиозной ненависти либо вражды».

Важным фактором, ускорившим переход этнополитических процессов «в цифру», стала и мировая пандемия COVID-19. На основании анализа докладов Московского бюро по правам человека «Проявления агрессивной ксенофобии и радикального национализма в Российской Федерации» за 2019–2021 гг. можно сделать вывод о том, что после введения во многих субъектах федерации режима самоизоляции, снизившего социальную активность граждан и связанного с запретом на проведение массовых мероприятий, число «реальных» конфликтов на национальной

⁵ Указ Президента РФ от 05.12.2016 г. № 646 «Об утверждении Доктрины информационной безопасности Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41460> (дата обращения: 25.01.2026).

или религиозной почве сократилось, а число интернет-преступлений — возросло. О связи пандемии и роста интернет-преступлений экстремисткой направленности упоминали и публичные спикеры. Наиболее комплексно это явление раскрыл директор Федеральной службы безопасности А. В. Бортников в рамках своего выступления на Московской международной конференции по безопасности в июне 2021 г.⁶ По его словам, санитарные ограничения совпали с усилением глобальных социально-экономических кризисных тенденций и привели к активизации интернет-коммуникаций. Они повысили общий уровень тревожности и напряженности граждан.

При этом деструктивные формы этнополитической динамики крайне вариативны и адаптируемы к изменяющимся условиям внешней среды. Как показывают исследования больших массивов информации в социальных сетях, стратегия выживания подобных сообществ заключается в маскировке, имитации политической нейтральности, подражании приверженности традиционным духовно-нравственным ценностям при размещении материалов по интересующим их темам. Кроме того, они активно используют пробелы в законодательстве, зарубежные серверы и технологические недостатки мониторинговых систем, отдавая предпочтения изображениям и иным типам нетекстовых материалов [26]. Также на основе применения современных методов машинного обучения и качественного анализа текстов установлен факт складывания в русскоязычном сегменте Всемирной сети специфического языка вражды и межнациональной розни [25].

Находясь в рамках дискурса цифровизации политики, нельзя не отметить и появление новых инструментов политического участия и межгрупповой конкуренции в цифровом пространстве. Одним из них становятся хештэги, которые могут быть эффективным «инструментом для манипуляции этнически значимыми символами с целью получения экономических и политических ресурсов в рамках развития национального движения» [2]. В целом они несут в себе мобилизационный потенциал (хештэг-активизм, хештэг-сплочение), выполняют идентификационную функцию, расширяют число участников, поскольку любой пользователь, который даже не принадлежит к данному этническому сообществу, может создать хештэг, обладающий этнически значимым посылом [12, с. 168].

Национальная политика в цифровом пространстве

Подобно политическим процессам, государственная политика также должна адаптироваться к изменению внешней по отношению к ней среды: появлению новых технологий, трансформации форм политического участия граждан. Соответственно, не являются исключением отдельные отраслевые политики, одна из которых — государственная национальная политика. Важным индикатором, свидетельствующим о ее эволюции, оказывается содержание основных стратегических документов. Поскольку их анализ не выступает целью исследования, отметим только, что слово «интернет» употреблялось в Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года только два раза в контексте оказание содействия производству информационных материалов на языках народов России или освещающих значимые исторические события и пропагандирующих достижения народов России⁷.

⁶ В ФСБ заявили о повышении тревожности из-за влияния ковидных ограничений [Электронный ресурс]. URL: <https://regnum.ru/news/society/3303446.html> (дата обращения: 25.01.2026).

⁷ Указ Президента РФ от 19.12.2012 г. № 1666 «О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/36512> (дата обращения: 25.01.2026).

Новая Стратегия, утвержденная в ноябре 2025 г.⁸, уделяет возможностям цифровых технологий куда больше внимания. Во-первых, в ней продолжает отмечаться потенциал использования интернета как площадки и инструмента продвижения социально значимого контента. Согласно документу, сохранение и поддержка этнокультурного и языкового многообразия России обеспечивается — среди прочего — путем создания интернет-ресурсов на языках народов Российской Федерации и государственной поддержки и популяризации «научных исследований, научно-популярных публикаций <...> интернет-ресурсов, освещающих значимые исторические события и пропагандирующих достижения народов Российской Федерации». Во-вторых, один из пунктов, раскрывающих задачу по защите, поддержке и развитию русского языка как государственного языка Российской Федерации и как родного языка, указывает на реализацию культурных, образовательных и научно-просветительских программ по «продвижению русскоязычных интернет-платформ и онлайн-сервисов для общения и обучения». В-третьих, в контексте важности сохранения традиционного образа жизни и поддержки традиционной хозяйственной деятельности коренных малочисленных народов документ упоминает о необходимости обеспечения «доступа к социальной инфраструктуре, сети Интернет и получению государственных услуг, в том числе на удаленных и труднодоступных территориях». В-четвертых, использованию возможностей интернет-ресурсов уделено внимание в разделе, посвященном информационному обеспечению реализации государственной национальной политики. В-пятых, интернет указан в качестве площадки взаимодействия с информационными ресурсами соотечественников, проживающих за рубежом.

Заключение

В ходе исследования были выявлены и описаны основные аспекты цифровизации этнополитических процессов в Российской Федерации. Показано, что цифровое пространство стало ареной взаимодействия политических акторов, преследующих цели этнополитического характера. При этом переход в «онлайн» — это не просто смена каналов коммуникации или механический перенос существующих интересов и противоречий субъектов в виртуальное пространство. Цифровые технологии меняют саму сущность ключевого для межэтнических отношений феномена — этнической идентичности, что неизбежно ведет к перестройке взаимодействия социальных групп. Цифровизация этнополитических процессов предполагает увеличение числа возможных участников этнополитической динамики и расширение доступного им инструментария, применяемого в целях поддержания сплоченности, эксплуатации этнокультурных различий или мобилизации членов группы.

Подводя итоги, отметим, что, как и в других сферах общественной жизни, внедрение цифровых технологий, с одной стороны, предоставляет новые возможности: снижает входные барьеры, ускоряет и интенсифицирует взаимодействия. Но, с другой стороны, оно влечет за собой и новые риски. Эти неоднозначные последствия нуждаются в дальнейшем изучении в целях выработки методов и механизмов регулирования этнополитических процессов и эффективного управления ими. Особенно перспективным с практической точки зрения представляется использование цифровых технологий в целях адаптации российской политической системы к существующим вызовам, в том числе при проектировании новых форматов межэтнического взаимодействия и построении устойчивых локальных сообществ.

⁸ Указ Президента РФ от 25.11.2025 г. № 858 «О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2036 года» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/413034563> (дата обращения: 25.01.2026).

Литература

1. Ачкасова В. А., Трохинова О. И. Сетевые средства этнической мобилизации: исследование роли призывов в межэтнических конфликтах // Вестник Томского государственного университета. 2018. № 431. С. 5–11. DOI 10.17223/15617793/431/1. EDN UYPPBX
2. Белоруссова С. Ю., Данилова Е. Н., Сысоева М. Э. Хештеги и этничность // Этнография. 2020. № 3 (9). С. 33–61. DOI 10.31250/2618-8600-2020-3(9)-33-61. EDN AZDRKY
3. Беляков Н. С., Кургачева К. Д. Интернет-технологии в условиях современного политического процесса // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2019. № 25 (1). С. 162–174. DOI 10.24290/1029-3736-2019-25-1-162-174. EDN ZBRUON
4. Васильев М. С., Игнатовский Я. Р. Цифровизация современной публичной политики: специфика и социальные риски // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. 2021. № 1. С. 15–26. DOI 10.24412/2071-6141-2021-1-15-26. EDN СКIJRU
5. Володенков С. В. Трансформация современных политических процессов в условиях цифровизации общества: ключевые сценарии // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2020. Т. 13, № 2. С. 6–25. DOI 10.23932/2542-0240-2020-13-2-1. EDN MNPUEP
6. Володенков С. В., Федорченко С. Н. Традиционные политические институты в условиях цифровизации: риски и перспективы трансформации // Дискурс-Пи. 2022. Т. 19, № 1. С. 84–103. DOI 10.17506/18179568_2022_19_1_84. EDN OTWQJY
7. Володенков С. В., Федорченко С. Н., Артамонова Ю. Д. Социотехническая реальность цифрового пространства современной политики: структура и особенности // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС. 2022. Т. 18, № 3. С. 230–253. DOI 10.21638/spbu23.2022.301. EDN TOJZVD
8. Волокитина Н. А. Этническая культура и репрезентация этнической идентичности в интернет-пространстве // Человек. Культура. Образование. 2019. № 3 (33). С. 39–45. DOI 10.34130/2223-1277-2019-3-39-45. EDN IBFGJC
9. Гаджиев Х. А. Межкультурный диалог в цифровом пространстве как фактор социально-политической стабильности // Социально-политические науки. 2023. Т. 13, № 4. С. 49–54. DOI 10.33693/2223-0092-2023-13-4-49-54. EDN KSGFFU
10. Головнёв А. В., Белоруссова С. Ю., Киссер Т. С. Виртуальная этничность и киберэтнография. СПб. : МАЭ РАН, 2021.
11. Данилова Н. М. Применение цифровых технологий для сохранения языков и культур народов России: возможности и риски // Власть. 2025. № 6. С. 131–139. DOI 10.24412/2071-5358-2025-6-131-139. EDN VJTPZC
12. Денисов А. Е. Хештеги, нарративы и банальный национализм (на примере крышенского движения) // Политическая наука. 2021. № 3. С. 161–182. DOI 10.31249/poln/2021.03.07. EDN NTOWYJ
13. Коньков А. Е. Цифровизация политики vs политика цифровизации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Международные отношения. 2020. Т. 13, Вып. 1. С. 47–68. DOI 10.21638/spbu06.2020.104. EDN DOKOFB
14. Куринских П. А. Этнические процессы в киберпространстве на примере шапсугов Западного Кавказа // История, археология и этнография Кавказа. 2025. Т. 21, № 3. С. 588–599. DOI 10.32653/CH213588-599. EDN BPOPNY
15. Мартыанов Д. С., Мартыанова Н. А. Управляемость виртуальных сообществ: сравнительный анализ политизированных групп ВКонтакте // Журнал политических исследований. 2019. Т. 3, № 3. С. 79–93. EDN JYMBDA
16. Махмутов З. А. Татарские виртуальные сообщества: репрезентация идентичности, функции и риски конфликтогенности // Вестник антропологии. 2025. № 2. С. 207–222. DOI 10.33876/2311-0546/2025-2/207-222. EDN XXDYEO
17. Паин Э. А. «Белые», «красные», «зеленые»: идейное и этноконфессиональное многоцветье современного российского консерватизма (на основе контент-анализа Telegram-каналов) // Социологические исследования. 2025. № 3. С. 40–53. DOI 10.31857/S0132162525030042. EDN KMZFMS
18. Пеннер Р. В. Цифровая идентичность: теория и методология // Вестник Московского университета. Серия 7. Философия. 2024. Т. 48, № 2. С. 98–113. DOI 10.55959/MSU0201-7385-7-2024-2-98-113. EDN CWOHJH
19. Стукал Д. К., Шилина А. Н., Ахременко А. С. Социальные медиа как альтер эго реальности: о чем говорит аффективная политическая поляризация? // Вестник РУДН. Серия:

- Политология. 2025. Т. 27, № 3. С. 430–443. DOI 10.22363/2313-1438-2025-27-3-430-443. EDN JIGGWO
20. *Сухарев М. В.* Коллективный субъект в цифровую эпоху // *Общественные науки и современность*. 2024. № 6. С. 41–56. DOI 10.31857/S0869049924060035. EDN JBZKGZ
 21. *Хабибуллина З. Р.* Киберэтнография и новые методы изучения исламских сообществ // *Уральский исторический вестник*. 2025. № 4 (89). С. 35–44. DOI 10.30759/1728-9718-2025-4(89)-35-44
 22. *Diamandaki K.* Virtual ethnicity and digital diasporas: Identity construction in cyberspace // *Global Media Journal*. 2003. Vol. 2, Iss. 2. P. 3–14.
 23. *Goikoetxea J., Cancela E., Jiménez A.* Digital Nationalism and Global Capitalism: The Cases of Spain and Catalonia // *Ethnopolitics*. 2025. Vol. 24, N 1. P. 45–53. DOI 10.1080/17449057.2023.2275881
 24. *Gowricharn R., Elahi J.* Digital institutions: the case of ethnic websites in the Netherlands // *Identities: Global Studies in Culture and Power*. 2020. Vol. 27, Iss. 4. P. 442–461. DOI 10.1080/1070289X.2018.1519239
 25. *Koltsova O.* et al. Detecting ethnicity-targeted hate speech in Russian social media texts // *Information Processing and Management*. 2021. Vol. 58, N 6. Article 102674. DOI 10.1016/j.ipm.2021.102674. EDN OORNMV
 26. *Myagkov M.* et al. A Comparative analysis of right-wing radical and Islamist communities strategies for survival in social networks (evidence from the Russian social network VKontakte) // *Media, War & Conflicts*. 2019. N 1. P. 425–447. DOI 10.1177/1750635219846028
 27. *Nakamura L.* *Cybertypes: Race, Ethnicity, and Identity on the Internet*. N. Y. : Routledge, 2002.
 28. *Saunders R. A.* *Ethnopolitics in Cyberspace: The Internet, Minority Nationalism, and the Web of Identity*. Lexington Books, 2011.
 29. *Yusupova G., Rutland P.* Introduction: Transformation of nationalism and diaspora in the digital age // *Nations and Nationalism*. 2021. Vol. 27, Iss. 2. P. 325–330. DOI 10.1111/nana.12683.

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Об авторе:

Погорельский Дмитрий Михайлович, аспирант, кафедра управления в сфере межэтнических и межконфессиональных отношений, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; drogorelskiy@gmail.com

References

1. Achkasova V. A., Trokhinova O. I. Networking of ethnic mobilization: Exploring the role of appeals in interethnic conflicts // *Tomsk State University Journal [Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta]*. 2018. N 431. P. 5–11. (In Russ.). DOI 10.17223/15617793/431/1. EDN UYPPBX
2. Belorussova S., Danilova E., Syssoeva M. Hashtags and ethnicity // *Etnografia*. 2020. N 3 (9). P. 33–61. (In Russ.). DOI 10.31250/2618-8600-2020-3(9)-33-61. EDN AZDRKY
3. Beliakov N. S., Kurgacheva K. D. Internet technologies in the conditions of modern political process // *Moscow State University Bulletin. Series 18. Sociology and Political Science [Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 18. Sotsiologiya i politologiya]*. 2019. N 25 (1). P. 162–174. (In Russ.). DOI 10.24290/1029-3736-2019-25-1-162-174. EDN ZBRUON
4. Vasiliyev M. S., Ignatovskiy Ya. R. Digitalization of modern public policy: Specificity and social risks // *Izvestiya Tula State University [Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Gumanitarnye nauki]*. 2021. N 1. P. 15–26. (In Russ.). DOI 10.24412/2071-6141-2021-1-15-26. EDN CKIJRU
5. Volodenkov S. V. The Contemporary Political Processes Transformation in the Context of Society Digitalization: Key Scenarios // *Outlines of Global Transformations: Politics, Economics, Law [Kontury global'nykh transformatsii: politika, ehkonomika, pravo]*. 2020. Vol. 13, N 2. P. 6–25. (In Russ.). DOI 10.23932/2542-0240-2020-13-2-1. EDN MNPUER
6. Volodenkov S. V., Fedorchenko S. N. Traditional Political Institutions in the Context of Digitalization: Risks and Prospects of Transformation // *Discourse-P [Diskurs-Pi]*. 2022. Vol. 19, N 1. P. 84–103. (In Russ.). DOI 10.17506/18179568_2022_19_1_84. EDN OTWJGY
7. Volodenkov S. V., Fedorchenko S. N., Artamonova J. D. Sociotechnical reality of the digital space of contemporary politics: Structure and features // *Political Expertise: POLITEX [Politicheskaya*

- ehkspertiza]. 2022. Vol. 18, N 3. P. 230–253. (In Russ.). DOI 10.21638/spbu23.2022.301. EDN TOJZVD
8. Volokitina N. A. The ethnic culture and the representation of ethnic identity through the Internet // Human. Culture. Education [Chelovek. Kul'tura. Obrazovanie]. 2019. N 3 (33). P. 39–45. (In Russ.). DOI 10.34130/2223-1277-2019-3-39-45. EDN IBFGJC
 9. Gadzhiev Kh. A. Intercultural Dialogue in the Digital Space as a Factor of Socio-political Stability // Sociopolitical Sciences [Sotsial'no-politicheskie nauki]. 2023. Vol. 13, N 4. P. 49–54. (In Russ.). DOI 10.33693/2223-0092-2023-13-4-49-54. EDN KSGFFU
 10. Golovnev A. V., Belorussova S. Yu., Kisser T. S. Virtual Ethnicity and Cyberethnography. Saint-Petersburg : MAE RAN, 2021. 280 p. (In Russ.).
 11. Danilova N. M. Application of digital technologies to preserve the languages and cultures of the ethnic groups of Russia: Opportunities and risks // Vlast'. 2025. N 6. P. 131–139. (In Russ.). DOI 10.24412/2071-5358-2025-6-131-139. EDN VJTPZC
 12. Denisov A. E. Hashtags, narratives and banal nationalism (a case study of the Kryashens' movement) // Political science [Politicheskaya nauka]. 2021. N 3. P. 161–182. (In Russ.). DOI 10.31249/poln/2021.03.07. EDN NTOWYJ
 13. Konkov A. E. Digital politics vs political digitalization. // Vestnik of Saint Petersburg University. International Relations [Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Mezhdunarodnye otnosheniya]. 2020. Vol. 13, Iss. 1. P. 47–68. (In Russ.). DOI 10.21638/spbu06.2020.104. EDN DOKOFB
 14. Kurinskikh P. A. Cyberethnography and ethnic identity: a case study of the Shapsugs of the Western Caucasus // History, Archeology and Ethnography of the Caucasus [Istoriya, arkhologiya i etnografiya Kavkaza]. 2025. Vol. 21, N 3. P. 588–599. (In Russ.). DOI 10.32653/CH213588-599. EDN BPOPNY
 15. Martyanov D. S., Martyanova N. A. Manageability of virtual communities: comparative analysis of politicized VKontakte groups // Journal of Political Research [Zhurnal politicheskikh issledovaniy]. 2019. Vol. 13, N 3. P. 79–93. (In Russ.). EDN JYMBDA
 16. Makhmutov Z. A. Tatar Virtual Communities: Identity Representation, Functions and Conflict Risks // Herald of Anthropology [Vestnik Antropologii]. 2025. N 2. P. 207–222. (In Russ.). DOI 10.33876/2311-0546/2025-2/207-222. EDN XXDYEO
 17. Pain E. A. "White", "Red" and "Green": The Ideological Diversity of Modern Russian Conservatism (a content analysis of Telegram channels) // Sociological Studies [Sotsiologicheskie issledovaniya]. 2025. N 3. P. 40–53. (In Russ.). DOI 10.31857/S0132162525030042. EDN KMZFMS
 18. Penner R. V. Digital identity: Theory and methodology // Lomonosov Philosophy Journal [Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 7. Filosofiya]. 2024. Vol. 48, N 2. P. 98–113. (In Russ.). DOI 10.55959/MSU0201-7385-7-2024-2-98-113. EDN CWOHJH
 19. Stukal D. K., Shilina A. N., Akhremenko A. S. Social media as an alter ego of reality: What does affective political polarization teach us? // RUDN Journal of Political Science [Vestnik RUDN. Seriya: Politologiya]. 2025. Vol. 27, N 3. P. 430–443. (In Russ.). DOI 10.22363/2313-1438-2025-27-3-430-443. EDN JIGGWO
 20. Sukharev M. V. The collective subject in the digital age // Social Sciences and Contemporary World [Obshchestvennye nauki i sovremennost']. 2024. N 6. P. 41–56. (In Russ.). DOI 10.31857/S0869049924060035. EDN JBZKGZ
 21. Khabibullina Z. R. Cyberethnography and New Methods for Studying Islamic Communities // Ural Historical Journal [Ural'skii istoricheskii vestnik]. 2025. N 4 (89). P. 35–44. (In Russ.). DOI 10.30759/1728-9718-2025-4(89)-35-44
 22. Diamandaki K. Virtual ethnicity and digital diasporas: Identity construction in cyberspace // Global Media Journal. 2003. Vol. 2, Iss. 2. P. 3–14.
 23. Goikoetxea J., Cancela E., Jiménez A. Digital Nationalism and Global Capitalism: The Cases of Spain and Catalonia // Ethnopolitics. 2025. Vol. 24, N 1. P. 45–53. DOI 10.1080/17449057.2023.2275881
 24. Gowricharn R., Elahi J. Digital institutions: the case of ethnic websites in the Netherlands // Identities: Global Studies in Culture and Power. 2020. Vol. 27, Iss. 4. P. 442–461. DOI 10.1080/1070289X.2018.1519239
 25. Koltsova O. et al. Detecting ethnicity-targeted hate speech in Russian social media texts // Information Processing and Management. 2021. Vol. 58, N 6. Article 102674. DOI 10.1016/j.ipm.2021.102674. EDN OORNMY
 26. Myagkov M. et al. A Comparative analysis of right-wing radical and Islamist communities strategies for survival in social networks (evidence from the Russian social network VKontakte) // Media, War & Conflicts. 2019. N 1. P. 425–447. DOI 10.1177/1750635219846028

27. Nakamura L. *Cybertypes: Race, Ethnicity, and Identity on the Internet*. N. Y. : Routledge, 2002.
28. Saunders R. A. *Ethnopolitics in Cyberspace: The Internet, Minority Nationalism, and the Web of Identity*. Lexington Books, 2011.
29. Yusupova G., Rutland P. Introduction: Transformation of nationalism and diaspora in the digital age // *Nations and Nationalism*. 2021. Vol. 27, Iss. 2. P. 325–330. DOI 10.1111/nana.12683.

Conflict of interests

The author declares no relevant conflict of interests.

About the author:

Dmitriy M. Pogorelskiy, Postgraduate Student, Department of Interethnic and Interfaith Relations Management, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; dpogorelskiy@gmail.com

Поступила в редакцию: 10.02.2026

Поступила после рецензирования: 27.02.2026

Принята к публикации: 18.03.2026

The article was submitted: 10.02.2026

Approved after reviewing: 27.02.2026

Accepted for publication: 18.03.2026

© Погорельский Д. М., 2026

Дополнительное профессиональное образование государственных и муниципальных служащих в Российской Федерации: состояние и задачи развития

*Каракчиева И. В., Коваленко А. А., Полушкина А. О., Федотов А. В.**

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Российская Федерация; *fedotov-av@ranepa.ru

РЕФЕРАТ

Цель настоящей статьи — проанализировать современное состояние и тенденции развития системы дополнительного профессионального образования (далее — ДПО) государственных гражданских и муниципальных служащих в Российской Федерации. Задачами анализа являлись выявление особенностей и тенденций изменения структуры программ ДПО государственных гражданских и муниципальных служащих, территориальные особенности их охвата обучением по программам ДПО. Для исследования использовался статистический анализ данных об обучении государственных гражданских и муниципальных служащих за период 2020–2024 гг. в территориальном разрезе. Результаты анализа показали наличие устойчивых тенденций в изменении структуры программ ДПО для государственных гражданских и муниципальных служащих, неравномерность развития территориальных систем ДПО государственных гражданских и муниципальных служащих. Предложен метод оценки уровня развитости территориальных систем ДПО государственных гражданских и муниципальных служащих, проведена его оценка для всех субъектов федерации, в которых расположены филиалы Российской академии народного хозяйства и государственной службы (далее — РАНХиГС). Предложены меры, направленные на развитие ДПО государственных гражданских и муниципальных служащих, совершенствование мониторинга в этой сфере и повышение роли независимой аттестации государственных гражданских и муниципальных служащих. Результаты анализа показывают, что в целом по стране ежегодный охват государственных и муниципальных служащих (далее — ГМС) обучением по программам ДПО в 2020–2024 гг. стабильно составлял около 30 % от их численности. Методика оценки развитости систем ДПО государственных и муниципальных служащих в регионах позволяет сравнить уровни развитости систем ДПО ГМС в региональном разрезе и определить, насколько лидирующие по уровню развитости ДПО государственных и муниципальных служащих субъекты федерации привлекательны для обучения служащих своего региона или других регионов. По уровню развитости систем ДПО государственных и муниципальных служащих федеральные округа значительно дифференцированы, наиболее развиты системы ДПО в Северо-Западном, Центральном и Приволжском федеральных округах. Имеет место значительная дифференциация систем ДПО государственных и муниципальных служащих в субъектах федерации, в которых расположены филиалы РАНХиГС — головной организации по обеспечению потребностей государственных и муниципальных органов в ДПО.

Ключевые слова: дополнительное профессиональное образование, государственные гражданские и муниципальные служащие, регионы, дифференциация, тенденции, развитие.

Для цитирования: *Каракчиева И. В., Коваленко А. А., Полушкина А. О., Федотов А. В.* Дополнительное профессиональное образование государственных и муниципальных служащих в Российской Федерации: состояние и задачи развития // Управленческое консультирование. 2026. № 2. С. 34–53. EDN WFYSXA

Additional Professional Education for State Civil Servants and Municipal Employees in The Russian Federation: Status and Development Challenges

*Inna V. Karakchieva, Aleksey A. Kovalenko, Anna O. Polushkina, Aleksandr V. Fedotov**
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation; *fedotov-av@ranepa.ru

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the current state and trends in the development of the system of additional vocational education (hereinafter — AVE) of state civil and municipal employees in the Russian Federation. The objectives of the analysis were to identify the features and trends of changes in the structure of the AVE programs of state civil and municipal employees, the territorial features of their coverage of training in AVE programs. The study used a statistical analysis of data on the training of state civil and municipal employees for the period 2020–2024 in the territorial context. The results of the analysis showed the presence of stable trends in changing the structure of AVE programs for state civil and municipal employees, uneven development of territorial systems of AVE of state civil and municipal employees. A method for assessing the level of development of territorial systems of AVE of state civil and municipal employees has been proposed, its assessment has been carried out for all constituent entities of the federation in which branches of the Russian Academy of National Economy and Public Administration are located. Measures are proposed aimed at developing the AVE of state civil and municipal employees, improving monitoring in this area and increasing the role of independent certification of state civil and municipal employees. The results of the analysis show that in the country as a whole, the annual coverage of state and municipal employees with training in AVE programs in 2020–2024, consistently amounted to about 30 % of their number. The methodology for assessing the development of the AVE systems of state and municipal employees in the regions makes it possible to compare the levels of development of the AVE systems of state civil servants and municipal employees in the regional context and determine how the subjects of the federation, leading in terms of the level of development of the AVE of state and municipal employees, are attractive for training employees of “their” district or other districts. In terms of the level of development of the AVE systems of state and municipal employees, the federal districts are significantly differentiated, the most developed are the AVE systems in the North-West, Central and Volga federal districts. There is a significant differentiation of the AVE systems of state and municipal employees in the constituent entities of the federation, in which the branches of the RANEPA, the parent organization for meeting the needs of state and municipal bodies in AVE, are located.

Keywords: additional vocational education, state civil servants and municipal employees, regions, regional differentiation, trends, development.

For citation: Karakchieva I. V., Kovalenko A. A., Polushkina A. O., Fedotov A. V. Additional Professional Education for State Civil Servants and Municipal Employees in The Russian Federation: Status and Development Challenges // Administrative Consulting. 2026. N 2. P. 34–53. EDN WFXSYA

Введение

В современных условиях ускорения темпов принятия решений и роста комплексности решаемых органами государственного управления и местного самоуправления задач, возрастают требования к уровню квалификации государственных и муниципальных служащих всех уровней. На важность дополнительного профессионального образования для развития экономики в условиях действующих ограничений обратил внимание Президент Российской Федерации на заседании Совета при Президенте Российской Федерации по науке и образованию, отметив необходимость обновления и существенного повышения «качества и охвата дополнительного профессионального образования»¹. Рост значимости дополнительного профессионального образования (далее — ДПО) государственных и муниципальных служащих (далее — ГМС) обусловлен тремя основными причинами:

¹ Заседание Совета при Президенте Российской Федерации по науке и образованию 6 февраля 2025 г. [Электронный ресурс] // URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/76222> (дата обращения: 19.01.2026).

- необходимостью обеспечения эффективной работы органов государственного и муниципального управления;
- инерционностью процессов подготовки кадров в рамках традиционных программ высшего образования, в результате чего наблюдается отставание своевременной подготовки ГМС с профессиональными квалификациями, отвечающими актуальным и перспективным потребностям государственного и муниципального управления;
- привлечением к работе в органах государственной и муниципальной власти руководителей и специалистов из других отраслей экономики, не имеющих необходимого базового образования в сфере государственного и муниципального управления.

Эффективным механизмом решения задачи обеспечения органов государственного и муниципального управления кадрами с профессиональными компетенциями, соответствующими перспективным требованиям, является развитие системы дополнительного профессионального образования и структурная трансформация подготовки государственных гражданских и муниципальных служащих по программам ДПО.

В 2016–2025 гг. было опубликовано большое число работ, посвященных анализу состояния и проблеме развития ДПО государственных гражданских и муниципальных служащих. Условно все работы можно разбить на три группы:

- работы, посвященные конкретным (локальным) методическим и педагогическим вопросам обучения государственных гражданских и муниципальных служащих (абсолютное большинство публикаций);
- работы, рассматривающие вопросы методики формирования программ ДПО государственных гражданских и муниципальных служащих и организации их реализации на обобщенно-концептуальном уровне;
- работы, анализирующие теоретические основы и практические вопросы организации и правового обеспечения системы дополнительного профессионального образования государственных гражданских и муниципальных служащих (включая анализ зарубежного опыта).

Отметим, что количество опубликованных работ, относящихся ко второй и третьей группе, достаточно мало. Так, вопросы формирования программ ДПО государственных гражданских и муниципальных служащих и организации их реализации на обобщенно-концептуальном уровне, в том числе по данным исследований отдельных регионов и категорий обучаемых, рассматривались Д. Д. Цыреновым [18], И. В. Власюк и Ю. Е. Кравцовой [5; 6; 7], И. Ф. Денисенко и Е. Н. Тованчовой [9], А. В. Барановым с соавторами [1], Н. В. Тарасовой с соавторами [17], Е. В. Селезневой с соавторами [16].

В частности, Д. Д. Цыренов [18] отмечает, что общей проблемой, существующей в системе ДПО государственных гражданских и муниципальных служащих, является отставание содержания обучения по программе «Государственное и муниципальное управление», что требует обновления в рамках ДПО практических знаний для поступающих на государственную и муниципальную службу лиц, имеющих большой опыт практической работы, но не имеющих профильного высшего образования по государственному и муниципальному управлению.

И. Ф. Денисенко и Е. Н. Тованчова в [9] в качестве одного из путей решения проблемы несоответствия учебных программ актуальным требованиям и недостаточного использования современных технологий предлагают совершенствовать обучение госслужащих в системе ДПО через централизацию организации образовательных программ и интеграцию инновационных подходов в обучении.

Правовое обеспечение и организационно-экономические вопросы ДПО государственных гражданских и муниципальных служащих рассматривались А. В. Бартель-

товой в [2], И. Л. Гуциным в [8], С. Н. Яшиным и О. Е. Ивановой в [19], К. С. Идиатуллиной и Н. В. Натаповой в [11], Е. С. Логиновой в [14], Е. И. Васильевой с соавторами в [4], Л. И. Боталовой в [3], Д. Д. Кузьменковым и Н. В. Бушуевой в [13]. Так, А. В. Бартельтова отмечает, что отсутствие официально закрепленных моделей оценки качества ДПО госслужащих является серьезной проблемой для системы современной государственной службы. Необходимость индивидуального плана профессионального развития служащего в регионе обусловливается плохим учебным, методическим, организационным и управленческим обеспечением непрерывного образования госслужащих. Однако использование практики разработки таких планов достаточно ограничено — например, в Центральном федеральном округе из 17 субъектов федерации планы профессионального развития госслужащих разрабатывались только в 5, в остальных оценка результатов ДПО госслужащих проводилась на основе количественных показателей ДПО (число обученных по видам программ, объем средств на их обучение и т. п.) [2].

С. Н. Яшин и О. Е. Иванова [19], анализируя общие показатели в сфере ДПО в 2020–2021 гг., данные о бюджетных ассигнованиях, направленных на финансирование дополнительного профессионального образования госслужащих, в том числе за счет государственного образовательного сертификата, и законодательную базу дополнительного профессионального образования госслужащих, показывают, что государством разработана качественная законодательная база, регулирующая отношения в сфере профессионального развития государственных гражданских служащих. Право госслужащего на ДПО может быть реализовано путем дополнительной профессиональной программы, предлагаемой образовательной организацией, включенной в реестр исполнителей государственной услуги по реализации дополнительных профессиональных программ. На федеральном уровне такой реестр формируется Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, на региональном уровне — исполнительным органом власти субъекта Российской Федерации.

В работе [11] показано, что законодателем не сделан акцент на периодизацию по отношению к такой дополнительной профессиональной программе, как повышение квалификации, тогда как ранее повышение квалификации должно было осуществляться по мере необходимости, но не реже одного раза в три года.

Интересно, что в ряде стран существуют механизмы профессиональной сертификации в области государственного управления, которая проводится различными профессиональными ассоциациями либо отдельными организациями, например, Национальным консорциумом сертифицированных государственных менеджеров (National Certified Public Manager Consortium, <https://cpmconsortium.org/What-is-a-Certified-Public-Manager>), США, Международной ассоциацией управления городами и округами (International City/County Management Association, <https://icma.org/documents/introduction-local-elected-officials-and-community-members>), Европейским институтом государственного управления (European Institute of Public Administration, <https://info.eipa.eu/public-procurement-certification>), Лондонской школой бизнес-администрирования (London School of Business Administration, <https://www.lbsa.org.uk/>) и рядом других организаций, подробно рассмотренных в [10].

В Российской Федерации определенным аналогом сертификации государственных служащих является их аттестация, проводимая в соответствии со статьей 48 Федерального закона о государственной гражданской службе Российской Федерации² и Положением о проведении аттестации государственных гражданских

² Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/cc116becd53c3e805c054112050e9cf869d23187/ (дата обращения: 20.02.2026).

служащих Российской Федерации³. Однако аттестация государственных служащих проводится каждым органом государственного управления самостоятельно, то есть носит ведомственный характер. В определенной степени «межведомственность» такой аттестации должна обеспечиваться включением в состав ведомственной аттестационной комиссии независимых экспертов (не менее 25 % от числа членов комиссии).

Настоящая статья основана на результатах научно-исследовательской работы, выполненной в соответствии с государственным заданием РАНХиГС.

Материалы и методы

Для анализа состояния и тенденций развития ДПО государственных и муниципальных служащих использовались данные федерального статистического наблюдения по форме № 1-ПК⁴. Данные об обучении государственных и муниципальных служащих имеются также в форме федерального статистического наблюдения № 1-кадры⁵, однако данные, получаемые из этих двух источников, могут существенно различаться в силу особенностей методик и сбора информации по этим формам. Отметим следующие различия, влияющие на содержание отражаемой в этих формах федерального статистического наблюдения информации. Так, форма № 1-ПК имеет следующие особенности:

а) данные по форме № 1-ПК представляют все организации, реализующие программы ДПО, ежегодно по результатам прошедшего календарного года;

б) данные о численности прошедших обучение по программам ДПО отражают численность прошедших обучение в образовательных организациях (подразделениях), реализующих программы ДПО и расположенных только на данной территории, соответственно, работники организаций, расположенных на данной территории, но проходившие обучение в образовательных организациях, расположенных на других территориях (в федеральных округах или субъектах федерации), в отчетности по форме № 1-ПК, привязанной к данной территории, не учитываются. В результате показанное в форме № 1-ПК число работников, прошедших обучение на данной территории, может быть:

- меньше числа прошедших обучение работников предприятий (организаций), расположенных на данной территории, если часть работников проходили ДПО на других территориях;
- больше числа прошедших обучение работников предприятий (организаций), расположенных на данной территории, если в составе проходивших обучение на территории, по которой собирается отчетность по форме № 1-ПК, есть работники предприятий (организаций), расположенных на других территориях;

в) в форме № 1-ПК работник, проходивший обучение по одной и той же программе несколько раз, учитывается несколько раз, что искажает данные о числе обученных в разрезе по образовательным программам ДПО.

³ Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 110 (ред. от 05.08.2024) «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51512/ (дата обращения: 20.02.2026).

⁴ Сведения о деятельности организации, осуществляющей образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам. Раздел сайта Минобрнауки России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.minobrnauki.gov.ru/action/stat/added/> (дата обращения: 20.02.2026).

⁵ Итоги выборочного статистического наблюдения участия населения в непрерывном образовании [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/free_doc/new_site/population/trud/inobr2020/index.html (дата обращения: 20.02.2026).

В свою очередь, в форме № 1-кадры имеются следующие особенности:

а) данные определяются по результатам выборочного обследования (1 раз в 3–4 года), что не позволяет в силу разной периодичности сбора информации обеспечить сопоставимую периодичность временных рядов при анализе данных;

б) данные о численности прошедших обучение по программам ДПО отражают численность прошедших обучение работников основного персонала организаций, расположенных на данной территории, независимо от того, в каких образовательных организациях (расположенных на данной или иных территориях) проходил обучение работник;

в) в форме № 1-кадры работник, проходивший обучение по одной и той же программе несколько раз, учитывается один раз, что нарушает преемственность данных о количестве прошедших обучение по программам ДПО, отражаемых в формах № 1-ПК и № 1-кадры.

Очевидно, что все это может приводить к расхождению значений различных показателей оценок результативности ДПО, поэтому настоящая работа построена на результатах анализа детализированных данных, представленных в форме федерального статистического наблюдения № 1-ПК.

Что касается потребности государственных и муниципальных служащих в обучении по программам ДПО, она, что вполне естественно, определяется прежде всего численностью таких служащих. Данные о численности государственных и муниципальных служащих приводятся в материалах Росстата⁶. При этом в соответствии с ч. 10 ст. 5 Федерального закона от 29 ноября 2007 г. № 282-ФЗ «Об официальном статистическом учете и системе государственной статистики в Российской Федерации»⁷ информация за 2023 и последующие годы Росстатом не публикуется, поэтому при анализе охвата государственных и муниципальных служащих обучением по программам ДПО принималось, что численность этих служащих в 2023 и последующих годах равна их численности в 2022 г.

Результаты и обсуждение

Состояние и тенденции развития ДПО государственных и муниципальных служащих анализировались за период 2020–2024 гг. (данные за 2025 г. на период представления настоящей статьи в редакцию журнала не опубликованы) по стране в целом, по федеральным округам и по субъектам федерации. Учитывая, что по объемам обучения и по статусу ведущей образовательной организацией страны, осуществляющей ДПО государственных и муниципальных служащих, является РАНХиГС (см. пп. 6 пункта 23 Устава РАНХиГС⁸), имеющая обширную филиальную сеть, в настоящей статье данные по субъектам федерации в основном приведены по тем субъектам, в которых имеются филиалы РАНХиГС.

Достаточно наглядным показателем, характеризующим уровень развития ДПО государственных и муниципальных служащих в субъектах федерации, является

⁶ Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. / Росстат. М., 2024. 1081 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/47652> (дата обращения: 20.01.2026).

⁷ Федеральный закон от 29 ноября 2007 г. № 282-ФЗ «Об официальном статистическом учете и системе государственной статистики в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72844/ (дата обращения: 12.01.2026).

⁸ Правительство Российской Федерации. Постановление от 12 мая 2012 г. № 473 «Об утверждении Устава Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»» [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/all/82248/> (дата обращения: 12.01.2026).

показатель индекса развитости системы ДПО (далее — ИРС ДПО) в регионе, предложенный ранее в [12] и [15]. Под ИРС ДПО государственных и муниципальных служащих (далее — ИРС ДПО ГМС) в регионе будем понимать частное от деления отношения числа обученных в регионе ГМС к числу ГМС в регионе и отношения числа обученных ГМС в целом в стране к числу ГМС в стране в целом. Исходные данные для расчета ИРС ДПО ГМС в субъектах федерации, где расположены филиалы РАНХиГС, за 2024 г. приведены в табл. 1.

Необходимо отметить особенность данных, приведенных в табл. 1 — показатель «Доля ГМС, прошедших обучение на территории субъекта федерации» не может служить индикатором охвата ГМС конкретного субъекта федерации обучением по программам ДПО, так как ГМС данного субъекта федерации могут проходить обучение в других субъектах федерации. Этот показатель косвенно характеризует уровень развития системы ДПО ГМС в конкретном субъекте федерации, сложившийся в силу ряда причин.

Таблица 1

Количество ГМС, обученных в 2024 г. по программам ДПО в субъектах федерации, где расположены филиалы РАНХиГС

Table 1. Number of state civil servants and municipal employees trained in 2024 at the additional education programs in the constituent entities of the state where RANEPA branches are located

Филиал РАНХиГС	Субъект федерации	Округ	Численность ГМС в 2022 г.	Число ГМС, обученных в 2024 г. на территории субъекта федерации	Доля ГМС, прошедших обучение на территории субъекта федерации, %
—	РФ	—	921 152	271 565	29,5 %
—	—	ДВФО	70 485	11 237	15,9 %
Дальневосточный институт управления	Хабаровский край	ДВФО	11 315	2362	20,9 %
Петропавловск-Камчатский филиал	Камчатский край	ДВФО	3892	105	2,7 %
Приморский филиал	Приморский край	ДВФО	13 591	3799	28,0 %
Читинский филиал	Забайкальский край	ДВФО	8252	296	3,6 %
—	—	ПФО	170 481	48 171	28,3 %
Балаковский филиал + Поволжский институт управления	Саратовская область	ПФО	13 605	2830	20,8 %
Казанский филиал	Республика Татарстан	ПФО	19 764	5906	29,9 %
Кировский филиал	Кировская область	ПФО	9863	1249	12,7 %
Нижегородский институт управления	Нижегородская область	ПФО	20 666	17 899	86,6 %

Филиал РАНХиГС	Субъект федерации	Округ	Численность ГМС в 2022 г.	Число ГМС, обученных в 2024 г. на территории субъекта федерации	Доля ГМС, прошедших обучение на территории субъекта федерации, %
Оренбургский филиал	Оренбургская область	ПФО	11 791	1235	10,5 %
Пермский филиал	Пермский край	ПФО	17 410	3154	18,1 %
Самарский филиал	Самарская область	ПФО	17 702	4361	24,6 %
Ульяновский филиал	Ульяновская область	ПФО	6393	252	3,9 %
Чебоксарский филиал	Чувашская республика	ПФО	6441	894	13,9 %
—	—	СЗФО	89 688	49 725	55,4 %
Вологодский филиал	Вологодская область	СЗФО	8292	983	11,9 %
Выборгский филиал	Ленинградская область	СЗФО	7582	115	1,5 %
Западный филиал	Калининградская область	СЗФО	7441	1017	13,7 %
Карельский филиал	Республика Карелия	СЗФО	5236	410	7,8 %
Мурманский филиал	Мурманская область	СЗФО	6416	445	6,9 %
Новгородский филиал	Новгородская область	СЗФО	4631	1383	29,9 %
Северо-Западный институт управления	Санкт-Петербург	СЗФО	28 171	42 197	149,8 %
—	—	СКФО	54 375	4857	8,9 %
Северо-Кавказский институт — филиал + Ставропольский филиал	Ставропольский край	СКФО	17 120	2567	15,0 %
—	—	СФО	115 815	20 357	17,6 %
Алтайский филиал	Алтайский край	СФО	14 546	1873	12,9 %
Омский филиал	Омская область	СФО	11 807	1258	10,7 %
Сибирский институт управления	Новосибирская область	СФО	17 290	3771	21,8 %
—	—	УФО	78 351	12 044	15,4 %
Курганский филиал	Курганская область	УФО	5870	751	12,8 %

Филиал РАНХиГС	Субъект федерации	Округ	Численность ГМС в 2022 г.	Число ГМС, обученных в 2024 г. на территории субъекта федерации	Доля ГМС, прошедших обучение на территории субъекта федерации, %
Уральский институт управления	Свердловская область	УФО	24 707	3376	13,7 %
Челябинский филиал	Челябинская область	УФО	17 710	4437	25,1%
—	—	ЦФО	200 538	107 504	53,6 %
Брянский филиал	Брянская область	ЦФО	7392	1043	14,1 %
Владимирский филиал	Владимирская область	ЦФО	7844	1073	13,7 %
Воронежский филиал	Воронежская область	ЦФО	10 575	3876	36,7 %
Ивановский филиал	Ивановская область	ЦФО	6534	653	10,0 %
Калужский филиал	Калужская область	ЦФО	7958	2059	25,9 %
Липецкий филиал	Липецкая область	ЦФО	6897	1369	19,8 %
Московский областной филиал	Московская область	ЦФО	24 195	12 604	52,1 %
Смоленский филиал	Смоленская область	ЦФО	7238	300	4,1 %
Среднерусский институт управления	Орловская область	ЦФО	5759	791	13,7 %
Тамбовский филиал	Тамбовская область	ЦФО	7441	784	10,5 %
Тверской филиал	Тверская область	ЦФО	8328	2269	27,2 %
Тульский филиал	Тульская область	ЦФО	6776	1405	20,7 %
РАНХиГС	Москва	ЦФО	54 567	73 348	134,4 %
—	—	ЮФО	100 706	17 670	17,5 %
Астраханский филиал	Астраханская область	ЮФО	5403	454	8,4 %
Волгоградский институт управления	Волгоградская область	ЮФО	14 424	4360	30,2 %
Южно-Российский институт управления	Ростовская область	ЮФО	25 979	6208	23,9 %

Источник: рассчитано авторами по: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. / Росстат. М., 2024. 1081 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/47652>; Сведения о деятельности организации, осуществляющей образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам. Раздел сайта Минобрнауки России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.minobrnauki.gov.ru/action/stat/added/> (дата обращения: 20.02.2026).

В табл. 2 и на рис. 1 приведены результаты расчетов ИРС ДПО ГМС для двух вариантов — по сравнению со всеми субъектами федерации и по сравнению с субъектами федерации на территории федерального округа, в которых расположены филиалы РАНХиГС.

Таблица 2

Индексы развитости региональных систем ДПО ГМС в субъектах федерации, где расположены филиалы РАНХиГС, по данным 2024 г.

Table 2. Development indices for regional systems of additional professional education for state civil servants and municipal employees in the constituent entities of the state where RANEPA branches are located according to data of the year 2024

Филиал РАНХиГС	Субъект федерации	Округ	ИРС ДПО ГМС по сравнению с федеральным округом	ИРС ДПО ГМС по сравнению со всеми субъектами РФ
—	РФ	—	—	100,0 %
—	—	ДВФО	100,0 %	54,1 %
Дальневосточный институт управления	Хабаровский край	ДВФО	130,9 %	70,8 %
Петропавловск-Камчатский филиал	Камчатский край	ДВФО	16,9 %	9,2 %
Приморский филиал	Приморский край	ДВФО	175,3 %	94,8 %
Читинский филиал	Забайкальский край	ДВФО	22,5 %	12,2 %
—	—	ПФО	100,0 %	95,8 %
Балаковский филиал + Поволжский институт управления	Саратовская область	ПФО	73,6 %	70,6 %
Казанский филиал	Республика Татарстан	ПФО	105,8 %	101,4 %
Кировский филиал	Кировская область	ПФО	44,8 %	43,0 %
Нижегородский институт управления	Нижегородская область	ПФО	306,5 %	293,8 %
Оренбургский филиал	Оренбургская область	ПФО	37,1 %	35,5 %
Пермский филиал	Пермский край	ПФО	64,1 %	61,4 %
Самарский филиал	Самарская область	ПФО	87,2 %	83,6 %
Ульяновский филиал	Ульяновская область	ПФО	14,0 %	13,4 %

Филиал РАНХиГС	Субъект федерации	Округ	ИРС ДПО ГМС по сравнению с федеральным округом	ИРС ДПО ГМС по сравнению со всеми субъектами РФ
Чебоксарский филиал	Чувашская республика	ПФО	49,1 %	47,1 %
—	—	СЗФО	100,0 %	188,1 %
Вологодский филиал	Вологодская область	СЗФО	21,4 %	40,2 %
Выборгский филиал	Ленинградская область	СЗФО	2,7 %	5,1 %
Западный филиал	Калининградская область	СЗФО	24,7 %	46,4 %
Карельский филиал	Республика Карелия	СЗФО	14,1 %	26,6 %
Мурманский филиал	Мурманская область	СЗФО	12,5 %	23,5 %
Новгородский филиал	Новгородская область	СЗФО	53,9 %	101,3 %
Северо-Западный институт управления	Санкт-Петербург	СЗФО	270,2 %	508,1 %
—	—	СКФО	100,0 %	30,3 %
Северо-Кавказский институт — филиал + Ставропольский филиал	Ставропольский край	СКФО	167,9 %	50,9 %
—	—	СФО	100,0 %	59,6 %
Алтайский филиал	Алтайский край	СФО	73,3 %	43,7 %
Омский филиал	Омская область	СФО	60,6 %	36,1 %
Сибирский институт управления	Новосибирская область	СФО	124,1 %	74,0 %
—	—	УФО	100,0 %	52,1 %
Курганский филиал	Курганская область	УФО	83,2 %	43,4 %
Уральский институт управления	Свердловская область	УФО	88,9 %	46,3 %
Челябинский филиал	Челябинская область	УФО	163,0 %	85,0 %
—	—	ЦФО	100,0 %	181,8 %
Брянский филиал	Брянская область	ЦФО	26,3 %	47,9 %
Владимирский филиал	Владимирская область	ЦФО	25,5 %	46,4 %

Филиал РАНХиГС	Субъект федерации	Округ	ИРС ДПО ГМС по сравнению с федеральным округом	ИРС ДПО ГМС по сравнению со всеми субъектами РФ
Воронежский филиал	Воронежская область	ЦФО	68,4 %	124,3 %
Ивановский филиал	Ивановская область	ЦФО	18,6 %	33,9 %
Калужский филиал	Калужская область	ЦФО	48,3 %	87,8 %
Липецкий филиал	Липецкая область	ЦФО	37,0 %	67,3 %
Московский областной филиал	Московская область	ЦФО	97,2 %	176,7 %
Смоленский филиал	Смоленская область	ЦФО	7,7 %	14,1 %
Среднерусский институт управления	Орловская область	ЦФО	25,6 %	46,6 %
Тамбовский филиал	Тамбовская область	ЦФО	19,7 %	35,7 %
Тверской филиал	Тверская область	ЦФО	50,8 %	92,4 %
Тульский филиал	Тульская область	ЦФО	38,7 %	70,3 %
РАНХиГС (Московский кампус)	Москва	ЦФО	250,7 %	455,9 %
—	—	ЮФО	100,0 %	59,5 %
Астраханский филиал	Астраханская область	ЮФО	47,9 %	28,5 %
Волгоградский институт управления	Волгоградская область	ЮФО	172,3 %	102,5 %
Южно-Российский институт управления	Ростовская область	ЮФО	136,2 %	81,1 %

Источник: рассчитано авторами по: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. / Росстат. М., 2024. 1081 с.; Сведения о деятельности организации, осуществляющей образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам. Раздел сайта Минобрнауки России.

Сравнение значений ИРС ДПО ГМС, рассчитанных по отношению к данным по стране в целом и по данным федерального округа, в котором расположен субъект федерации, позволяет определить, в какой степени система ДПО ГМС конкретного субъекта федерации ориентирована прежде всего на обеспечение потребностей в ДПО ГМС федерального округа. Например, это характерно для Москвы, Московской области, Санкт-Петербурга и в определенной степени для Нижегородской области. В то же время для таких регионов, как Приморский, Ставропольский и Хабаровский края, Челябинская, Волгоградская и Ростовская области, характерно привлечение на обучение по программам ДПО ГМС из других федеральных округов.

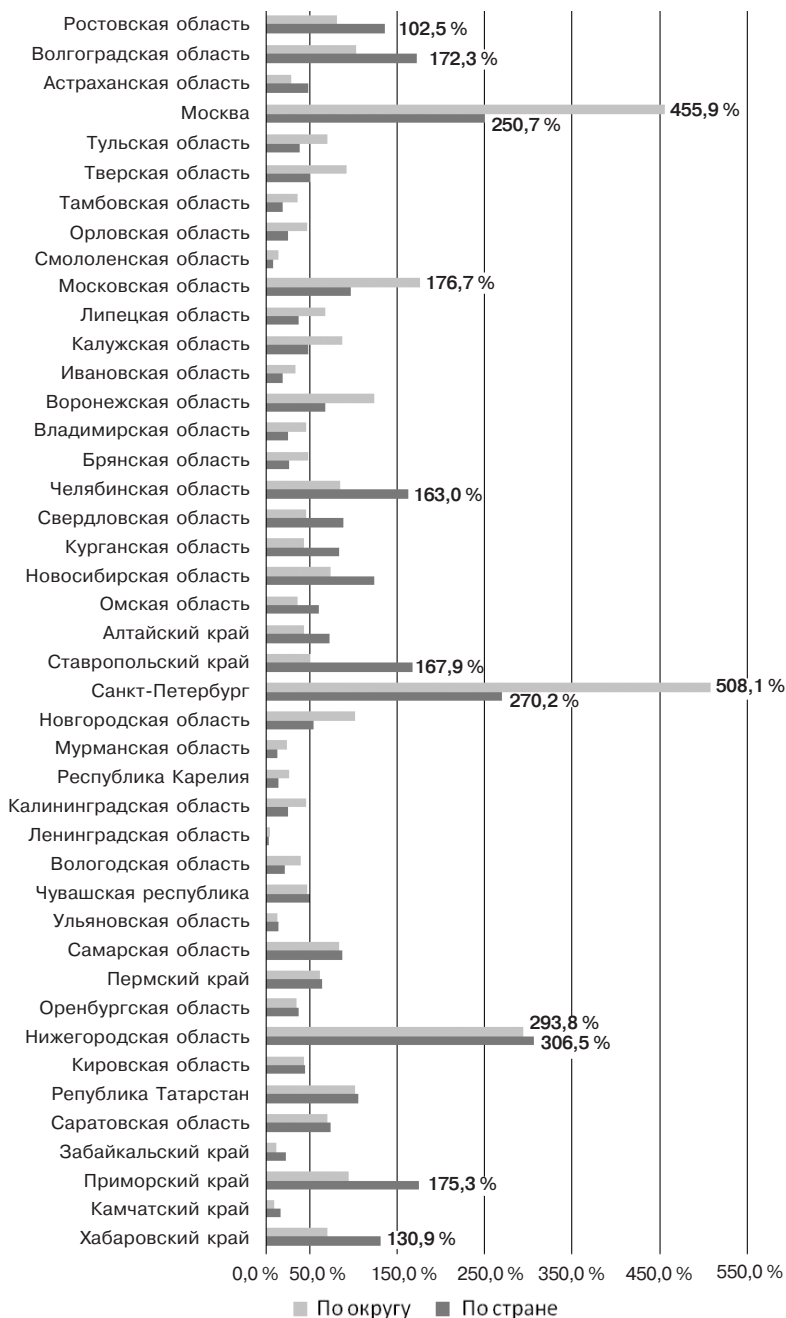


Рис. 1. ИПС ДПО ГМС в 2024 г. по субъектам федерации, в которых расположены филиалы РАНХиГС

Fig. 1. The development index of the additional professional education system for state civil servants and municipal employees in 2024 by the constituent entities of the state where RANEPА branches are located

Источник: рассчитано авторами по: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. / Росстат. М., 2024. 1081 с.; Сведения о деятельности организации, осуществляющей образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам. Раздел сайта Минобрнауки России.

Рассмотрим уровни развития систем ДПО ГМС в отдельных субъектах федерации на примерах отдельных федеральных округов. На рис. 2 приведены значения ИРС ДПО ГМС для субъектов федерации ДВФО, в которых имеются филиалы РАНХиГС.

Видно, что в ДВФО абсолютными лидерами по развитости системы ДПО ГМС являются Приморский край и Хабаровский край, которые обеспечивают ДПО ГМС не только из своего, но и из других субъектов федерации данного округа, что говорит об эффективной работе Приморского филиала РАНХиГС и Дальневосточного института управления РАНХиГС, тогда как Петропавловск-Камчатский и Читинский филиалы РАНХиГС не обеспечивают даже потребности своих регионов в ДПО ГМС.

Значения ИРС ДПО ГМС для субъектов федерации ПФО, в которых имеются филиалы РАНХиГС, приведены на рис. 3.

Видно, что абсолютными лидерами по развитости системы ДПО ГМС в Приволжском федеральном округе являются Нижегородская область и Республика Татарстан, причем эти субъекты федерации обучают ГМС не только из других субъектов федерации данного федерального округа, но и из других федеральных округов. Наиболее слабыми по уровню развития системы ДПО ГМС являются Кировская, Оренбургская и Ульяновская области, что говорит о слабой работе в этом направлении Кировского, Оренбургского и Ульяновского филиалов РАНХиГС.

Значения ИРС ДПО ГМС для субъектов федерации СЗФО, в которых имеются филиалы РАНХиГС, приведены на рис. 4.

Особенностью системы ДПО ГМС в СЗФО является практически полная концентрация ДПО ГМС в Санкт-Петербурге, при этом филиалы в Новгородской, Мурманской, Калининградской, Вологодской, Ленинградской областях и Республике Карелия работу по ДПО ГМС своих регионов на территории этих регионов ведут крайне слабо. Необходимо отметить, что система ДПО ГМС СЗФО также проводит обучение ГМС из других федеральных округов.

Применение ИРС ДПО ГМС для оценки уровня развитости систем ДПО ГМС в федеральных округах (рис. 5) позволяет качественно разделить федеральные

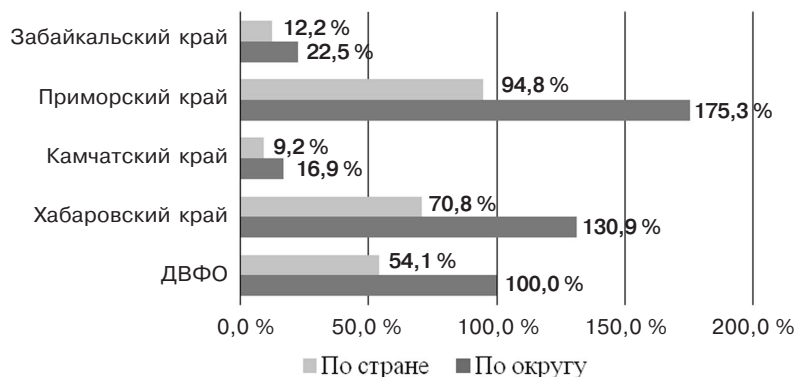


Рис. 2. ИРС ДПО ГМС субъектов федерации ДВФО, в которых имеются филиалы РАНХиГС, по данным 2024 г.

Fig. 2. The development index of the additional professional education system for state civil servants and municipal employees in 2024 by the constituent entities of the Far Eastern Federal District where RANEPА branches are located

Источник: рассчитано авторами по: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. / Росстат. М., 2024. 1081 с.; Сведения о деятельности организации, осуществляющей образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам. Раздел сайта Минобрнауки России.

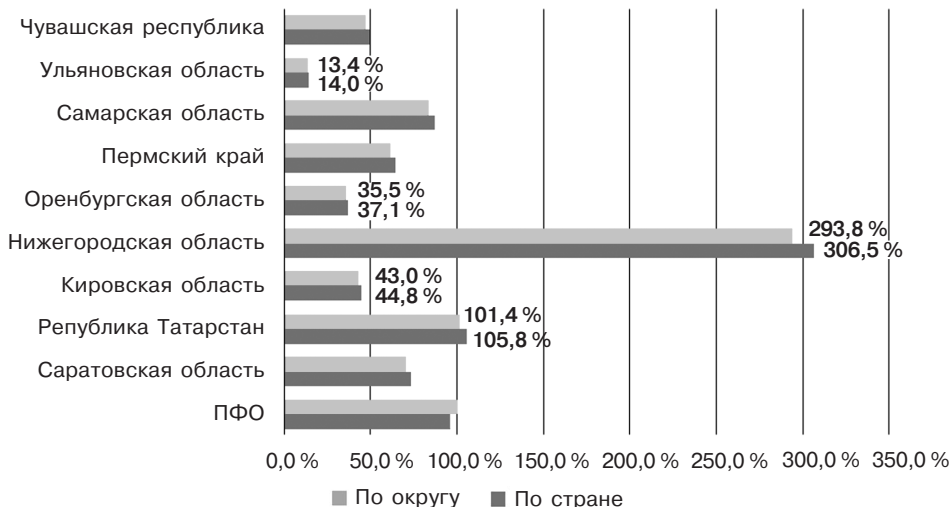


Рис. 3. ИРС ДПО ГМС субъектов федерации ПФО, в которых имеются филиалы РАНХиГС, по данным 2024 г.

Fig. 3. The development index of the additional professional education system for state civil servants and municipal employees in 2024 by the constituent entities of the Volga Federal District where RANEPa branches are located

Источник: рассчитано авторами по: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. / Росстат. М., 2024. 1081 с.; Сведения о деятельности организации, осуществляющей образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам. Раздел сайта Минобрнауки России.

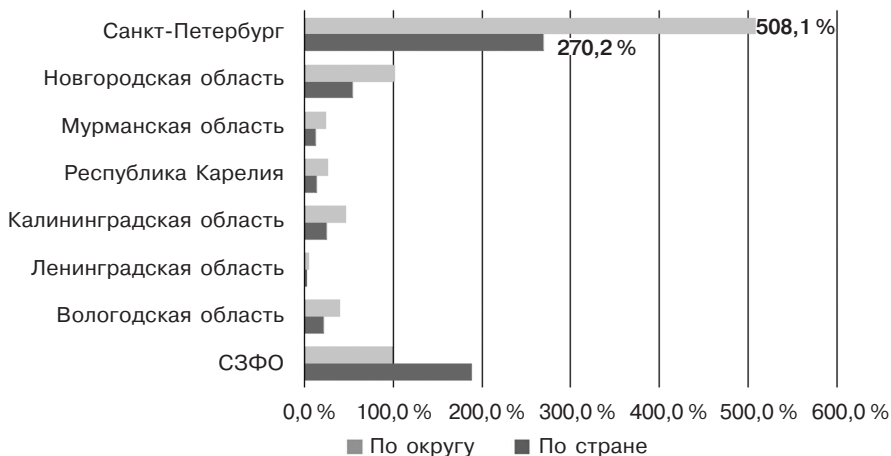


Рис. 4. ИРС ДПО ГМС субъектов федерации СЗФО, в которых имеются филиалы РАНХиГС, по данным 2024 г.

Fig. 4. The development index of the additional professional education system for state civil servants and municipal employees in 2024 by the constituent entities of the Northwestern Federal District where RANEPa branches are located

Источник: рассчитано авторами по: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. / Росстат. М., 2024. 1081 с.; Сведения о деятельности организации, осуществляющей образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам. Раздел сайта Минобрнауки России.

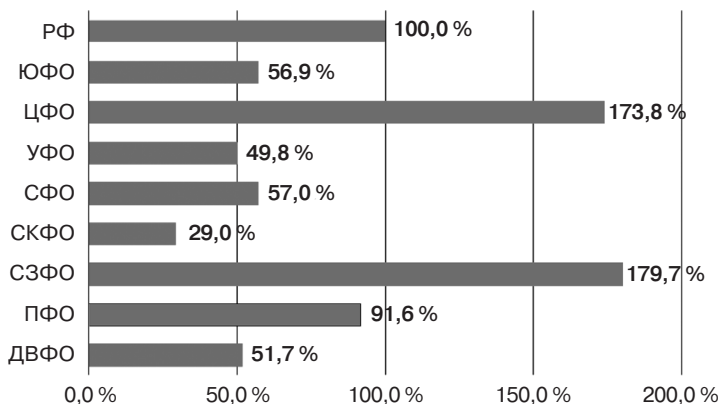


Рис. 5. Сравнение федеральных округов по индексу развитости систем ДПО ГМС в 2024 г.

Fig. 5. Comparison of Federal Districts by the development index of additional professional education systems for state civil servants and municipal employees in 2024

Источник: рассчитано авторами по: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. / Росстат. М., 2024. 1081 с.; Сведения о деятельности организации, осуществляющей образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам. Раздел сайта Минобрнауки России.

округа на две группы — те, которые направляют своих ГМС на обучение в другие округа (либо мало обучают ГМС на территории «своего» округа и не направляют их на обучение в другие округа), и те, которые «привлекают» ГМС из других округов на обучение по программам ДПО в организациях, расположенных на территории этих «привлекающих» округов.

Индекс развитости систем ДПО ГМС в федеральных округах (рис. 5) показывает, какие федеральные округа более привлекательны для обучения ГМС из других округов и, соответственно, имеют более развитые системы ДПО ГМС, позволяющие обеспечить обучение ГМС не только своего, но и других федеральных округов. В частности, из этого рисунка видно, что наиболее развитые системы ДПО ГМС сложились в Северо-Западном федеральном округе (ИРС ДПО ГМС здесь в 2024 г. равнялся 179,7 % по сравнению со 100 % в целом по России) и Центральном федеральном округе (ИРС ДПО ГМС в нем в 2024 г. равнялся 173,8 %). На третьем месте по развитости системы ДПО ГМС в 2024 г. находился Приволжский федеральный округ с ИРС ДПО ГМС, равным 91,6 %.

Заключение

Таким образом, детальный анализ развитости систем ДПО ГМС в субъектах федерации, в которых расположены филиалы РАНХиГС, позволяет сделать следующие выводы:

- в целом по стране ежегодный охват государственных и муниципальных служащих обучением по программам ДПО в 2020–2024 гг. стабильно составлял около 30% от их численности, что примерно соответствует охвату занятых обучением по программам ДПО в странах ОЭСР;
- стабилизация доли ГМС, ежегодно проходящих обучение по программам ДПО, говорит о соответствии числа и доли ежегодно обучаемых потребностям в ДПО;
- методика оценки развитости систем ДПО в регионах на основе показателя ИРС ДПО позволяет сравнить уровни развитости систем ДПО ГМС в региональном разрезе, при этом сравнение значений показателя ИРС ДПО, определенных

по сравнению с данными по стране в целом и только внутри федеральных округов, позволяет определить, насколько лидирующие по ИРС ДПО ГМС субъекты федерации привлекательны для обучения ГМС своего округа или других округов;

- по уровню развитости систем ДПО ГМС федеральные округа значительно дифференцированы, наиболее развиты системы ДПО ГМС в Северо-Западном, Центральном и Приволжском федеральных округах, наименьшее значение ИРС ДПО ГМС наблюдаются в Северо-Кавказском и Южном федеральных округах;

- низкое значение ИРС ДПО ГМС в отдельных федеральных округах не дает оснований утверждать, что ГМС этих округов слабо охвачены ДПО, так как ГМС этих округов могут проходить обучение по программам ДПО в других федеральных округах с более развитыми системами ДПО ГМС;

- имеет место значительная дифференциация систем ДПО ГМС в субъектах федерации, в которых расположены филиалы РАНХиГС — головной организации по обеспечению потребностей государственных и муниципальных органов в ДПО ГМС;

- лидирующие позиции систем ДПО ГМС отдельных субъектов федерации могут быть обусловлены разными причинами, в частности, либо привлечением на обучение ГМС из других субъектов федерации «своего» округа (это характерно для Санкт-Петербурга, Москвы и Московской области), либо привлечением на обучение ГМС из других федеральных округов (это Волгоградская, Ростовская, Астраханская, Челябинская, Новосибирская области, Ставропольский край, Нижегородская область, Приморский и Хабаровский края);

- для более детального анализа состояния систем ДПО ГМС в территориальном разрезе целесообразно усовершенствовать методику сбора данных по форме федерального статистического наблюдения № 1-ПК⁹, включив в нее информацию о структуре прошедших обучение по программам ДПО в разрезе по регионам «происхождения» слушателей.

Литература

1. Баранов А. В., Котлярова О. В., Овчаренко Р. К., Тагаев А. В. Потенциал системы дополнительного профессионального образования для государственных и муниципальных служащих // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 1. С. 18–26. DOI: 10.22394/2079-1690-2020-1-1-18-26 EDN: DSLBJS
2. Бартельтова А. В. Особенности оценки качества дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих // Современное состояние экономических систем: управление, развитие, безопасность. Сборник научных трудов IV Международной научно-практической конференции. Тверь, 2024. С. 173–179. EDN: EDKVBMM
3. Боталова Л. И. Преимущества и риски организации дополнительного профессионального образования государственных гражданских и муниципальных служащих через государственное задание // Сборник трудов по проблемам дополнительного профессионального образования. 2022. № 44. С. 76–82. EDN: KUDTJY
4. Васильева Е. И., Зерчанинова Т. Е., Ручкин А. В. Организация дополнительного профессионального образования государственных служащих // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. 2016. № 3. С. 58–64. EDN: WJEQAX
5. Власюк И. В., Кравцова Ю. Е. Дополнительное профессиональное образование государственных и муниципальных служащих как формирование их профессиональной компетентности // Цифровая трансформация науки и современный образовательный процесс: сборник научных трудов. Казань, 2024. С. 22–25.
6. Власюк И. В., Кравцова Ю. Е. Дополнительное профессиональное образование как фактор профессионального развития государственных и муниципальных служащих // Научное обозрение. Педагогические науки. 2024. № 5. С. 5–10. DOI: 10.17513/srps.2544 EDN: QUCTPD

⁹ Сведения о деятельности организации, осуществляющей образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам. Раздел сайта Минобрнауки России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.minobrnauki.gov.ru/action/stat/added/> (дата обращения: 20.01.2026).

7. *Власюк И. В., Кравцова Ю. Е.* Роль дополнительного профессионального образования в формировании компетентности государственных и муниципальных служащих // Эффективные практики профориентационной работы в образовательных организациях. Сборник материалов IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Киров, 2025. С. 62–67. EDN: JGIJIP
8. *Гущин И. Л.* Обязанность и право государственных гражданских служащих на получение дополнительного профессионального образования // Молодой ученый. 2024. № 3 (502). С. 343–345. URL: <https://moluch.ru/archive/502/110368>. EDN: XAFKWL
9. *Денисенко И. Ф., Тованцова Е. Н.* Анализ современного состояния и пути совершенствования дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих // Преподаватель высшей школы в XXI веке. Труды 21-й Международной научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 2024. С. 113–119. EDN: YSAWLW
10. Дополнительное профессиональное образование государственных гражданских и муниципальных служащих: основные тенденции и направления развития // Отчет о научно-исследовательской работе (промежуточный). Москва: РАНХиГС, 2026. 130 с.
11. *Идиатуллина К. С., Натапова Н. В.* От дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих к их профессиональному развитию: правовая основа // Юридическая наука в XXI веке: актуальные проблемы и перспективы их решений. Сборник научных статей по итогам работы круглого стола со Всероссийским и международным участием. Часть 2. Шахты: ООО «Конверт», 2020. 156 с. С. 57–58. EDN: HFBMVF
12. *Каракчиева И. В., Федотов А. В.* Трансформация системы ДПО как реакция на изменение спроса: причины, перспективы, тенденции развития // Профессиональное образование и рынок труда. 2025. Т. 13, № 4. С. 140–165. DOI: 10.52944/PORT.2025.63.4.009. EDN: STELSR
13. *Кузьменков Д. Д., Бушуева Н. В.* Зарубежный опыт профессионального развития государственных служащих // Наука и образование: будущее и цели устойчивого развития: материалы XVI международной научной конференции, в 4 частях. Том 2. Москва: Московский университет им. С. Ю. Витте, 2020. С. 170–181. EDN: XQSEUC
14. *Логонова Е. С.* Стажировка как составная часть дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих // Право и законность: вопросы теории и практики. Сборник материалов VII Всероссийской студенческой научно-практической конференции. Абакан: Хакасский государственный университет им. Н. Ф. Катанова, 2017. Д.7. С. 151–154. EDN: YRAOAJ
15. Прогноз до 2036 г. потребности в повышении квалификации и переподготовке работников: территориально-отраслевой разрез // Отчет о научно-исследовательской работе (заключительный). Москва: РАНХиГС, 2025. 323 с.
16. *Селезнева Е. В., Татаринова Л. Н., Трифонова А. В., Чирковская Е. Г.* Программы дополнительного профессионального образования для государственных гражданских служащих в представленных субъектах образовательного процесса // Личность: ресурсы и потенциал. 2022. № 4 (16). С. 53–70. EDN: RTZRAR
17. *Тарасова Н. В., Пастухова И. П., Пышков Н. И.* Выявление проблем профессиональной подготовки государственных гражданских служащих на основе анализа особенностей программ дополнительного профессионального образования // Перспективы науки и образования. 2024. № 5 (71). С. 729–745. DOI: 10.32744/pse.2024.5.43 EDN: POSUZX
18. *Цыренов Д. Д.* Совершенствование системы дополнительного профессионального образования государственных и муниципальных служащих в контексте экономики знаний // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2024. № 1. С. 136–141. DOI: 10.18101/2304-4446-2024-1-136-141 EDN: IOWBVT
19. *Яшин С. Н., Иванова О. Е.* Дополнительное профессиональное образование гражданских служащих в условиях трансформации государственного управления // На страже экономики. 2022. № 3 (22). С. 90–97.

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Об авторах:

Каракчиева Инна Викторовна, старший научный сотрудник, Центр экономики непрерывного образования, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва, Российская Федерация); karakchieva-iv@ranepa.ru

Коваленко Алексей Анатольевич, старший научный сотрудник, Центр экономики непрерывного образования, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва, Российская Федерация); kovalenko-aa@ranepa.ru

Полушкина Анна Олеговна, старший научный сотрудник, Центр экономики непрерывного образования, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва, Российская Федерация); polushkina-ao@ranepa.ru

Федотов Александр Васильевич, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник, Центр экономики непрерывного образования, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва, Российская Федерация); fedotov-av@ranepa.ru

References

1. Baranov A. V., Kotlyarova O. V., Ovcharenko R. K., Tahaev A. V. Potential of additional professional education system for state service and municipal employees // Public and municipal administration. Scientific notes [Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski]. 2020. N 1. P. 18–26. (In Russ.). DOI: 10.22394/2079-1690-2020-1-1-18-26. EDN: DSLBJS
2. Barteltova A. V. Features of quality assessment for additional professional education of state civil servants // The Current State of Economic Systems: Management, Development, Security. Collection of scientific papers of the IV International Scientific and Practical Conference. Tver, 2024. P. 173–179. (In Russ.). EDN: EDKBBM
3. Botalova L. I. Organization risks and advantages for additional professional education of state civil servants and municipal employees through a state assignment // Collection of papers on issues of continuing professional education [Sbornik trudov po problemam dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya]. 2022. N 44. P. 76–82. (In Russ.). EDN: KUDTJY
4. Vasilyeva E. I., Zerchaninova T. E., Ruchkin A. V. Organization of additional professional education for civil servants // Municipal Education: Innovations and Experiments [Munitsipal'noe obrazovanie: innovatsii i eksperiment]. 2016. N 3. P. 58–64. (In Russ.). EDN: WJEQAX
5. Vlasyuk I. V., Kravtsova Yu. E. Additional professional education for civil servants and municipal employees as a development of the professional competence // Digital Transformation of Science and the Modern Educational Process. Collection of scientific papers. Kazan, 2024. P. 22–25. (In Russ.).
6. Vlasyuk I. V., Kravtsova Yu. E. Additional professional education as the factor of professional development of civil servants and municipal employees // Scientific Review. Pedagogical Sciences [Nauchnoe obozrenie. Pedagogicheskie nauki.]. 2024. N 5. P. 5–10. (In Russ.). DOI: 10.17513/srps.2544. EDN: QUCTPD
7. Vlasyuk I. V., Kravtsova Yu. E. The role of additional professional education in the development of civil servants and municipal employees' competences // Effective Practices of Career Guidance Work in Educational Organizations. Collection of materials from the IV All-Russian scientific and practical conference with international participation. Kirov, 2025. P. 62–67. EDN: JGIJIP
8. Gushchin I. L. Duty and Right of state civil servants to receive additional professional education // Young scientist [Molodoi uchenyi]. 2024. N 3 (502). P. 343–345. URL: <https://moluch.ru/archive/502/110368/> (In Russ.). EDN: XAFKWL
9. Denisenko I. F., Tovanchova E. N. Analysis of current state and methods to improve additional professional education for state civil servants // Higher Education Teacher in the 21st Century. Proceedings of the 21st International Scientific and Practical Conference. Rostov-on-Don, 2024. P. 113–119. (In Russ.). EDN: YSAWLW
10. Additional professional education of state civil servants and municipal employees: main trends and development directions // Research report (interim). Moscow : RANEPa, 2026. 130 p. (In Russ.).
11. Idiatullina K. S., Natapova N. V. From additional professional education of state civil servants to the professional development: Legal basis // Legal Science in the 21st Century: Current Problems and Prospects for Their Solutions. A collection of scientific articles based on the results of a round table with All-Russian and international participation. Part 2. Shakhty : OOO Konvert, 2020. 156 p. P. 57–58. (In Russ.). EDN: HFBMVf
12. Karakchieva I. V., Fedotov A. V. Transformation of the additional professional education system as a response to changing demand: reasons, prospects, development trends // Vocational Education and Labour Market [Professional'noe obrazovanie i rynek truda] 2025. Vol. 13,

- N 4. P. 140–165. <https://doi.org/10.52944/PORT.2025.63.4.009> (In Russ.). DOI: 10.52944/PORT.2025.63.4.009 EDN: STELSR
13. Kuzmenkov D. D., Bushueva N. V. Foreign experience in professional development of state civil servants // Science and Education: The future and sustainable development goals. XVI International scientific conference digest. In 4 parts. Vol. 2. Moscow : Moscow University. S. Yu. Witte, 2020, P. 170–181. (In Russ.). EDN: XQSEUC
 14. Loginova E. S. Internship as a component of additional professional education of state civil servants // Law and Legality: Theoretical and Practical Issues. Collection of materials from the VII All-Russian Student Scientific and Practical Conference. Abakan : Khakass State University named after N. F. Katanov, 2017. P. 151–154. (In Russ.). EDN: YRAOAJ
 15. Forecast of the demand for advanced training and retraining of employees to 2036: a territorial and industry breakdown // Report on research work (final). Moscow, 2025. 323 p. (In Russ.).
 16. Selezneva E. V., Tatarinova L. N., Trifonova A. V., Chirkovskaya E. G. Programs of additional professional education of state civil servants in the perceptions of subjects of the educational process // Personality: Resources and Potential [Lichnost': resursy i potentsial]. 2022. N 4 (16). P. 53–70. (In Russ.). EDN: RTZRAR
 17. Tarasova N. V., Pastukhova I. P., Pyshkov N. I. The identification of problems in professional training of state civil servants based on the analysis of the features of additional professional education programs // Prospects of Science and Education [Perspektivy nauki i obrazovaniya]. 2024. N 5 (71). P. 729–745. (In Russ.). DOI: 10.32744/pse.2024.5.43 EDN: POSUZX
 18. Tsyrenov D. D. Additional professional education of state civil servants and municipal employees' improvement in the context of knowledge economy // Bulletin of the Buryat State University. Economics and Management [Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika i menedzhment]. 2024. N 1. P. 136–141. (In Russ.). DOI: 10.18101/2304-4446-2024-1-136-141 EDN: IOWBVT
 19. Yashin S.N., Ivanova O.E. Further professional education of civil servants in the context of the transformation of public administration // The Economy under guard [Na strazhe ekonomiki]. 2022. N 3 (22). P. 90–97. (In Russ.).

Conflict of interests

The authors declare no relevant conflict of interests.

About the authors:

Inna V. Karakchieva, Senior Researcher, Center for Economics of Continuing Education, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation); karakchieva-iv@ranepa.ru

Aleksey A. Kovalenko, Senior Researcher, Center for Economics of Continuing Education, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation); kovalenko-aa@ranepa.ru

Anna O. Polushkina, Senior Researcher, Center for Economics of Continuing Education, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation); polushkina-ao@ranepa.ru

Aleksandr V. Fedotov, Doctor of Economics, Professor, Chief Researcher, Center for Economics of Continuing Education, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation); fedotov-av@ranepa.ru

Поступила в редакцию: 24.11.2025

Поступила после рецензирования: 15.01.2026

Принята к публикации: 24.03.2026

The article was submitted: 24.11.2025

Approved after reviewing: 15.01.2026

Accepted for publication: 24.03.2026

© Каракчиева И. В., Коваленко А. А., Полушкина А. О., Федотов А. В., 2026

Границы применимости ИИ в государственном управлении: Память LLM-агентов vs память человека*

Вейбер Е. Н.¹, Грудинин М. А.¹, Тулупьева Т. В.^{1, 2, *}, Вяткин А. А.¹

¹ Российская академия наук, Санкт-Петербургский Федеральный исследовательский центр, Санкт-Петербург, Российская Федерация

² Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Российская Федерация; *tvt@dscs.pro

РЕФЕРАТ

В последние годы большие языковые модели и агентные системы на их основе рассматриваются как перспективный инструмент цифровой трансформации государственного управления. Однако практическая эффективность таких систем определяется не только качеством текстовой генерации в узком смысле (грамматической корректностью, связностью и общей осведомленностью модели), но и тем, насколько надежно они удерживают контекст, извлекают ранее полученные сведения и воспроизводят процедурные правила в условиях длительных управленческих процессов. Для государственных организаций это, как правило, особенно критично: управленческая деятельность опирается на устойчивую память о нормативных требованиях, организационных регламентах, фактах конкретных дел и их хронологии.

Цель. Целью статьи является определение границ применимости в государственном управлении агентных систем, основанных на больших языковых моделях, на основе сравнительного анализа моделей памяти человека и архитектур памяти таких агентных систем.

Методы. В исследовании используется сравнительно-аналитический подход. Рассматриваются базовые когнитивные модели человеческой памяти и выделяются ее характеристики, значимые для управленческой деятельности. Далее анализируются архитектурные механизмы хранения и извлечения информации в агентных системах, функционирующих на основе больших языковых моделей, как их функциональная аналогия.

Результаты. Установлено, что агентные системы воспроизводят внешние функции памяти человека за счет сочетания кратковременного контекста и внешних хранилищ знаний. Одновременно выявлены принципиальные расхождения, связанные с отсутствием автобиографичности, хронологии опыта, встроенных механизмов ответственности и причинно-следственной верификации. Эти ограничения повышают риск искажения контекста и затрудняют проверку сгенерированных утверждений.

Выводы. Сделан вывод о том, что на сегодняшний день агентные системы, основанные на больших языковых моделях, не могут использоваться для автономного принятия решений в ответственных управленческих процедурах. Вместе с тем они обладают значительным потенциалом как когнитивные ассистенты государственных служащих при обязательном человеческом контроле и сохранении персональной ответственности.

Ключевые слова: искусственный интеллект, агентные системы, контекст, знания, ответственность.

Для цитирования: Вейбер Е. Н., Грудинин М. А., Тулупьева Т. В., Вяткин А. А. Границы применимости ИИ в государственном управлении: память LLM-агентов vs память человека // Управленческое консультирование. 2026. № 2. С. 54–67. EDN XKGYNH

Limits of Applicability of Artificial Intelligence in Public Administration: Memory of LLM-Based Agents vs. Human Memory*

Evgeniya N. Veiber¹, Mikhail A. Grudin¹, Tatiana V. Tulupyeva^{1, 2, *}, Artem A. Vyatkin¹

¹ Russian Academy of Sciences, Saint Petersburg Federal Research Center, Saint Petersburg, Russian Federation

² Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation; *tvt@dscs.pro

* Статья выполнена в рамках научно-исследовательской работы по государственному заданию СПб ФИЦ РАН Mol_Lab (молодежная_лаб) № FFZF-2024-0003.

The article was carried out as part of the research the state order of SPC RAS no. FFZF-2024-0003.

ABSTRACT

In recent years, large language models and agent systems based on them have been considered a promising tool for the digital transformation of public administration. However, the practical effectiveness of such systems is determined not only by the quality of text generation, including grammatical correctness, coherence, and general awareness, but also by their ability to reliably retain context, retrieve previously acquired information, and reproduce procedural rules within long-term managerial processes. For public organizations, this aspect is particularly critical, as administrative activity relies on stable memory of regulatory requirements, organizational rules, facts of specific cases, and their chronological order.

Purpose. The purpose of the article is to determine the limits of applicability of agent systems based on large language models in public administration through a comparative analysis of human memory models and the memory architectures of such systems.

Methods. The study employs a comparative analytical approach. Basic cognitive models of human memory are examined, and their characteristics relevant to managerial activity are identified. Subsequently, architectural mechanisms of information storage and retrieval in agent systems based on large language models are analyzed as a functional analogue of human memory.

Results. The analysis demonstrates that agent systems reproduce certain external functions of human memory through a combination of short-term contextual representations and external knowledge repositories. At the same time, fundamental differences are identified, including the absence of autobiographical memory, experiential chronology, embedded responsibility mechanisms, and causal verification. These limitations increase the risk of contextual distortion and complicate the validation of generated outputs.

Conclusions. It is concluded that, at present, agent systems based on large language models cannot be used for autonomous decision-making in responsible administrative procedures. Nevertheless, they show significant potential as cognitive assistants for public servants, provided that mandatory human oversight is maintained and personal responsibility for decisions is preserved.

Keywords: artificial intelligence, agent systems, context, knowledge, responsibility.

For citation: Veiber E. N., Grudinina M. A., Tulupyeva T. V., Vyatkin A. A. Limits of Applicability of Artificial Intelligence in Public Administration: Memory of LLM-Based Agents vs. Human Memory // Administrative Consulting. 2026. N 2. P. 54–67. EDN XKGYNH

1. Введение

Интерес к большим языковым моделям (англ. Large Language Models, LLM) в государственном управлении обусловлен их способностью быстро обрабатывать массивы текстовых данных: выделять основную суть документов, формировать справки, подготавливать проекты писем, выявлять противоречия и т. д. [11; 12; 17]. Эти навыки LLM во многом соотносятся с повседневной деятельностью государственных и муниципальных служащих [5; 6; 7], значительная часть которой связана с нормативными актами, служебными документами, перепиской и т. д. В литературе отмечаются как потенциальные преимущества внедрения LLM — ускорение административных процессов и повышение доступности информации для граждан за счет автоматизации подготовки ответов на типовые запросы и навигации по документальным материалам, так и сопутствующие риски, включающие ошибки генерации, непрозрачность принятия решений и правовую неопределенность не-сения ответственности [3; 4].

Во многих работах LLM описываются преимущественно как средства генерации текста, реагирующие на отдельные запросы пользователей [10; 11; 12]. Такой подход во многом ограничен: большая языковая модель, функционирующая в режиме «вопрос-ответ», не удерживает устойчивый контекст, не отслеживает историю взаимодействий и не способна самостоятельно соотносить текущие действия с целями и процедурами административного процесса [16; 17; 20].

Переход к LLM-агентам означает надстройку над моделью, например, в виде модулей декомпозиции и последовательного выполнения задач, внешних инструментов (доступа к базам данных, интернету, государственным информационным системам и т. д.), а также модулей хранения запросов, ответов и иной внутренней и внешней по отношению к пользователю информации (памяти). В данном контексте важным становится устойчивость контекста, знаний и правил, что смещает фокус анализа с отдельных LLM на LLM-агентов [17; 19; 26; 27].

Проблема исследования связана с риском несоответствия требований управленческих процедур возможностям долговременного контекстного удержания у LLM-агентов. В условиях государственного управления это несоответствие становится критичным, поскольку принятие решений опирается на устойчивую память, накопленный опыт и способность учитывать длительные причинно-следственные связи. Отсутствие сопоставления между когнитивными моделями человеческой памяти и архитектурами памяти LLM-агентов затрудняет оценку реальных границ их применения в управленческой практике.

Цель статьи — определить границы применимости LLM-агентов в государственном управлении на основе сравнительного анализа моделей памяти человека и LLM-агентов.

Методы исследования. В работе применяется сравнительно-аналитический подход. Сначала рассматриваются базовые когнитивные модели человеческой памяти и выделяются ее свойства, критически значимые для государственного управления. Затем анализируются архитектурные механизмы памяти LLM-агентов как функциональной аналогии человеческой памяти. На основе сопоставления этих двух уровней выявляются ключевые сходства и принципиальные расхождения, имеющие практическое значение для применения LLM-агентов в органах государственной власти. Завершающая часть работы посвящена анализу управленческих рисков и формулированию условий и сценариев безопасной интеграции LLM-агентов в управленческие процессы при сохранении ведущей роли человека как субъекта ответственности.

Теоретическая значимость работы заключается в развитии междисциплинарного подхода к анализу памяти LLM-агентов путем систематического сопоставления когнитивных моделей человеческой памяти и инженерных механизмов хранения и извлечения информации в языковых агентных системах в контексте государственного управления. Впервые память LLM-агента рассматривается не только как техническая характеристика архитектуры модели, но и как аналитическая категория, имеющая институциональное значение для оценки надежности, воспроизводимости и обоснованности управленческих решений. Работа уточняет границы применимости функциональной аналогии между человеческой и машинной памятью и показывает, какие свойства человеческой памяти не воспроизводятся в современных LLM-архитектурах и почему это принципиально важно для управленческой теории.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных выводов при разработке и корректировке регламентов внедрения LLM-агентов в деятельность органов государственной власти. Результаты работы могут быть использованы при формировании требований к архитектурам агентных систем. Выводы исследования также могут служить методологической основой для оценки рисков применения LLM-агентов в длительных управленческих процессах и при подготовке юридически значимых решений, а также для определения допустимых ролей таких систем как когнитивных ассистентов государственных служащих.

Научная новизна исследования заключается в том, что память LLM-агента впервые концептуализируется как институционально значимый фактор, влияющий на распределение ответственности, подотчетность и воспроизводимость управленческих

решений в государственном управлении. В отличие от существующих работ, в которых память языковых моделей анализируется преимущественно с инженерной или когнитивно-метафорической точки зрения, в данной работе она рассматривается через призму управленческой и правовой логики. Показано, что ограничения памяти LLM-агентов носят не только технический, но и институциональный характер, что требует особых режимов их использования и нормативного закрепления.

2. Теоретические основы: когнитивные модели человеческой памяти

В данном разделе рассматриваются теоретические основы для анализа памяти, опирающиеся на классические когнитивные модели человеческой памяти. В подразделе 2.1 анализируются многоуровневые и функциональные модели памяти, предложенные Р. Аткинсоном, Р. Шиффрином и Э. Талвингом, с акцентом на различие между кратковременной и долговременной памятью, а также между семантической и эпизодической компонентами. Подраздел 2.2 посвящен характеристикам человеческой памяти, критически важным для государственного управления.

2.1. Многоуровневые модели памяти (Аткинсона — Шиффрина, Талвинга)

Одной из распространенных рамок описания человеческой памяти является многохранилищная модель, предложенная Р. Аткинсоном и Р. Шиффрином [8]. Она используется в когнитивной психологии и смежных дисциплинах как базовая схема, позволяющая структурировать процессы запоминания, удержания и извлечения информации без обращения к нейрофизиологическим деталям.

В модели Аткинсона — Шиффрина для анализа управленческой деятельности принципиальное значение имеют кратковременная и долговременная память, поскольку именно они обеспечивают, с одной стороны, оперативную обработку информации в ходе текущей деятельности, а с другой — накопление и воспроизведение устойчивых знаний и опыта, лежащих в основе институциональных и процедурных решений [8; 22; 25]. Говоря более детально, кратковременная память обеспечивает удержание и обработку информации, непосредственно вовлеченной в текущую деятельность. Долговременная память, в свою очередь, отвечает за устойчивое хранение знаний о правовых нормах, ведомственных процедурах, организационной структуре, типовых рисках и «истории вопроса», что существенно важно для институционального воспроизводства управленческой практики [2; 8; 22].

Дополняя структурное разделение по времени хранения, Э. Талвинг предложил функциональную типологию долговременной памяти, выделив семантическую и эпизодическую память [24]. Семантическая память включает обобщенные знания о мире, правилах и значениях, тогда как эпизодическая память связана с воспоминаниями о конкретных событиях, пережитых в определенном контексте времени, места и участников. Для государственного управления это различие имеет практическое значение: нередко ошибки возникают не из-за незнания нормативных требований как таковых (дефицита семантической памяти), а из-за искаженной реконструкции последовательности событий конкретного случая: дат, оснований, согласований, предыдущих решений и вовлеченных акторов, то есть сбоя на уровне эпизодической памяти [2; 3].

2.2. Критические для государственного управления свойства человеческой памяти

Специфика государственной службы, как правило, характеризуется высокой степенью нормативной регламентации, необходимостью принятия решений в условиях неполной информации, а также институциональными требованиями последующей проверки и обоснования принятых действий [2; 7]. В этих условиях значимым

оказывается не столько объем усвоенной информации, сколько функциональные свойства человеческой памяти, обеспечивающие контекстуальную интерпретацию, временную связность и воспроизводимость управленческих решений [23; 24].

Контекстуальность. Человеческая память тесно связана с контекстом: использование информации зависит от целей деятельности, социальных отношений и конкретных условий взаимодействия. Одни и те же сведения могут иметь различный смысл в зависимости от административного контекста — например, в зависимости от того, идет ли речь о сроке, установленном нормативным актом, сроке исполнения служебного поручения или сроке хранения документа. Контекстуальная организация памяти позволяет соотносить факты не изолированно, а в рамках конкретной управленческой ситуации, что имеет существенное значение для правоприменительной практики и межведомственного взаимодействия [24].

Реконструктивный характер. Память человека не функционирует как точное хранилище данных; воспоминания формируются в процессе реконструкции на основе фрагментов информации, когнитивных схем и обобщенных знаний [9; 21]. В практике публичного управления это может проявляться в необходимости воссоздания целостной картины дела при распределенности информации по различным источникам (письма, протоколы, отчеты). Реконструктивность памяти может сопровождаться риском искажения, однако одновременно выступает механизмом когнитивной гибкости, позволяющим уточнить интерпретации и корректировать управленческие действия по мере поступления новых данных.

Хронологическая связность. Для государственного управления существенную роль играет способность удерживать и воспроизводить временную последовательность управленческих действий и событий [15; 24; 25]. Профессиональная память субъекта государственного управления обеспечивает связывание фактов с конкретными обстоятельствами времени, места и участников, формируя связное представление о развитии управленческого процесса. Такая временная организованность памяти оказывается значимой в ситуациях служебного контроля, проверок и правовой оценки ранее принятых решений [13].

Ответственность. В государственном управлении память неотделима от ответственности: в процедурах служебного контроля и правовой оценки обычно требуется возможность реконструкции мотивов и оснований. Требование воспроизводимости мотивации управленческих решений является институционально закрепленной характеристикой государственной службы и опирается на особенности человеческой памяти как средства осмысленного действия в нормативной среде [2; 3].

3. Архитектура памяти LLM-агентов: типы и реализация (как функциональная аналогия человеческой памяти)

Важно различать разные аспекты «памяти» LLM-агентных систем. В процессе обучения большая языковая модель усваивает обобщенные знания о языке и мире, которые закрепляются в ее параметрах и используются при генерации ответов [10; 20; 23]. В этом смысле LLM обладают семантическим компонентом долговременной памяти. Сама LLM не «помнит» прошлые взаимодействия; эпизодическая память реализуется внешними хранилищами и извлечением информации [17; 19]. В результате такие системы приобретают многоуровневую организацию памяти, которая в функциональном отношении может быть сопоставлена с человеческой, однако отличается по своей природе, а также по способам формирования и хранения информации. В рамках данной многоуровневой архитектуры условно выделяются несколько функциональных слоев памяти. В подразделе 3.1 рассматривается кратковременная память LLM-агента, реализуемая через контекстное окно модели, его ограничения и влияние на связность рассуждений. Подраздел 3.2 посвящен

долговременной памяти, в которой разграничиваются семантический, эпизодический и процедурный компоненты, а также анализируются их технические реализации и ограничения в управленческих сценариях.

3.1. Кратковременная память:

контекстное окно, его ограничения и роль в рассуждении

Функциональным аналогом кратковременной памяти выступает контекстное окно — ограниченный объем текста, который модель «видит» одновременно [11; 12; 26]. В рамках этого окна агент может поддерживать связное рассуждение, следовать инструкции, удерживать промежуточные выводы и ссылки на части документа. Однако при выходе за пределы окна возникает эффект «потери» ранних фрагментов: либо они исключаются, либо требуют компрессии (сжатых резюме), что влечет риск искажения деталей. Такая память обеспечивает оперативную обработку информации и не предназначена для накопления знаний [11; 16; 26].

В контексте государственного управления это может означать, что при работе с длинными делами (многостраничные материалы, переписка за месяцы) агент неизбежно сталкивается с ограничением кратковременного удержания: он может обработать документ «порциями», но связность результата зависит от качества разбиения, резюмирования и повторной проверки.

3.2. Долговременная память:

семантический, эпизодический и процедурный слои

При анализе архитектуры LLM-агентов можно выделить несколько механизмов, обеспечивающих устойчивое использование информации за пределами одного запроса. Такая дифференциация опирается на когнитивные модели человеческой памяти, в которых долговременная память подразделяется на семантическую, эпизодическую и процедурную [22; 23; 24; 25], и используется в современных исследованиях искусственных агентов в адаптированном методологическом виде.

Семантическая память в человеческой когнитивной системе представляет собой совокупность обобщенных знаний о мире: фактов, понятий, категорий и связей между ними, не привязанных к конкретному эпизоду опыта. В LLM-агентах функциональным аналогом такого слоя выступают параметры модели, сформированные в процессе предварительного обучения на больших корпусах текстов. Этот слой обеспечивает способность к обобщению, логическому выводу и применению общих правил, однако не хранит явных ссылок на источники конкретных утверждений, как правило, не позволяет надежно восстановить их происхождение и не гарантирует их актуальность. В контексте государственного управления это обстоятельство обуславливает необходимость внешней верификации знаний и использования обновляемых источников данных.

Эпизодическая память в человеческой системе связана с хранением информации о конкретных событиях и взаимодействиях, привязанных к временному и ситуационному контексту. В LLM-агентах приближение к такому типу памяти реализуется преимущественно за счет внешних механизмов, в частности подходов Retrieval-Augmented Generation (RAG), при которых перед генерацией ответа осуществляется извлечение релевантных документов из поисковых индексов или векторных баз данных [17]. В управленческих сценариях такие эпизоды могут включать обращения граждан, служебную переписку, протоколы и ранее принятые решения. В LLM-агентах эпизодический слой нередко используется для персонализации и хранения истории взаимодействий. Исследования, подобные MemoryBank, предлагают механизмы отбора и обновления сохраняемых эпизодов, моделируя ограниченность и избирательность долговременного хранения информации [27].

При этом эмпирические данные показывают, что устойчивость такого рода «долгосрочной памяти» остается ограниченной: способность LLM корректно использовать информацию из прошлых взаимодействий снижается с увеличением временной дистанции, а простое накопление эпизодов не всегда приводит к улучшению качества воспроизведения [16].

Процедурная память в когнитивной психологии связана со способностью выполнять действия и следовать устойчивым способам решения задач. В LLM-агентах данный тип памяти не представлен в виде самостоятельного хранилища, а проявляется через устойчивые паттерны обработки инструкций и рассуждений. К таким механизмам относятся дообучение на примерах корректных действий, использование системных подсказок и шаблонов рассуждений, а также интеграция инструментов планирования и исполнения. Важно отметить, что в отличие от человеческой процедурной памяти, формирующейся через практическое взаимодействие с миром, процедурные компоненты LLM-агентов имеют преимущественно текстовую природу и выражаются в повторяемости стратегий обработки информации, а не в освоении действий в физической или социальной среде.

4. Сравнительный анализ и ключевые ограничения памяти LLM-агентов

Сопоставление человеческой памяти и «памяти» LLM-агентов уместно рассматривать как условную аналогию. Она описывает не тождество механизмов, а сходство функций, которые инженерно воспроизводятся в прикладных системах.

В этом смысле оперативное удержание информации в контексте запроса можно соотнести с кратковременной памятью; знания, закрепленные в параметрах модели, — с семантической; внешние хранилища и извлечение документов (например, в RAG подходах) — с эпизодической; устойчивые стратегии выполнения задач и следования инструкциям — с процедурной памятью. Эта аналогия полезна как язык описания архитектуры и как способ определить требования к надежности.

Вместе с тем данная аналогия имеет принципиальные ограничения, критически важные для государственного управления. Прежде всего, у LLM-агентов **отсутствует истинная автобиографичность**. Человеческая эпизодическая память структурно организована вокруг биографии субъекта и фиксирует события как лично пережитые и временно локализованные. У LLM-агента нет внутреннего «Я» и непрерывного переживаемого опыта; его «эпизоды» — это записи во внешнем хранилище, которые могут быть неполными, ошибочно извлеченными или неправильно интерпретированными.

Существенным расхождением является и **слабая встроенная хронология**. Человек удерживает временную ось событий и способен отличать «до» и «после» не только по текстовым маркерам, но и через причинно-следственные связи и социальные контексты. У LLM-агента временная структура должна быть явно задана данными и правилами извлечения; иначе «память» становится набором фрагментов без гарантированного порядка. Именно поэтому исследования долгосрочных диалогов выделяют деградацию воспроизведения прошлых фактов во времени и необходимость специальных механизмов «хронологической памяти» [16].

Также стоит отметить **проблему причинности и обоснования**. В управлении важно не только «вспомнить факт», но и объяснить основания выводов и действий. Модель может сгенерировать правдоподобное объяснение без гарантии, что оно следует из достоверного источника. Это связано с природой генеративных моделей, ориентированных на статистически правдоподобное продолжение текста, а не на внутреннюю проверку истинности каждого утверждения [11].

Наконец, в прикладном контексте особое значение приобретает феномен «**галлюцинаций памяти**». В прикладном смысле это ситуация, когда агент уверенно

сообщает «воспоминание» (например, о якобы полученном письме или ранее принятом решении), которого нет в материалах или оно извлечено неверно. Для государственного управления это не техническая мелочь, а риск управленческой ошибки: ложная «память» может стать основанием неправильного действия [9; 18; 21].

Итоговое сравнение памяти человека и LLM-агентов по различным критериям представлено в табл. 1.

Таблица 1 не предполагает прямого сопоставления «эквивалентных» механизмов памяти человека и LLM-агентов. Критерии сравнения фиксируют ключевые функции памяти, значимые для управленческих процедур. Сопоставление показывает ограничения памяти LLM-агентов и необходимость их компенсации внешними механизмами контроля и проверки.

Таблица 1

Сравнительная характеристика памяти человека и памяти LLM-агентов

Table 1. Comparative characteristics of human memory and LLM-agent memory

Критерий сравнения	Память человека	Память LLM-агента
Природа памяти	Когнитивная, связанная с сознанием и личным опытом	Инженерная, реализованная через параметры модели и внешние хранилища
Автобиографичность	Имеет устойчивую связь с биографией субъекта и пережитым опытом	Отсутствует; «эпизоды» представляют собой записи без личного переживания
Хронологическая организация	Формируется естественным образом, включает причинно-следственные связи	Не гарантирована; требует явного задания временных меток и правил извлечения
Кратковременное удержание информации	Гибкое, адаптивное, зависит от контекста деятельности	Ограничено размером контекстного окна
Семантическая память	Обновляется через опыт и обучение	Закреплена в параметрах модели и может быть неактуальной
Эпизодическая память	Связана с конкретными событиями, местом, временем и участниками	Реализуется через внешние базы данных и механизмы извлечения
Процедурная память	Формируется через практику и повторение действий	Выражена в устойчивых шаблонах обработки инструкций
Проверяемость источников	Возможность указать основания и обстоятельства принятия решений	Ограниченная; возможны ответы без явного источника
Ошибки памяти	Искажения возможны, но поддаются осознанию и корректировке	Возможны «галлюцинации памяти», не отличимые системой от достоверных сведений
Связь с ответственностью	Непосредственно связана с личной и институциональной ответственностью	Ответственность отсутствует, лежит на пользователе системы

Источник: составлено авторами.

4.1. Практические последствия для государственного управления

Выявленные ограничения памяти LLM-агентов имеют прикладное значение не сами по себе, а через то, как они проявляются в типичных управленческих процедурах: при подготовке решений, их согласовании, последующей проверке и работе с персональными данными. Ниже представлены ключевые последствия, которые прямо следуют из особенностей контекстного, параметрического и эпизодического слоев памяти.

Хрупкость контекста. В реальных управленческих процессах задачи редко укладываются в короткую цепочку: есть согласования, уточнения, переговоры, промежуточные поручения. Ограничение контекстного окна и необходимость резюмирования повышают вероятность потери деталей.

Слабая верификация источников. Если ответ опирается на параметрические знания, модель, как правило, не может указать конкретный источник утверждения. Для административной логики это принципиально: обоснование решения должно опираться на норму и документ, а не на правдоподобную формулировку. Частично проблему решают RAG-подходы, поскольку они могут предоставлять цитируемые фрагменты, но тогда надежность зависит от качества корпуса, индекса, политики обновления, правил доступа и протоколов аудита.

Этико-правовые риски: ответственность и приватность. Государственное управление предполагает юридически значимые последствия. Если агент предлагает решение, возникает вопрос: кто несет ответственность за ошибку, и можно ли воспроизвести цепочку оснований? Правовые работы по регулированию искусственного интеллекта (ИИ) подчеркивают необходимость ясного распределения ответственности и соблюдения прав граждан [4; 14]. Дополнительно возникает риск приватности: «эпизодическая память» в виде логов, векторных представлений и архивов диалогов может включать персональные данные и служебную информацию, что требует режимов хранения, доступа и удаления.

В совокупности этих факторов можно утверждать: память LLM-агента недостаточна для автономных решений в ответственных процедурах; допустима роль ассистента под контролем человека.

5. Перспективы и модели интеграции LLM-агентов в государственное управление

Перспективы интеграции LLM-агентов в практику государственного управления во многом определяются архитектурными особенностями их памяти и выявленными ограничениями ее надежности. Современная инженерная траектория связана с улучшением извлечения, ранжирования, компрессии контекста, введением механизмов обновления и «забывания», а также усилением хронологической организации эпизодов (в том числе через специализированные датасеты и метрики долгосрочной памяти) [16; 27]. Для публичного сектора важно, чтобы эти улучшения сопровождались протоколами доказуемости: логированием источников, неизменяемыми журналами обращений к данным, формальными политиками доступа.

Анализ практических примеров показывает, что на текущем этапе интеграция больших языковых моделей в управленческие процессы реализуется преимущественно в форме вспомогательных сервисов и инструментов поддержки, а не в виде полноценной замены субъекта принятия решений. В России обсуждается и тестируется использование решений на базе LLM для консультаций граждан при взаимодействии с государственными цифровыми сервисами. Так, федеральные органы власти и Минцифры РФ заявляли о планах интеграции отечественных языковых моделей, основанных на архитектурах класса GPT, в функционал портала

«Госуслуги» для консультирования пользователей и помощи при заполнении заявлений. Соответствующие решения проходят стадию экспериментального тестирования в формате цифровых ассистентов¹.

Еще одним заметным кейсом является применение генеративной языковой модели GigaChat² для обработки и анализа входящих обращений граждан в рамках публичных коммуникаций, таких как «прямая линия» с участием высшего государственного руководства. В данном сценарии ИИ-система используется для первичной систематизации, категоризации и маршрутизации большого массива обращений³.

Помимо государственных сервисов, аналогичные технологии внедряются в корпоративной среде и системах электронного документооборота, где LLM применяются для подготовки текстов, классификации документов и поиска по крупным корпусам документов [11; 12; 17]. Эти практики демонстрируют расширение применения LLM-инструментов в операционных и вспомогательных управленческих задачах как в государственном, так и в частном секторе.

Анализ перечисленных кейсов позволяет выделить общий принцип их использования: во всех рассмотренных сценариях LLM-агенты выступают в роли ассистента, тогда как утверждение решений и ответственность за их последствия сохраняются за человеком как субъектом управления. В прикладном плане это выражается в устойчивом наборе ассистентских сценариев, в которых LLM-агенты дополняют деятельность государственного служащего, не подменяя его функций.

К числу наиболее реалистичных сценариев использования LLM-агентов в государственном управлении относятся:

- 1) анализ документов (выделение сущностей, сроков, противоречий, подготовка кратких справок);
- 2) подготовка проектов ответов по типовым обращениям с обязательной юридической проверкой экспертом-человеком;
- 3) контроль процедур (чек-листы по регламентам, напоминание о необходимых согласованиях, сопоставление реквизитов);
- 4) поиск по корпусам (RAG-доступ к нормативным актам, внутренним письмам и методическим материалам при наличии правовых оснований доступа).

В указанных сценариях агент работает как «когнитивный усилитель», а окончательное решение и подпись остаются за человеком. Такая постановка согласуется с акцентом исследований на осторожном внедрении и оценке рисков использования LLM-агентов в государственном управлении [1; 6].

5.1. Условия безопасного внедрения LLM-агентов

Безопасная интеграция LLM-агентов в практику государственного управления предполагает выполнение ряда институциональных и технических условий, непосредственно вытекающих из выявленных ограничений их памяти.

Базовый набор условий, вытекающих из анализа.

1. **Четкое функционально-правовое разграничение ролей** между человеком и LLM-агентом, при котором агент используется для подготовки вариантов, поиска

¹ Интеграция LLM-модели на «Госуслуги» до конца года [Электронный ресурс] // Open Vision. 2024. URL: <https://www.open-vision.ru/about/news/integracziya-llm-modeli-na-gosuslugi-do-konca-goda>; В Госдуме ответили на вопрос о ChatGPT на «Госуслугах» [Электронный ресурс] // РИА Новости. 2024. URL: <https://ria.ru/20240201/chatgpt-1924878904.html> (дата обращения: 05.01.2026).

² Описание моделей GigaChat [Электронный ресурс] // Sber Developers. 2025. URL: <https://developers.sber.ru/docs/ru/gigachat/models> (дата обращения: 09.01.2026).

³ Путин подтвердил применение GigaChat в обработке обращений граждан на прямой линии [Электронный ресурс] // ТАСС. 2024. URL: <https://tass.ru/politika/25672459> (дата обращения: 05.01.2026).

и структурирования информации, тогда как утверждение решений, их правовая фиксация и ответственность за последствия их принятия остаются за человеком как субъектом государственного управления.

2. Прозрачность работы агента. Это предполагает хранение ссылок на использованные источники, протоколирование операций извлечения документов и возможность аудита изменений в эпизодических хранилищах. Прозрачность памяти системы выступает предпосылкой проверяемости и подотчетности управленческих решений.

3. Соблюдение режимов защиты данных и приватности. Эпизодическая память агента должна проектироваться с учетом минимизации персональных данных, ограничений сроков хранения, разграничения доступа и формализованных процедур удаления информации.

4. Практическая валидация систем на типовых управленческих сценариях. Такая валидация должна включать оценку характерных ошибок памяти: потери контекста, ложных «воспоминаний», нарушений хронологии, а также использоваться как инструмент настройки и ограничения областей применения агента.

6. Заключение

В данной работе проведен сравнительный анализ моделей памяти человека и LLM-агентов для анализа потенциала применения последних в государственном управлении. Представлены модели памяти человека, а также указаны критические для государственного управления свойства этой памяти: контекстуальность, реконструктивный характер, хронологическая связность, наличие ответственности.

В противовес ей — с инженерной стороны — рассмотрена память LLM-агентов как аналогия человеческой памяти. Сравнительный анализ показал, что принципиальными расхождениями между двумя видами памяти являются присущие памяти LLM-агентов отсутствие истинной автобиографичности, слабая встроенная хронология, проблемы причинности и обоснования, а также галлюцинации в «воспоминаниях».

Завершающая часть статьи посвящена раскрытию основного вывода, заключающегося в том, что LLM-агенты могут быть мощными инструментами-ассистентами в государственном управлении, однако их интеграция должна строиться на понимании фундаментальных ограничений их памяти, а не на поверхностных аналогиях с человеческим интеллектом.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на создание хронологической долговременной памяти, усиление механизмов верификации используемых источников при ответах LLM-агентов, а также на развитие систем аудита хранилищ, модели подотчетности ИИ человеку.

Литература

1. *Кабанова Е. Е.* Искусственный интеллект в государственном управлении: ключевые проблемы и перспективы применения // *Russian Journal of Management*. 2025. Т. 13, № 2. С. 1–14. DOI: 10.29039/2500-1469-2025-13-2-1-14
2. *Кирилловых А. А.* Цифровое государство (digital state): организационно-правовые аспекты. Москва : Юрлитинформ, 2022. 184 с. ISBN 978-5-4396-2425-6.
3. *Михальченкова Н. А.* Искусственный интеллект в контексте публичного управления // *Власть*. 2021. Т. 29, № 5. С. 122–127. DOI: 10.31171/vlast.v29i5.8545
4. *Троян Н. А.* Искусственный интеллект и его регулирование в сфере государственного управления: правовые аспекты // *Мониторинг правоприменения*. 2025. № 3. С. 59–65. EDN SNUECT
5. *Федорченко С. Н.* Искусственный интеллект в сфере политики, медиапространства и государственного управления // *Журнал политических исследований*. 2020. Т. 4, № 2. С. 3–9. URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/38587/view>

6. Федорченко С. Н. Цифровое государство и искусственный интеллект в публичном управлении : монография. Москва : Юрайт, 2021. 256 с. DOI: 10.33910/2707-0144-2021-3-1-7
7. Черешнева И. А. Искусственный интеллект в государственном управлении и транспарентность: европейский опыт // Государственная служба (Public Administration). 2022. № 2 (136). С. 80–87. DOI: 10.22394/2070-8378-2022-24-2-80-87
8. Atkinson R. C., Shiffrin R. M. Human memory: A proposed system and its control processes. In K. W. Spence & J. T. Spence (Eds.), *The Psychology of Learning and Motivation* (Vol. 2, pp. 89–195). New York: Academic Press, 1968. DOI: 10.1016/S0079-7421(08)60422-3
9. Bartlett F. C. *Remembering: A Study in Experimental and Social Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press, 1932. 317 p. URL: https://archive.org/details/rememberingstudy0000bart_u8n7
10. Bender E. M., Gebru T., McMillan-Major A., Shmitchell S. On the Dangers of Stochastic Parrots: Can Language Models Be Too Big? // *Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FAccT)*. New York, NY, USA: ACM, 2021. P. 610–623. DOI: 10.1145/3442188.3445922
11. Bommasani R., Hudson D. A., Adeli E., et al. On the Opportunities and Risks of Foundation Models. Stanford, CA, USA: Stanford Center for Research on Foundation Models (CRFM), Stanford University, 2021. 212 p. URL: <https://arxiv.org/abs/2108.07258>
12. Brown T. B., Mann B., Ryder N., et al. Language Models are Few-Shot Learners // *Advances in Neural Information Processing Systems (NeurIPS)*. Red Hook, NY, USA: Curran Associates, Inc., 2020. Vol. 33. P. 1877–1901. URL: <https://arxiv.org/abs/2005.14165>
13. Burgess N. The hippocampus, space and viewpoints in episodic memory // *Quarterly Journal of Experimental Psychology A*. 2002. 55 (4), P. 1057–1080. DOI: 10.1080/02724980244000224
14. Cajueiro D. O., Celestino V. R. R. A comprehensive review of Artificial Intelligence regulation: Weighing ethical principles and innovation // *Journal of Economy and Technology*. 2026. Vol. 4. P. 77–91. DOI: 10.1016/j.ject.2025.07.001
15. Conway M. A., Pleydell-Pearce C. W. The Construction of Autobiographical Memories // *Psychological Review*. 2000. Vol. 107, No. 2. P. 261–288. DOI: 10.1037/0033-295X.107.2.261
16. Jia Z., Liu Q., Li H., et al. Evaluating the Long-Term Memory of Large Language Models // *Findings of the Association for Computational Linguistics (ACL)*. 2025. 18 p. URL: <https://arxiv.org/abs/2402.03300>
17. Lewis P., Perez E., Piktus A., et al. Retrieval-Augmented Generation for Knowledge-Intensive NLP Tasks // *Advances in Neural Information Processing Systems (NeurIPS)*. Red Hook, NY, USA: Curran Associates, Inc., 2020. Vol. 33. P. 9459–9474. URL: <https://arxiv.org/abs/2005.11401>
18. Loftus E. F. False Memories // *American Psychologist*. 1995. Vol. 50, No. 9. P. 720–725. DOI: 10.1037/0003-066X.50.9.720
19. Park J. S., O'Brien J., Cai C. J., Morris M. R., Liang P., Bernstein M. S. Generative Agents: Interactive Simulacra of Human Behavior // *arXiv.org*. 2023. 32 p. URL: <https://arxiv.org/abs/2304.03442>
20. Petroni F., Rocktäschel T., Riedel S., Lewis P., Bakhtin A., Wu Y., Miller A. Language Models as Knowledge Bases? // *Proceedings of the 2019 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing and the 9th International Joint Conference on Natural Language Processing (EMNLP-IJCNLP)*. Hong Kong: Association for Computational Linguistics, 2019. P. 2463–2473. DOI: 10.18653/v1/D19-1250
21. Schacter D. L. The Seven Sins of Memory: Insights from Psychology and Cognitive Neuroscience // *American Psychologist*. 1999. Vol. 54, No. 3. P. 182–203. DOI: 10.1037/0003-066X.54.3.182
22. Squire L. R. Mechanisms of Memory // *Science*. 1986. Vol. 232, No. 4758. P. 1612–1619. DOI: 10.1126/science.3086978
23. Squire L. R., Zola S. M. Structure and Function of Declarative and Nondeclarative Memory Systems // *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. 1996. Vol. 93, No. 24. P. 13515–13522. DOI: 10.1073/pnas.93.24.13515
24. Tulving E. *Elements of Episodic Memory*. Oxford: Oxford University Press, 1983. 351 p. URL: <https://archive.org/details/elementsofepisod0000tulv>
25. Tulving E. Episodic and Semantic Memory // *Organization of Memory* / Eds. E. Tulving, W. Donaldson. New York: Academic Press, 1972. P. 381–403. DOI: 10.1016/B978-0-12-702050-2.50008-4
26. Vaswani A., Shazeer N., Parmar N., et al. Attention Is All You Need // *Advances in Neural Information Processing Systems (NeurIPS)*. Red Hook, NY, USA: Curran Associates, Inc., 2017. Vol. 30. P. 5998–6008. URL: <https://arxiv.org/abs/1706.03762>
27. Zhong W., Yu S., Wu C., et al. MemoryBank: Enhancing Large Language Models with Long-Term Memory // *Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence*. Palo Alto, CA, USA: AAAI Press, 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2305.10260>.

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Об авторах:

Вейбер Евгения Николаевна, младший научный сотрудник, Российская академия наук, Санкт-Петербургский Федеральный исследовательский центр (Санкт-Петербург, Российская Федерация); vejber2013@gmail.com

Груднин Михаил Артёмович, стажер-исследователь, Российская академия наук, Санкт-Петербургский Федеральный исследовательский центр (Санкт-Петербург, Российская Федерация); st119027@student.spbu.ru

Тулупьева Татьяна Валентиновна, кандидат психологических наук, доцент, Почетный работник сферы образования РФ, советник проректора по науке, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва, Российская Федерация); ведущий научный сотрудник, лаборатория Прикладного искусственного интеллекта, Российская академия наук, Санкт-Петербургский Федеральный исследовательский центр (Санкт-Петербург, Российская Федерация); tvt@dscs.pro

Вяткин Артём Андреевич, младший научный сотрудник, Российская академия наук, Санкт-Петербургский Федеральный исследовательский центр (Санкт-Петербург, Российская Федерация); aav@dscs.pro

References

1. Kabanova E. E. Artificial intelligence in public administration: key issues and prospects of application // Russian Journal of Management. 2025. Vol. 13, No. 2, P. 1–14. (In Russ.). DOI: 10.29039/2500-1469-2025-13-2-1-14
2. Kirillovykh A. A. Digital State: Organizational and Legal Aspects. Moscow: Yurlitinform, 2022. 184 p. (In Russ.). ISBN 978-5-4396-2425-6.
3. Mikhalchenkova N. A. Artificial intelligence in the context of public administration // Power [Vlast']. 2021. Vol. 29, No. 5. P. 122–127. (In Russ.). DOI: 10.31171/vlast.v29i5.8545
4. Troyan N. A. Artificial intelligence and its regulation in public administration: legal aspects // Monitoring of Law Enforcement [Monitoring pravoprimereniya]. 2025. No. 3. P. 59–65. (In Russ.). EDN SNUECT
5. Fedorchenko S. N. Artificial intelligence in politics, the media space and public administration // Journal of Political Research [Zhurnal politicheskikh issledovaniy]. 2020. Vol. 4, No. 2. P. 3–9. (In Russ.). URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/38587/view>
6. Fedorchenko S. N. Digital State and Artificial Intelligence in Public Administration: Monograph. Moscow: Yurait, 2021. 256 p. (In Russ.). DOI: 10.33910/2707-0144-2021-3-1-7
7. Chereshneva I. A. Artificial intelligence in public administration and transparency: European experience. // Public Administration [Gosudarstvennaya sluzhba]. 2022. No. 2 (136). P. 80–87. (In Russ.). DOI: 10.22394/2070-8378-2022-24-2-80-87
8. Atkinson R. C., Shiffrin R. M. Human memory: A proposed system and its control processes. In K. W. Spence & J. T. Spence (Eds.), *The Psychology of Learning and Motivation* (Vol. 2, pp. 89–195). New York: Academic Press, 1968. DOI: 10.1016/S0079-7421(08)60422-3
9. Bartlett F. C. Remembering: A Study in Experimental and Social Psychology. Cambridge: Cambridge University Press, 1932. 317 p. URL: https://archive.org/details/rememberingstudy0000bart_u8n7
10. Bender E. M., Gebru T., McMillan-Major A., Shmitchell S. On the Dangers of Stochastic Parrots: Can Language Models Be Too Big? // Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FACCT). New York, NY, USA: ACM, 2021. P. 610–623. DOI: 10.1145/3442188.3445922
11. Bommasani R., Hudson D. A., Adeli E., et al. On the Opportunities and Risks of Foundation Models. Stanford, CA, USA: Stanford Center for Research on Foundation Models (CRFM), Stanford University, 2021. 212 p. URL: <https://arxiv.org/abs/2108.07258>
12. Brown T. B., Mann B., Ryder N., et al. Language Models are Few-Shot Learners // Advances in Neural Information Processing Systems (NeurIPS). Red Hook, NY, USA: Curran Associates, Inc., 2020. Vol. 33. P. 1877–1901. URL: <https://arxiv.org/abs/2005.14165>
13. Burgess N. The hippocampus, space and viewpoints in episodic memory // Quarterly Journal of Experimental Psychology A. 2002. 55 (4), P. 1057–1080. DOI: 10.1080/02724980244000224
14. Cajueiro D. O., Celestino V. R. R. A comprehensive review of Artificial Intelligence regulation: Weighing ethical principles and innovation // Journal of Economy and Technology. 2026. Vol. 4. P. 77–91. DOI: 10.1016/j.ject.2025.07.001

15. Conway M. A., Pleydell-Pearce C. W. The Construction of Autobiographical Memories // Psychological Review. 2000. Vol. 107, No. 2. P. 261–288. DOI: 10.1037/0033-295X.107.2.261
16. Jia Z., Liu Q., Li H., et al. Evaluating the Long-Term Memory of Large Language Models // Findings of the Association for Computational Linguistics (ACL). 2025. 18 p. URL: <https://arxiv.org/abs/2402.03300>
17. Lewis P., Perez E., Piktus A., et al. Retrieval-Augmented Generation for Knowledge-Intensive NLP Tasks // Advances in Neural Information Processing Systems (NeurIPS). Red Hook, NY, USA: Curran Associates, Inc., 2020. Vol. 33. P. 9459–9474. URL: <https://arxiv.org/abs/2005.11401>
18. Loftus E. F. False Memories // American Psychologist. 1995. Vol. 50, No. 9. P. 720–725. DOI: 10.1037/0003-066X.50.9.720
19. Park J. S., O'Brien J., Cai C. J., Morris M. R., Liang P., Bernstein M. S. Generative Agents: Interactive Simulacra of Human Behavior // arXiv.org. 2023. 32 p. URL: <https://arxiv.org/abs/2304.03442>
20. Petroni F., Rocktäschel T., Riedel S., Lewis P., Bakhtin A., Wu Y., Miller A. Language Models as Knowledge Bases? // Proceedings of the 2019 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing and the 9th International Joint Conference on Natural Language Processing (EMNLP-IJCNLP). Hong Kong: Association for Computational Linguistics, 2019. P. 2463–2473. DOI: 10.18653/v1/D19-1250
21. Schacter D. L. The Seven Sins of Memory: Insights from Psychology and Cognitive Neuroscience // American Psychologist. 1999. Vol. 54, No. 3. P. 182–203. DOI: 10.1037/0003-066X.54.3.182
22. Squire L. R. Mechanisms of Memory // Science. 1986. Vol. 232, No. 4758. P. 1612–1619. DOI: 10.1126/science.3086978
23. Squire L. R., Zola S. M. Structure and Function of Declarative and Nondeclarative Memory Systems // Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America. 1996. Vol. 93, No. 24. P. 13515–13522. DOI: 10.1073/pnas.93.24.13515
24. Tulving E. Elements of Episodic Memory. Oxford: Oxford University Press, 1983. 351 p. URL: <https://archive.org/details/elementsofepisod0000tulv>
25. Tulving E. Episodic and Semantic Memory // Organization of Memory / Eds. E. Tulving, W. Donaldson. New York: Academic Press, 1972. P. 381–403. DOI: 10.1016/B978-0-12-702050-2.50008-4
26. Vaswani A., Shazeer N., Parmar N., et al. Attention Is All You Need // Advances in Neural Information Processing Systems (NeurIPS). Red Hook, NY, USA: Curran Associates, Inc., 2017. Vol. 30. P. 5998–6008. URL: <https://arxiv.org/abs/1706.03762>
27. Zhong W., Yu S., Wu C., et al. MemoryBank: Enhancing Large Language Models with Long-Term Memory // Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence. Palo Alto, CA, USA: AAAI Press, 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2305.10260>.

Conflict of interests

The authors declare no relevant conflict of interests.

About the authors:

Evgeniya N. Veiber, Junior Researcher, Saint Petersburg Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences (Saint Petersburg, Russian Federation); vejber2013@gmail.com

Mikhail A. Grudin, Trainee researcher, Saint Petersburg Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences (Saint Petersburg, Russian Federation); st119027@student.spbu.ru

Tatiana V. Tulupueva, PhD in Psychology, Associate Professor, Honorary Worker of the Russian Federation in the Sphere of Education, Advisor to the Vice-Rector for Research, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation); Leading researcher at the Laboratory of Applied Artificial Intelligence at the St. Petersburg Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences (Saint Petersburg, Russian Federation); tvt@dscs.pro

Artem A. Vyatkin, Junior Researcher, Saint Petersburg Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences (Saint Petersburg, Russian Federation); aav@dscs.pro

Поступила в редакцию: 28.10.2025

Поступила после рецензирования: 12.12.2025

Принята к публикации: 20.03.2026

The article was submitted: 28.10.2025

Approved after reviewing: 12.12.2025

Accepted for publication: 20.03.2026

© Вейбер Е. Н., Грудинин М. А., Тулупьева Т. В., Вяткин А. А., 2026

Государственные информационные системы промышленности как политическая технология цифрового протекционизма

Ращиков А. А.

Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, Москва, Российская Федерация; dsysvoboda@yandex.ru

РЕФЕРАТ

В условиях цифровизации промышленности государства получают новые возможности для управления промышленностью, используя цифровые инструменты протекционизма. Государственные информационные системы промышленности выступают в качестве политической технологии, позволяющей контролировать производство, стимулировать приоритетные отрасли и ограничивать зависимость от иностранных технологий. В статье рассматриваются основные механизмы цифрового протекционизма, реализуемого через государственные информационные системы промышленности, а также их влияние на государственное управление, промышленную стратегию и социальные последствия.

Цель исследования — выявить, как цифровизация трансформирует традиционный протекционизм и какие инструменты государство использует для регулирования промышленности.

Методологической основой исследования выступили концепции цифровой экономики, теории государственного регулирования и промышленной политики. Информационной базой исследования послужили нормативно-правовые акты Российской Федерации, стратегические документы в сфере цифровизации промышленности, материалы Государственной информационной системы промышленности, а также аналитические отчеты международных организаций и научные публикации по теме исследования. Метод анализа включает сопоставление теоретических концепций цифровизации, протекционизма и политических технологий с практическими кейсами внедрения таких инструментов в разных странах.

Результаты исследования позволяют сформулировать рекомендации по оптимизации цифрового протекционизма и его применению в государственном управлении промышленностью. Проведенное исследование формирует вывод, что цифровизация становится ключевым инструментом государственного протекционизма, а используемый при этом инструментарий усиливает управляемость промышленного сектора и способствует обеспечению технологического суверенитета страны.

Ключевые слова: цифровизация, протекционизм, политическая технология, управление промышленностью, цифровой протекционизм, промышленная политика, государственное регулирование.

Для цитирования: Ращиков А. А. Государственные информационные системы промышленности как политическая технология цифрового протекционизма // Управленческое консультирование. 2026. № 2. С. 68–78. EDN XDCELW

State Industrial Information Systems as a Political Technology of Digital Protectionism

Andrey A. Rashchikov

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation; dsysvoboda@yandex.ru

ABSTRACT

In the context of industrial digitalization, states are gaining new opportunities to manage industry through the use of digital tools of protectionism. State industrial information systems function as a political technology that enables the control of production, the stimulation of priority sectors, and the reduction of dependence on foreign technologies. The article examines the main mechanisms of digital protectionism implemented through state industrial information systems, as well as their impact on public administration, industrial strategy, and

social outcomes. The purpose of the study is to identify how digitalization transforms traditional protectionism and what instruments the state employs to regulate industry. The methodological basis of the research consists of concepts of the digital economy, theories of state regulation, and industrial policy. The information base of the study includes regulatory legal acts of the Russian Federation, strategic documents in the field of industrial digitalization, materials from the State Industrial Information System, as well as analytical reports from international organizations and scientific publications on the topic. The research method involves comparing theoretical concepts of digitalization, protectionism, and political technologies with practical cases of implementing such instruments in various countries. The results of the study allow for formulating recommendations to optimize digital protectionism and its application in public industrial governance. The conducted research leads to the conclusion that digitalization has become a key instrument of state protectionism, and the tools employed in this process enhance the governability of the industrial sector and contribute to ensuring the country's technological sovereignty.

Keywords: digitalization, protectionism, political technology, industrial management, digital protectionism, industrial policy, state regulation.

For citation: Rashchikov A. A. State Industrial Information Systems as a Political Technology of Digital Protectionism // Administrative Consulting. 2026. N 2. P. 68–78. EDN XDCELW

Введение

В современном мире цифровизация становится одной из ключевых движущих сил не только экономического, но и, что более важно, политического развития. Промышленность, традиционно опиравшаяся на материальные и человеческие ресурсы, постепенно трансформируется под влиянием информационных технологий и автоматизации. Появление концепций «Индустрия 4.0»¹, «умные заводы»², «цифровое моделирование»³ и «интернет вещей»⁴ открывает новые возможности для повышения эффективности производства, снижения издержек и ускорения инновационных процессов. Вместе с тем цифровизация создает новые вызовы как для предприятий, так и для государств, отвечающих за стратегическое регулирование экономики.

Одним из таких вызовов является рост глобальной конкуренции в цифровой среде и усиление зависимости национальных экономик от иностранных технологий [11]. В условиях, когда стратегически важные отрасли промышленности становятся объектом транснациональных интересов, государства вынуждены разрабатывать новые механизмы защиты национального производства и обеспечения технологического суверенитета [17]. В этой связи традиционные инструменты протекционизма — тарифные барьеры, квоты, субсидии — становятся недостаточными [1]. На смену им приходит цифровой протекционизм, реализуемый через современные государственные информационные системы промышленности (ГИСП), способные

¹ Simon K., Dr. Reinhard Gr. Industry 4.0 — Opportunities and Challenges of the Industrial Internet Assessment, 2016. URL: <https://www.pwc.nl/en/assets/documents/pwc-industrie-4-0.pdf> (дата обращения: 23.09.2025).

² Как ИИ изменил работу завода: опыт автоматизации бизнес-процессов [Электронный ресурс] // РБК. 21.08.2024. URL: <https://companies.rbc.ru/news/xvYBV7yZiZ/kak-ii-izmenil-rabotu-zavoda-opyit-avtomatizatsii-biznes-protsessov/> (дата обращения: 19.09.2025).

³ Технологии информационного моделирования: как они устроены [Электронный ресурс] // РБК. 25.12.2024. URL: <https://companies.rbc.ru/news/wSUvxBYdTh/tehnologii-informatsionnogo-modelirovaniya-kak-oni-ustroenyi/> (дата обращения: 02.10.2025).

⁴ Рынок интернета вещей в РФ к 2033 году может вырасти до 350 млрд рублей [Электронный ресурс] // Редакция сайта ТАСС. 18.04.2024. URL: <https://tass.ru/ekonomika/20584671> (дата обращения: 01.10.2025).

контролировать, анализировать и управлять промышленной деятельностью в режиме реального времени.

На протяжении истории протекционизм играл заметную роль в экономической политике разных стран. Его основная цель заключалась в защите национальных производителей и укреплении собственной промышленной базы. В эпоху меркантилизма и первых этапов индустриализации это выражалось прежде всего в установлении торговых пошлин, ограничениях на импорт и поддержке местных предприятий [4].

Примеры Великобритании XVI–XVIII вв. [18] и Соединенных Штатов XIX в.⁵ показывают, что такая политика нередко способствовала промышленному росту и превращению этих стран в ведущие индустриальные державы [20]. Благодаря протекционистским мерам, государства могли контролировать внешнюю торговлю, развивать внутренний рынок и формировать собственный капитал [14]. И хотя позднее подобные подходы подверглись критике со стороны сторонников свободной торговли⁶, их влияние на становление современных экономических систем остается очевидным.

Раньше государство защищало свои интересы при помощи тарифов и пошлин, но теперь становится очевидным, что использование больших данных, алгоритмов и цифровых платформ, которые позволяют регулировать рынки и поддерживать собственных производителей более гибкими способами, становится все заметнее. Системы цифрового мониторинга промышленности уже не просто собирают статистику — они становятся инструментом реальной политики, помогающим укреплять технологическую независимость страны. Постепенно они становятся одним из главных инструментов протекционистской политики. С их помощью государство может быстрее реагировать на изменения, направлять поддержку в важные отрасли, контролировать уровень локализации производства и снижать зависимость от зарубежных технологий. По сути, цифровая инфраструктура превращается в гибкий инструмент регулирования, который помогает увязать экономические задачи с политическими целями промышленного развития.

Актуальность данной темы обусловлена сочетанием нескольких факторов. Во-первых, цифровизация промышленности приобретает глобальный характер, охватывая как развитые экономики, так и страны с формирующимися промышленными секторами [17; 20]. Во-вторых, мировой тренд протекционизма, усилившийся после финансового кризиса 2008 г. и в условиях геополитической напряженности, которая сегодня приобрела предельные масштабы, делает вопрос цифрового регулирования экономики крайне востребованным. В-третьих, появление ГИСП и других цифровых инструментов государственного контроля создает новые возможности для анализа эффективности политических решений и формирования стратегий промышленного развития⁷.

Цель настоящего исследования заключается в выявлении роли государственных информационных систем промышленности как инструмента цифрового протекционизма и оценке их влияния на управление промышленностью. Гипотеза исследования состоит в том, что применение такой системы позволяет государству эффективно реализовывать цифровой протекционизм, одновременно влияя на стратегические решения в промышленной политике и социальные процессы.

⁵ Словарь американской истории с колониальных времен до Первой мировой войны / под ред. А. А. Фурсенко. СПб. : Изд-во «Дмитрий Буланин», 1997. С. 31–32, 43–44.

⁶ Кембриджская экономическая история Европы Нового и Новейшего времени. Т. 1. 1700–1870. М. : Изд-во Института Гайдара, 2014. С. 174.

⁷ OECD Economic Outlook, Volume 2021, Issue 1 [Электронный ресурс] // OECD. 31.05.2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook/volume-2021/issue-1_edfbc902-en.html (дата обращения: 16.09.2025).

Комплексный анализ научной литературы, нормативных документов и практических кейсов внедрения ГИСП в различных странах позволяет сопоставить теоретические концепции цифровизации, протекционизма и политических технологий с реальными практиками государственного управления промышленностью, выявить механизмы цифрового регулирования и оценить их эффективность.

Материалы и методы исследования

Исследование базируется на применении общенаучных методов — анализа, синтеза, индукции и дедукции, а также специальных методов, среди которых сравнительно-исторический, системный и институциональный анализ. Для выявления сущностных характеристик цифрового протекционизма применялся структурно-функциональный подход, позволивший рассмотреть Государственную информационную систему промышленности как инструмент цифрового управления и элемент политико-административной инфраструктуры государства.

Комплексный анализ научной литературы, нормативных документов и практических кейсов внедрения ГИСП в различных странах позволяет сопоставить теоретические концепции цифровизации, протекционизма и политических технологий с реальными практиками государственного управления промышленностью, выявить механизмы цифрового регулирования и оценить их эффективность.

Результаты и обсуждение

Объемы данных, передаваемых сегодня через интернет, растут очень быстро, и это создает как новые возможности, так и новые вызовы для государств, особенно в экономической сфере. В последние годы все больше стран, такие как Россия, Китай и Индия, вводят меры по контролю потоков информации, которые пересекают границы [16]. Цели этих мер разные: обеспечение безопасности, защита граждан, а также создание условий для роста национальных компаний. Так формируется своеобразная экономическая политика — цифровой протекционизм.

По сути, цифровой протекционизм похож на традиционный протекционизм, но с учетом особенностей цифровой экономики. Объемы персональных данных, масштаб рынков и глобальный характер технологий делают такую политику более сложной. Основные инструменты здесь — это локализация данных и антимонопольное регулирование: контроль концентрации компаний и предотвращение злоупотребления доминирующим положением.

Конечно, такие меры могут краткосрочно защищать национальные интересы и стимулировать приоритетные отрасли. Но в долгосрочной перспективе они создают искажения: отечественные производители получают меньше конкуренции со стороны импорта, что иногда тормозит инновации [19]. В этом смысле поиск инструментов решения проблемы становится крайне важным этапом: через них государство может управлять промышленной деятельностью, распределять ресурсы и отслеживать технологические цепочки практически в реальном времени [15].

Изначально протекционизм воспринимался как набор мер, с помощью которых государство старается сохранять и приумножать богатство страны: контролировать внешнюю торговлю, привлекать капитал, стимулировать промышленное развитие [7]. С развитием промышленности приоритеты постепенно менялись — акцент смещался от накопления драгоценных металлов к поддержке отечественной промышленности, созданию государственных мануфактур и формированию ядра индустриальной экономики [10].

Сейчас под цифровым протекционизмом понимают разные инструменты: например, цифровые паспорта продукции, государственные облачные базы данных или

национальные платформы, через которые отслеживаются цепочки поставок. Один из самых заметных примеров — цифровые паспорта продукции (Digital Product Passports, DPPs). В Евросоюзе их планируют сделать обязательными с 2027 г. в рамках Регламента об экодизайне для устойчивых продуктов (ESPR).

В таких паспортах будет указано, откуда товар, из чего он сделан и какое оказывает влияние на окружающую среду. Это дает властям возможность проверять, соответствует ли продукция национальным требованиям, и при необходимости ограничивать доступ на рынок ЕС для тех товаров, что не отвечают установленным стандартам.

Понимание протекционизма позволяет рассмотреть его не только с экономической точки зрения, но и в более широком политико-идеологическом и институциональном контексте. Протекционизм — это не просто набор инструментов для защиты внутреннего рынка, а целый комплекс практик, смыслов и интерпретаций, связанных с государственной промышленной политикой. Это системная политика государства, направленная на защиту и поддержку национальной экономики через комплекс мер, ограничивающих внешнюю конкуренцию и стимулирующих развитие стратегически важных отраслей⁸. ГИСП становится инструментом протекционистской политики нового типа: она позволяет собирать и анализировать данные о состоянии отраслей, выявлять зависимости от иностранных поставок, распределять меры государственной поддержки и стимулирования приоритетных производств. Таким образом, его можно рассматривать как элемент цифрового протекционизма, обеспечивающий государству возможность управлять промышленностью в условиях глобальной конкуренции и усиливающейся борьбы за технологический суверенитет [9].

В этом смысле ГИСП является не просто примером государственного контроля, но и отражением более масштабной трансформации, в рамках которой цифровизация меняет саму логику промышленной политики.

Цифровизация промышленности меняет не только способы производства и управления, но и сам подход к формированию промышленной политики.

Раньше, в индустриальную эпоху, основное внимание уделялось модернизации оборудования, росту производительности и расширению экспортных возможностей. Сегодня же на первый план выходят данные, алгоритмы и цифровые платформы. Такое смещение акцентов создает новые вызовы и заставляет по-новому взглянуть на привычные методы государственного регулирования⁹.

Во-первых, особенно заметной становится проблема технологической зависимости. Многие важные компоненты — от программ для проектирования и управления производством до оборудования для микроэлектроники — по-прежнему создаются за пределами России [9; 11]. В итоге национальная промышленность оказывается уязвимой перед внешними ограничениями, санкциями и контролем поставок. А поскольку цифровая инфраструктура теперь лежит в основе работы отраслей, такая зависимость постепенно превращается в реальный стратегический риск [5].

Во-вторых, цифровизация создает свои сложности, особенно в вопросах регулирования и защиты данных. Потоки промышленных данных — от информации о технологических процессах до логистики — становятся почти так же ценны, как

⁸ Московский фонд поддержки промышленности и предпринимательства. Государственная поддержка импортозамещения в новых условиях [Электронный ресурс]. URL: <https://mfppr.ru/news/fond/gosudarstvennaya-podderzhka-importozameshcheniya-v-novykh-usloviyakh/> (дата обращения: 04.10.2025).

⁹ *Evenett S., Jakubik A., Martin F., Ruta M.* The Return of Industrial Policy in Data [Электронный ресурс] / S. Evenett, A. Jakubik, F. Martin, M. Ruta. — WP/24/1. — INTERNATIONAL MONETARY FUND, 2024. P. 12–16. URL: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WP/2024/English/wpiea2024001-print-pdf.ashx> (дата обращения: 06.10.2025).

сырье. Государству приходится решать непростую задачу: обеспечить надежное хранение и обработку данных внутри страны, при этом не перегибая с барьерами, чтобы не мешать международному сотрудничеству и развитию инноваций. В результате возникает напряжение между защитой национальных интересов и необходимостью оставаться частью глобальных цифровых цепочек¹⁰.

В-третьих, цифровизация усиливает проблему цифрового неравенства внутри страны. Крупные корпорации и холдинги имеют доступ к современным технологиям, тогда как малые и средние предприятия порой просто не располагают необходимыми ресурсами для их внедрения¹¹. В результате растет риск концентрации промышленного капитала и усиления дисбалансов между регионами. Для промышленной политики это означает, что нужны целенаправленные меры поддержки малого и среднего бизнеса, иначе построить устойчивую и конкурентоспособную промышленную систему будет сложно [12].

В-четвертых, одним из значимых вызовов становится кибербезопасность промышленной инфраструктуры. Индустриальные сети и системы управления технологическими процессами становятся объектами потенциальных атак, что может повлечь за собой как экономический ущерб, так и угрозу национальной безопасности. Промышленная политика, ориентированная на цифровизацию, должна учитывать этот фактор, развивая собственные компетенции в области защиты критической инфраструктуры и стимулируя разработку отечественных решений в сфере кибербезопасности [3].

Наконец, активное использование цифровых технологий меняет саму структуру глобальной конкуренции. Сегодня на первый план выходят не столько производственные мощности, сколько умение работать в цифровых экосистемах, управлять потоками данных и развивать платформенные бизнес-модели [8]. Для промышленной политики это создает новую задачу: создавать условия, при которых национальные цифровые платформы смогут успешно конкурировать на международном уровне и при этом сохранять технологическую независимость страны¹².

Если рассматривать цифровые технологии как источник новых вызовов для промышленной политики, естественно возникает вопрос: какие конкретные инструменты может использовать государство, чтобы управлять отраслью и снижать риски внешней зависимости. В этом смысле особое значение приобретают как раз такие системы учета и контроля промышленности, которые служат не просто для мониторинга, а становятся активным элементом цифрового протекционизма.

ГИСП дает государственным органам возможность видеть полную картину того, как развиваются отрасли, какие участки производственных цепочек особенно важны и насколько сильно страна зависит от иностранных поставок оборудования, программ и компонентов. Опираясь на эту информацию, власти могут точно поддерживать ключевые секторы, направлять субсидии и инвестиции, а также создавать условия для производства внутри страны. Вместо того чтобы использовать общие меры вроде тарифов или квот, система позволяет действовать более гибко, опираясь на реальные данные и аналитические выводы.

¹⁰ Digital / The World Bank. 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/digital/overview> (дата обращения: 15.10.2025).

¹¹ Цифровизация промышленности: сто лет тому вперед [Электронный ресурс] // Промышленные страницы. 08.10.2024. URL: <https://indpages.ru/prom/czifrovizacziya-promyshlennosti-sto-let-tomu-vperyod/> (дата обращения: 29.09.2025).

¹² Evenett S., Jakubik A., Martin F., Ruta M. The Return of Industrial Policy in Data. URL: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WP/2024/English/wpia2024001-print-pdf.ashx> (дата обращения: 06.10.2025).

На 2015 г. в РФ было официально зарегистрировано более 320 государственных информационных систем. Среди них, например, такие общеизвестные, как ГАС «Выборы», АИС «Юстиция», АИС «Финансы», системы «Мониторинг» Минэкономразвития и «Закон» Госдумы [2]. С тех пор количество таких систем значительно выросло. Например, в 2020 г. в Единой информационной системе в сфере закупок было зарегистрировано более 750 тыс. организаций и ежедневно обрабатывалось более 300 млн транзакций¹³.

С 2015 г. в России начала работу Государственная информационная система промышленности¹⁴, которая аккумулирует данные о состоянии различных отраслей промышленного сектора и прогнозах их развития. Основой для формирования системы служат сведения, предоставляемые самими промышленными предприятиями¹⁵.

Идея создания ГИСП возникла в Минпромторге как шаг к формированию «промышленной переписи» — начальной базы данных о состоянии промышленного комплекса страны. Система призвана стать эффективным инструментом государственного регулирования, позволяя более равномерно распределять новые проекты по регионам с учетом типа продукции, близости к потребительским рынкам и других факторов¹⁶.

Благодаря комплексному характеру информации, содержащейся в ГИСП, государственные органы получают возможность обоснованно применять финансовые и стимулирующие меры для развития промышленности в рамках протекционистских мер. Кроме того, системы позволяют планировать поддержку на всех уровнях управления, а также обеспечивают обратную связь, что помогает оценивать эффективность и востребованность реализуемых мер [6].

Через национальные цифровые платформы и информационные системы можно точно поддерживать нужные отрасли, отслеживать технологические зависимости и снижать риски, связанные с внешним давлением или санкциями [13].

При этом есть и политическая сторона: цифровой протекционизм помогает государству показать, что оно контролирует экономику и направление технологического развития. Такой подход воспринимается обществом мягче, чем жесткие ограничения вроде пошлин, и поэтому вызывает меньше сопротивления.

В мировой практике можно заметить, что цифровые технологии все чаще используются для управления промышленностью и реализации протекционистских мер. Так, в Китае национальные системы мониторинга помогают следить за стратегическими отраслями, отслеживать технологические цепочки и направлять государственные инвестиции в приоритетные сектора. В некоторых странах Европы внедряются похожие платформы: они анализируют данные о производстве и прогнозируют потребности внутреннего рынка, что позволяет более точно регулировать отрасли

¹³ Единая информационная система в сфере госзакупок (ЕИС Контрактная система) [Электронный ресурс] // TAdviser. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Проект:Единая_информационная_система_в_сфере_госзакупок_%28ЕИС_Контрактная_система%29 (дата обращения: 03.10.2025).

¹⁴ Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ (ред. от 07.07.2025) «О промышленной политике в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 29.09.2025) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/2da1a214db1bdf5652751bdd06706e9d99ba57f/ (дата обращения: 15.10.2025).

¹⁵ Стратегия цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности в целях достижения их «цифровой зрелости» до 2024 года и на период до 2030 года [Электронный ресурс] // Минпромторг России. 2021. URL: <https://minpromtorg.gov.ru/storage/797ced43-043d-4b4e-b72b-3d36984adb7c/documents/3a3eaba0-c6e7-4094-ad3a-5bbf8f3048ce/1bde905b-0eae-45d4-81e9-37bc043f8311.pdf> (дата обращения: 13.10.2025).

¹⁶ ГИСП — сервис для активных промышленников [Электронный ресурс] // Официальный сайт ГИСП. 13.10.2017. URL: <https://gisp.gov.ru/mainpage/view/news/8299586> (дата обращения: 11.10.2025).

и снижать зависимость от импорта высокотехнологичной продукции¹⁷. Все это показывает, что внедрение цифровых инструментов становится глобальной стратегией протекционизма, где государство активно использует информацию и аналитику для управления промышленностью.

Одной из ключевых особенностей современных государственных цифровых промышленных платформ является возможность объединять различные уровни управления — федеральный, региональный и отраслевой. Такие системы помогают учитывать специфику региональных рынков, потребности предприятий и потенциал технологической кооперации. Благодаря этому государство может эффективнее поддерживать малый и средний бизнес, повышать конкурентоспособность отечественных производителей и одновременно снижать влияние иностранных компаний в стратегически важных сегментах экономики.

Кроме того, ГИСП становится инструментом укрепления технологической независимости страны. Получая доступ к информации о потоках данных, производственных мощностях и инновационных проектах, государство может более эффективно распределять ресурсы, снижать уязвимость промышленного сектора перед внешними угрозами и укреплять позиции страны на мировом рынке.

В целом современные цифровые платформы можно воспринимать как новый вид цифрового протекционизма. Они не просто показывают, что происходит в отраслях, а помогают принимать конкретные управленческие решения. С их помощью государство может поддерживать национальные компании, сохранять технологическую независимость и регулировать конкуренцию на рынке. По сути, внедрение цифровых технологий оказывается инструментом, который позволяет более гибко и прицельно контролировать развитие промышленности, ориентируясь на реальные данные, а не только на общие прогнозы.

Заключение

Таким образом, можно сделать вывод, что цифровые технологии одновременно создают новые вызовы и становятся инструментом протекционизма. С одной стороны, они приносят риски — технологическую зависимость, цифровое неравенство и угрозы кибербезопасности. С другой стороны, именно с их помощью государство получает новые возможности управлять промышленностью через разные цифровые платформы.

Анализ показал, что через такие системы, как ГИСП, можно следить за тем, как развиваются отрасли, замечать, где мы сильно зависим от иностранных технологий, куда стоит направить поддержку. С их помощью проще стимулировать рост тех секторов, которые сейчас особенно важны. По сути, такие платформы — это не просто инструмент контроля, а своего рода политический механизм, который реально позволяет проводить цифровой протекционизм и управлять промышленностью в современных условиях.

Чтобы использовать их эффективно, нужно найти баланс: с одной стороны — защищать национальные интересы, с другой — поддерживать инновации.

Литература

1. Акимова А. О., Айнетдинов Р. Х. Протекционизм в условиях формирования многополярного мира суверенных государств // Постсоветский материк. 2025. № 1 (45) С. 99–107. DOI: 10.48137/23116412_2025_1_99

¹⁷ OECD Economic Outlook, Volume 2021, Issue 1 [Электронный ресурс] // OECD. 31.05.2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook/volume-2021/issue-1_edfbc02-en.html (дата обращения: 16.09.2025).

2. Емельянова О. В., Федорова Ю. В. Государственная информационная система промышленности // Теория и практика современной науки. 2016. № 4 (10). С. 255–258. EDN: WBBNUN
3. Зегжда Д. П., Васильев Ю. С., Полтавцева М. А., Кефели И. Ф., Боровков А. И. Кибербезопасность прогрессивных производственных технологий в эпоху цифровой трансформации // Вопросы кибербезопасности. 2018. № 2 (26). С. 2–15. DOI: 10.21681/2311-3456-2018-2-2-15
4. Кулишер И. М. История экономического быта Западной Европы // Социум. 2004. Т. 2. С. 225–227. EDN: QQFNUT
5. Минакова И. В. Государственное управление современным социально-экономическим развитием: мифы и реальность / И. В. Минакова, Е. И. Быковская, В. Н. Харланова, Ю. И. Реутова // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 2-1. С. 124–129. EDN: YZHHQT
6. Минакова И. В., Масалов Е. И., Левшакова С. Р., Щукина Д. А. Реванш государственной политики протекционизма в современной экономике // РСЭУ. 2024. № 2 (65). С. 27–36. DOI: 10.22394/1997-4469-2024-65-2-27-36. EDN: LPWGWY
7. Мюллер Д. Г., Фатыхова Д. Р. Проблемы эффективности реализации государственных программ в РФ // ВЭПС. 2018. № 4. С. 60–63. EDN: YSGWDZ
8. Патрахина Т. Н. Подходы к оценке эффективности государственных целевых программ // Проблемы экономики и менеджмента. 2015. № 2 (42). С. 65–68. EDN: TJZMFJ
9. Попов П. М., Резер Т. М. Профилактика технологической зависимости: отечественный опыт и зарубежные инициативы // ИТС. 2023. № 4 (113). С. 574–590. DOI: 10.15507/1991-9468.113.027.202304.574-590
10. Ратчин Я. А. Протекционизм как феномен экономической теории и практики // Постсоветский материк. 2023. № 1 (37). С. 128–146. DOI: 10.48137/23116412_2023_1_128
11. Тарасов И. В. Индустрия 4.0: понятие, концепции, тенденции развития // Стратегии бизнеса. 2018. № 5 (49). С. 43–49. DOI: 10.17747/2311-7184-2018-5-43-49
12. Цедилин Л. И. Экономический суверенитет: понимание и обоснование в соответствии с новыми реалиями // ВТЭ. 2024. № 2. С. 19–29. DOI: 10.52342/2587-7666VTE_2024_2_19_29
13. Эскиндаров М. А., Масленников В. В., Масленников О. В. Риски и шансы цифровой экономики в России // Финансы: теория и практика. 2019. № 5. С. 6–17. DOI: 10.26794/2587-5671-2018-23-5-6-17
14. Brander J. A., Spencer B. J. Trade Warfare: Tariffs and Cartels // Journal of International Economics, 1984. Vol. 16, N 3-4. P. 227–242. DOI: 10.3386/w1193
15. Edler J., Blind K., Kroll H., Schubert T. Technology sovereignty as an emerging frame for innovation policy: Defining rationales, ends and means: электрон. ресурс / J. Edler, K. Blind, H. Kroll, T. Schubert // Research Policy. 2023. Vol. 52, Iss. 6. Article 104765. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733323000495> (дата обращения: 01.10.2025). DOI: 10.1016/j.respol.2023.104765
16. Kagermann H., Wahlster W. & Helbig J. 2013. Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0. Final report of the Industrie 4.0 WG, (April).
17. Madanaguli A., Parida V., Sjödin D., Oghazi P. Literature review on industrial digital platforms: A business model perspective and suggestions for future research / A. Madanaguli, V. Parida, D. Sjödin, P. Oghazi // Technological Forecasting and Social Change. 2023. Vol. 194. Article 122606. P. 24–32. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122606
18. Maddison A. Contours of the World Economy 1-2030 AD: Essays in Macro-Economic History / A. Maddison. Oxford : OUP Oxford, 2007. P. 254.
19. Weyer S., Schmitt M., Ohmer M., Gorecky D. Towards Industry 4.0 — Standardization as the crucial challenge for highly modular, multi-vendor production systems // IFAC-PapersOnLine. 2015. Vol. 48, Iss. 3. P. 579–584. DOI: 10.1016/j.ifacol.2015.06.143
20. Zhong R. Y., Xu X., Klotz E., Newman S. T. Intelligent Manufacturing in the Context of Industry 4.0: A Review / R. Y. Zhong, X. Xu, E. Klotz, S. T. Newman // Engineering. 2017. Vol. 3, Iss. 5. P. 620. DOI: 10.1016/J.ENG.2017.05.015

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Об авторе:

Ращиков Андрей Александрович, аспирант, кафедра политического анализа и социально-психологических процессов, Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова (Москва, Российская Федерация); dsysvoboda@yandex.ru

References

1. Akimova A. O., Ainetdinov R. Kh. Protectionism in the Context of the Formation of a Multipolar World of Sovereign States // Post-Soviet Continent [Postsovetskiy materik]. 2025. N 1 (45) P. 99–107. (In Russ.). DOI: 10.48137/23116412_2025_1_99
2. Emelyanova O. V., Fedorova Yu. V. State information system of industry // Theory and Practice of Modern Science [Teoria i prapktika sovremennoi nauki]. 2016. N 4 (10). P. 255–258. (In Russ.). EDN: WBBNJN
3. Zegzhda D. P., Vasiliev Yu. S., Poltavtseva M. A., Kefeli I. F., Borovkov A. I. Cybersecurity of Progressive Production Technologies in the Era of Digital Transformation // Cybersecurity Issues [Voprosi kiberbesopasnosti]. 2018. N 2 (26). P. 2–15. (In Russ.). DOI: 10.21681/2311-3456-2018-2-2-15
4. Kulisher I. M. History of the Economic Life of Western Europe // Socium. 2004. Vol. 2. P. 225–227. (In Russ.). EDN: QQFNUT
5. Minakova I. V., Bykovskaya E. I., Kharlanova V. N., Reutova Y. I. Public Administration of Modern Socio-Economic Development: Myths and Reality // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law [Vestnik altaiskoi akademii ekonomiki i prava]. 2019. N 2-1. P. 124–129. (In Russ.). EDN: YZHHQT
6. Minakova I. V., Masalov E. I., Levshakova S. R., Shchukina D. A. The Revenge of State Protectionism Policy in the Modern Economy // RSEU. 2024. N 2 (65). P. 27–36. (In Russ.). DOI: 10.22394/1997-4469-2024-65-2-27-36
7. Mueller D. G., Fatykhova D. R. Problems of the Effectiveness of Implementation of State Programs in the Russian Federation // VEPS. 2018. N 4. P. 60–63. (In Russ.). EDN: YSGWDZ
8. Patrakhina T. N. Approaches to Assessing the Effectiveness of State Target Programs // Problems of Economics and Management [Problemi ekonomiki i menedgmenta]. 2015. N 2 (42). P. 65–68. (In Russ.). EDN: TJZMFJ
9. Popov P. M., Rezer T. M. Prevention of Technological Dependence: Domestic Experience and Foreign Initiatives // ITS. 2023. N 4 (113). P. 574–590. (In Russ.). DOI:10.15507/1991-9468.113.027.202304.574-590
10. Ratchin Ya. A. Protectionism as a Phenomenon of Economic Theory and Practice // Post-Soviet Continent [Postsovetskiy materik]. 2023. N 1 (37). P. 128–146. (In Russ.). DOI: 10.48137/23116412_2023_1_128
11. Tarasov I. V. Industry 4.0: concept, concepts, development trends // Business Strategies [Strategii biznesa]. 2018. N 5 (49). P. 43–49. (In Russ.). DOI: 10.17747/2311-7184-2018-5-43-49
12. Tsedilin L. I. Economic Sovereignty: Understanding and Justification in Accordance with New Realities // VTE. 2024. N 2. P. 19–29. (In Russ.). DOI: 10.52342/2587-7666VTE_2024_2_19_29
13. Eskindarov M. A., Maslennikov V. V., Maslennikov O. V. Risks and Opportunities of the Digital Economy in Russia // Finance: Theory and Practice [Finansi: teoria i praktika]. 2019. N 5. P. 6–17. (In Russ.). DOI: 10.26794/2587-5671-2018-23-5-6-17
14. Brander J. A., Spencer B. J. Trade Warfare: Tariffs and Cartels // Journal of International Economics, 1984. Vol. 16, N 3-4. P. 227–242. DOI: 10.3386/w1193
15. Edler J., Blind K., Kroll H., Schubert T. Technology sovereignty as an emerging frame for innovation policy: Defining rationales, ends and means / J. Edler, K. Blind, H. Kroll, T. Schubert // Research Policy. 2023. Vol. 52, Iss. 6. Article 104765. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733323000495> (Date of access: 01.10.2025). DOI: 10.1016/j.respol.2023.104765
16. Kagermann H., Wahlster W. & Helbig J. 2013. Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0. Final report of the Industrie 4.0 WG, (April).
17. Madanaguli A., Parida V., Sjödin D., Oghazi P. Literature review on industrial digital platforms: A business model perspective and suggestions for future research / A. Madanaguli, V. Parida, D. Sjödin, P. Oghazi // Technological Forecasting and Social Change. 2023. Vol. 194. Article 122606. P. 24–32. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122606
18. Maddison A. Contours of the World Economy 1-2030 AD: Essays in Macro-Economic History / A. Maddison. Oxford : OUP Oxford, 2007. P. 254.
19. Weyer S., Schmitt M., Ohmer M., Gorecky D. Towards Industry 4.0 — Standardization as the crucial challenge for highly modular, multi-vendor production systems // IFAC-PapersOnLine. 2015. Vol. 48, Iss. 3. P. 579–584. DOI: 10.1016/j.ifacol.2015.06.143
20. Zhong R. Y., Xu X., Klotz E., Newman S. T. Intelligent Manufacturing in the Context of Industry 4.0: A Review / R. Y. Zhong, X. Xu, S. T. Newman // Engineering. 2017. Vol. 3, Iss. 5. P. 620. DOI: 10.1016/J.ENG.2017.05.015

Conflict of interests

The author declares no relevant conflict of interests.

About the author:

Andrey A. Rashchikov, Postgraduate Student, Department of Political Analysis and Socio-Psychological Processes, Plekhanov Russian University of Economics (Moscow, Russian Federation); dsysvoboda@yandex.ru

Поступила в редакцию: 10.12.2025

Поступила после рецензирования: 18.01.2026

Принята к публикации: 20.03.2026

The article was submitted: 10.12.2025

Approved after reviewing: 18.01.2026

Accepted for publication: 20.03.2026

© Ращиков А. А., 2026

Russia's Arctic Agenda: Projects, Problems, Digital Solutions

Evgenia A. Kuklina

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, North-West Institute of Management, St. Petersburg, Russian Federation; jeakuklina@mail.ru

ABSTRACT

Relevance. Fundamentally new infrastructure and production solutions implemented in the Arctic macroregion can subsequently be scaled both in the subarctic regions and in the country as a whole, which determines the importance of analyzing Arctic projects, problems, decisions made and updates research into various aspects of the subject area.

Objective of the study: to study the content of Arctic projects (in the context of priority projects of development support zones), problems and digital solutions in their implementation. Research objectives: to characterize priority projects of development support zones; to study advanced cases of oil and gas companies of China and the Russian Federation in the field of artificial intelligence.

Research methods: systems approach, logical analysis, synthesis, content analysis of open sources, modeling. Results. The introduction of digital technologies in the implementation of Arctic resource projects consists in the preliminary application of intelligent equipment, the use of big data, machine learning and other IT technologies in the processing and analysis of data for exploration and development. The implementation of AI technologies in the resource industries has just begun and, despite the operational effect obtained, has not yet brought the desired large-scale results. The assessment of the effectiveness of Arctic investment projects should be based on a set of indicators of commercial, socio-economic and budgetary efficiency. The proposed conceptual model for assessing the economic efficiency of DT includes three levels of assessment depending on the maturity of the twin and the genesis of the formation of the economic effect. The maximum economic effect from the implementation of DT is achieved through the automation of decision-making, the integration of DT into production processes in real time and a significant reduction in total operating costs. Autonomous and cognitive DT of a high level of maturity provide management flexibility, a strategic increase in the value of the company and the ability to quickly respond to changes in the external environment.

Keywords: Arctic, development, strategic sustainability, support zone, project, digital technologies, digital twin, artificial intelligence, assessment, efficiency, maturity.

For citation: Kuklina E. A. Russia's Arctic Agenda: Projects, Problems, Digital Solutions // Administrative Consulting. 2026. N 2. P. 79–93. EDN VWFUZH

Арктическая повестка России: проекты, проблемы, цифровые решения

Куклина Е. А.

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

РЕФЕРАТ

Актуальность. Реализуемые в Арктическом макрорегионе принципиально новые инфраструктурные и производственные решения впоследствии могут быть масштабированы как в субарктических регионах, так и в стране в целом, что обуславливает значимость анализа арктических проектов, проблем, принимаемых решений и актуализирует исследования различных аспектов предметной области.

Цель исследования: изучение содержания арктических проектов (в разрезе приоритетных проектов опорных зон развития), проблем и цифровых решений при их реализации. Задачи исследования: характеристика приоритетных проектов опорных

зон развития; изучение передовых кейсов нефтегазовых компаний КНР и РФ в области искусственного интеллекта.

Методы исследования: системный подход, логический анализ, синтез, контент-анализ открытых источников, моделирование. Результаты. Внедрение цифровых технологий в реализации ресурсных арктических проектов заключается в предварительном применении интеллектуального оборудования, использования больших данных, машинного обучения и других ИТ-технологий в обработке и анализе данных для разведки и разработки. Внедрение технологий ИИ в ресурсных отраслях только началось и, несмотря на полученный операционный эффект, пока не принесло желаемых масштабных результатов. Оценка эффективности инвестиционных арктических проектов должна базироваться на совокупности показателей коммерческой, социально-экономической и бюджетной эффективности. Предлагаемая концептуальная модель оценки экономической эффективности DT (Digital Twin) включает три уровня оценки в зависимости от зрелости двойника и генезиса образования экономического эффекта. Максимальный экономический эффект от внедрения DT достигается за счет автоматизации принятия решений, интеграции DT в производственные процессы в реальном времени и значительного сокращения совокупных операционных расходов. Автономные и когнитивные DT высокого уровня зрелости обеспечивают управленческую гибкость, стратегическое повышение стоимости компании и возможность оперативного реагирования на изменения внешней среды.

Ключевые слова: Арктика, развитие, стратегическая устойчивость, опорная зона, проект, цифровые технологии, цифровой двойник, искусственный интеллект, оценка, эффективность, зрелость.

Для цитирования: Куклина Е. А. Арктическая повестка России: проекты, проблемы, цифровые решения // Управленческое консультирование. 2026. № 2. С. 79–93. EDN VWFUZH

Introduction

Relevance of research. Given the current geo-economic and geo-political context, the Arctic emerges as a key area for development for our country and receives considerable attention from the state, especially in relation to national priorities and global partnerships. The architecture of the PEF program (18–21 June 2025), held under the motto “Common values — the basis for growth in a multipolar world”, confirms it. Thus, within the thematic area “Russian economy: new quality of growth” on the first day there was a session “Maritime route along the northern coast of Russia: 500 years of history”, on the second day within the thematic area “E Business Development: Ensuring Growth” — session “The North Sea Route: Economy of Discoveries”; the session “Arctic in trend” was held on the third day of the forum, before a plenary meeting with the participation of President V. V. Putin. Formulating effective public policy for the Arctic requires a dual focus: first, a rigorous analysis of its evolving processes, and second, the articulation of a developmental vision for this circumpolar region. This vision must champion mutually beneficial cooperation and accommodate the interests of diverse actors, a necessity in today’s polycentric world. The choice of policy tools is contingent upon this prior strategic assessment [19]. Development here is always a “compromise between the need, on the one hand, to ensure environmental protection and adaptation to the effects of climate change and, on the other hand, the need to develop economic activities” [13].

Currently, the Arctic Strategy of Russia is based on the industrial development of the territory of the Arctic Zone with the support of strategically priority projects in the field of mineral exploitation and maritime transport along the North Sea Route, which in today’s geo-economics is becoming the Trans-Arctic Transport Corridor linking Europe and Asia. In the Arctic macro-region, novel structural and production solutions are currently being executed. These solutions have the potential to be expanded in

sub-Arctic regions and throughout the nation, highlighting the necessity to analyze Arctic projects, decision-making processes, and to update research on various facets of the subject area.

Purpose and objectives of the study. The aim of the study is to examine the content of Arctic projects (in terms of priority projects of support zones for development), problems and solutions for their implementation. Research objectives: to determine the attributes of Arctic projects; to characterize the main projects in the development support zones; to study notable instances of new gas companies from the People's Republic of China and the Russian Federation in the area of artificial intelligence.

Materials and methods

The foundation of this study's theoretical and methodological aspects was based on the works of both domestic and foreign researchers focusing on the developmental challenges faced by the Arctic zone of the Russian Federation, the implementation of investment projects, and the integration of digital technologies to enhance the efficiency of Arctic investments. The research methodological framework involved a systems approach, logical analysis, synthesis, content analysis of accessible sources, and modeling.

Results

In accordance with the Presidential Decree dated October 26, 2020, № 645 titled "On the Strategy for the Development of the Arctic Zone of the Russian Federation and ensuring national security for the period until 2035", the cornerstone of the State's Arctic strategy is the industrial advancement of the Arctic Zone of the Russian Federation (hereafter referred to as AZ of the Russian Federation) through the establishment of development zones centered around strategic priority projects (hereafter referred to as SDZ). SDZ enables the simultaneous deployment of related instruments aimed at territorial and sectoral development, alongside mechanisms for the realization of investment projects, incorporating the principles of public-private partnership (hereafter — PPP) and municipal-private partnership (MPP). Considering the gradual establishment of production and social infrastructure, the localization and effect of mineral-resource centers should lead "...to the subsequent growth of associated business for population services and main production areas in the Arctic" [7, p. 135]. When implementing investment projects in the Russian Federation, a wide range of financial and economic mechanisms are used to attract investments from various sources. For instance, the execution of the integrated project "Yamal LNG" is facilitated through private investments from PAO "NOVATEK". The construction of the Arctic seaport at Sabetta, located on the Ob Bay of the Kara Sea, is supported by state investments from the federal budget, while the development of the motor section of the bridge over Ob River on the Northern Latitude Railway (Yamal peninsula) is conducted under a concession scheme, augmented by contributions from the regional budget of AO Khanty-Mansiysk.

The following key features of Arctic projects can be highlighted: complex production conditions; fragility of the Arctic ecosystem and its extreme vulnerability; use of PPP with leveraged finance. If the initial two characteristics of project implementation arise from natural climatic and geographical conditions, then the third characteristic pertains to the necessity of securing external funding sources (such as life cycle contracts with extrabudgetary financing or concessions), which can account for over 80 percent of the total extrabudgetary funds in infrastructure projects. [5].

The priority projects of most SDZ involve the establishment of mineral resource centres as points of growth and development of the economy of the territory (Table 1).

**Characteristics of the supporting development zones
of the Arctic Zone of the Russian Federation**

Development hub	Area, km²	Key industries and projects
Arkhangelsk	185 617	Shipbuilding and ship repair (military specialization), civil shipbuilding — in perspective
Kola	139 523	Base of production potential — enterprises of mineral resources sector, mining and metals sector, chemical sector and fisheries sector; tourism development
Nenets	176 810	Basis — development of hydrocarbon resources of the shelf and the land part of the Timano-Pechora oil and gas province
Taymyr-Turukhan	1 095 095	Specialization — production of fuel and energy resources (Vankorsky oil and gas cluster and Taymyr coal mining center, in perspective — Ust-Yenisei and Khateng oil and gas clusters)
Karelian	43 377	The industrial potential is represented by a mineral resource complex for the development of deposits of common and strategic fossil fuels; its development — due to the biotechnology cluster, combining projects in the field of deep processing of forests, bio-resources of the White Sea, minerals
Yamalo-Nenets	769 667	Transit corridor linking the industrial centres of the Urals and the oil and gas centres of Yamal with the European part of Russia
Vorkutan	24 180	Specialization — development of port logistics complexes for the transcontinental connection of the ports of Karsk, Barents and White Sea with the ports of the Pacific
Chukot	723 489	Development of Chaune-Bilibinskaya (polymetals mining) and Anadyrskaya (development of traditional fuel and energy resources) industrial zones
North Yakut	593 875	Anchor projects: diamond, rare-earth and oil and gas projects of the Anatolian territory; Zyryanskiy coal center

Source: Compiled by the author according to the data [16].

In this context, when we talk about the strategic plans and development programs of the Russian Federation, we consider it necessary to correlate them with the strategic stability of the Arctic regions.

The category “strategic sustainability” of economic systems of different levels has long been included in the conceptual and terminological apparatus and is the subject of research both Russian [2; 6; 8; 11] and foreign [17; 20; 21] researchers; nevertheless, it should be noted, that most of the research is devoted to strategic sustainability of micro-level economic systems (enterprises, organizations).

For the purposes of our study, we will correlate the strategic sustainability of the Arctic regions with the “strategic sustainability of the region’s enterprise complex”. The structural stability of the complex of enterprises in the region is characterized by the ability of enterprises of large, medium and small businesses in the region to ensure long-term economic growth rates sufficient for the development of the economy and social conditions in the region, achievement of strategic objectives and implementation of strategic priorities while preserving the environment in the context of transition and

increasing uncertainty and risk on the basis of balanced and continuous development of the enterprise complex of large, medium and small businesses in the region, rational use of material and intangible factors of the development of enterprises in the region, increase their participation in interregional and territorial division of labor.

According to the methodology [8] containing the results of cluster analysis (SPSS Statistics 29, which implements the Varda method using the Euclidean distance square and normalization of indicators), based on the database of professional analysis of markets and companies by the agency Interfax (SPARK-Interfax), Federal Tax Service, rating agency RAEX, all regions of the Russian Federation were divided into 8 clusters. According to the data presented in Table 2, which provides information on 8 subjects of the Russian Federation classified under A3, we can draw the following conclusions: half the regions have a strategic stability that is identified as high (HSS) and above-average (AASS); half the regions have medium strategic stability (MSS)

In our view, these findings can be regarded as evidence supporting the significant likelihood of achieving the anticipated outcomes in the development process of the Arctic macro-region. This is particularly relevant given that one of the key Arctic entities of the Russian Federation, namely the Tyumen oblast' (which encompasses Yamal-Nenets Autonomous Okrug and Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug), along with Chukchotka Autonomous Okrug, exhibits "high strategic stability" (final clusters 6, 5, and 7). In the past ten years, a new global mining province has emerged in the northern region of Yamal-Nenets AO: it includes the internationally renowned facilities PAO "NOVATEK" — "Yamal LNG" and "Arctic LNG-2", as well as the less publicized yet more extensive field development initiatives — Bovanenkovsky and Kharazavaysky gas (PAO "Gazprom"), Novoport and East-Messoyakh oil (PAO "Gazprom oil" and PAO "Rosneft").

In the Taimyr area and the northeastern section of the Republic of Sakha (Yakutia), PAO "Rosneft" is carrying out the remarkable megaproject "East Oil", which is the largest project not only for Russia but also for the international economy. The establishment of a new oil and gas province known as East Oil will demand investments totaling 11.753 trillion rubles, with a timeline for project completion set for 2036, during which 83,000 jobs will be created. The execution of this initiative will help meet the targets set by the President of the Russian Federation, which include increasing freight traffic through

Table 2

Rating of strategic stability of the Arctic regions

№	Subject of the Russian Federation	Final cluster	Cluster title
1	Chukotka Autonomous Okrug	7	HSS
2	Tyumen region (including Yamal-Nenets AO and Khanty-Mansiysk AO)	6,5	HSS
3	Komi Republic	6	AASS
4	Krasnoyarsk oblast'	6	AASS
5	Republic of Karelia	5	MSS
6	Arkhangelsk region (including Nenets AO)	5	MSS
7	Murmansk oblast'	5	MSS
8	The Republic of Sakha (Yakutia)	5	MSS

Source: Compiled by the author according to the data [8, p. 49].

the Northern Sea Route to 80 million tons by 2024 and 216 million tons by 2030. The realization of the NSR development plan is expected to contribute over 16 trillion rubles in taxes and nearly 28 trillion rubles in value added to the country's economy by 2035. The characteristics of resource projects that are currently being implemented or are planned within the SDZ of AZ of the Russian Federation are outlined in Table 3.

Arctic investments are “difficult” investments, because the harsh conditions of production objectively require high operating costs, which along with increased investment risks reduces the economic efficiency of investments. Given the lack of population in the region, it can be argued that the introduction of advanced technologies to automate and digitize production facilities are potential commercial solutions for increasing the efficiency of Arctic investments.

Table 3

Resource projects implemented or planned for implementation within the framework of the Arctic Zone of the Russian Federation development support zones

Development hub	Planned projects	Volume and sources of financing, billion rubles	Executive agent
Kola	Reconstruction of the factory with annual capacity increase	6,145 (own funds)	AO “Apatit”
	Modernization of the production capacity of the Kovdor mining and processing plant	4,419 (own funds)	AO “Kovdor GOK”
Arkhangelsk	Development of the Pavlovsky Lead-zinc ore deposit	Total — 18,525 (federal budget — 2,9; extrabudgetary sources — 15,625)	AO “Atomredmetzoloto”, AO “Pervaya Gornorudnaya Compania”
Taymyr-Turukhan	Investment projects of the development strategy of “Norilskiy Nickel” mining and smelting enterprise	224,757 (own funds)	Polar division PAO «MSE “Norilskiy Nickel”
Yamalo-Nenets	Implementation of the project “Yamal LNG”	150.0 (federal budget)	PAO “NOVATEK”
Chukotka	Development of coking coal fields	Phase 1 — 8 Stage 2 — 40.3 Phase 3 — 65	OOO “Beringprom ugol” (ZAO “Severo-Tikhookeanskay ugolnaya kompania”)
North Yakut	Creation of mineral and raw materials industrial cluster “UstJana”	1,225 (estimated cost of pilot project, sources unknown)	OAO “Yanolovo”, ZAO MSE “Deputatskiy”, AO “Corporatia Razvitiya Republic of Sakha (Yakutia)”
	Tymylyr FEC	2500 (approximate cost)	OOO “Arctic uglesintez”; Ministry of Energy of Russia
	Anavar diamond mining center	87 (approximate cost)	AO “Almazi Anabara”
Nenets	Exploitation of hydrocarbon resources on Taymyr	Estimated cost and funding sources not identified	

Source: Compiled by the author according to the following data [16].

The optimization of business processes using modern information technologies with elements of artificial intelligence (hereinafter — AI) allows to reduce costs and increase the efficiency of production activities of companies in the Russian Federation.

Digital transformation of business requires significant investment resources (purchase of equipment, software, expansion of the workforce, payment of integrator services, etc.); regular contingent-permanent costs, required to support the operation of the information system after completion of the project under industrial conditions, represent the cost of ownership. Along with the specific characteristics of digital projects (short life cycle, accelerated moral wear, high degree of differentiation of projects), they are associated with increased risks.

Significant prospects have the results of using three main digital technologies, which already today demonstrate a huge potential for the Russian oil and gas industry: intelligent artificial lift systems (Artificial Lift Systems Smart Well); solutions based on the internet of things (IoT); blockchain technology. Each of these technologies has unique characteristics and potential to affect different segments of the industry.

AI technologies are part of the broad spectrum of Industry 4.0 digital technologies. It should be noted that there is currently no quantitative data on the level of use of AI by enterprises in the real sector of the economy, so it is not possible to reliably estimate the «advanced» companies in this segment of digital technologies, but the focus of AI application strategies in resource industries is already understood (Table 4).

Table 4

AI application focus and technology leaders of the largest subsoil users in the world

Companies — partners	Range of tasks	Platform with AI
BP — Beyond Limits, Belmont Technology	Unified workspace combining seismic exploration and production to hydrocarbon processing for maximum optimization of decision speed and identification of production bottlenecks	Sandy
Shell — Microsoft	Initial focus of the platform — horizontal drilling. Solving the problems of minimizing uncertainties, wrong location of wells and risk of colliding wells in one place, improving safety. The platform will be used to optimize production, sales and financial management	Geodesic
Exxon Mobil — Microsoft+, Dynamics 365	Collection, storage and optimization of data, solutions to optimize the drilling of wells and their finishing in production and simulation of new technologies	XTO
Total — Google	Intelligent E&P, AI solutions for mining forecasting, seismic interpretation and digital core	Cloud Platform
Chevron — Microsoft, Schlumberger	The industry's first tripartite collaboration to accelerate the creation of innovative petrochemical and digital technologies. Covers a wide range of fields: exploration and production, storage and transport of hydrocarbons	DELFI
Schlumberger — Microsoft, Chevron	Covers a wide range of fields: exploration and production, storage and transportation of hydrocarbons. Difference — focus on seismicity and geology, management of filter flows in the stratum made in the format of cloud platform Open Subsurface Data Universe (OSDU) Data Platform	DELFI
Baker Hughes — NVIDIA, Microsoft	Seismic modelling, fault prediction and supply chain optimization	Azure

Companies — partners	Range of tasks	Platform with AI
Halliburton — Microsoft	Determination of formation characteristics and modelling within the framework of the Landmark platform. Creation of a platform for advanced remote operations in real time. Advanced analytics with Halliburton Data Lake using machine learning and AI	Azure
PetroChina — Huawei	There is a wide range of tasks in the segment “exploration and production”. Digital basins, mining interpretation and data collection, intelligent geophysical exploration, drilling and completion of wells, oil production, fracking and equipment with data collection function	Dream Cloud Platform, Cognitive Computing Platform
Sinopec — Ali	General formulations of creation of digital duplicates of productions, intellectual fields	Oilfield Smart Cloud Industrial Internet Platform
CNOOC — Ali	Smart fields with high-tech drilling systems in the sea. Digital documentation and data management for offshore drilling	Intelligent Oilfield Technology Platform

Authored by source: Artificial intelligence in China’s oil and gas industry https://ngv.ru/articles/iskusstvennyy-intellekt-v-neftegazovoy-industrii-kitaya/?ysclid=m5520_06wc6772342922.

Data presented in the Table 4, make it possible to conclude that the largest resource companies (subsoil users) are industrial partners of IT companies in developing AI technologies through the creation of integrated analytical platforms. The interaction is quite effective, and the prospects of our companies’ cooperation with partners from PRC are highly appreciated. China, which has observer status in the Arctic Council, has developed its Arctic strategy (“White Book”), according to which it respects the sovereignty of Arctic states and undertakes to comply with international laws on the Arctic. Its interests are primarily related to the exploitation of the Northern Sea Route (in Chinese documents the international term is used “North-East Passage” or “Arctic Blue Corridor”); active activities of Chinese companies are also noted in the sphere of subsoil use [3; 4].

The Asian regional AI market segment, led by the PRC, India and Japan, is growing most rapidly. By 2030, these countries are projected to generate up to \$3.0 trillion in annual value added from the use of AI technologies in health care, retail trade, financial sector, manufacturing and transport. [10, p. 62].

In 2017, the People’s Republic of China adopted the strategic initiative “Project for the development of artificial intelligence of the next generation”, enabling Chinese AI developers to become a world leader by 2030. [18, p. 510]. Competences of use of AI by enterprises of mining and oil and gas industry of the PRC have already been formed. For example, a fuzzy neural network has revealed complex relationships between different factors that influence the performance of the gold mining enterprise and the optimal allocation of resources [14].

Consider the experience of Chinese companies in applying AI technologies to the oil and gas sector using three key state-owned corporations: PetroChina (an international energy company that is the largest producer and supplier of oil and gas in China), Sinopec (specialising in gas production and oil refining), CNOOC (mainly producing coal and gas from China’s offshore fields).

Thus, PetroChina, participating in the implementation of joint projects “Yamal LNG” and “Arctic LNG-2”, in partnership with Huawei has created a cognitive computing platform E8 that uses the results of processing data sets to make faster and more informed management decisions.

Sinopec started AI development back in 2012 with the creation of the Oilfield Smart Cloud Industrial Internet Platform. The platform solution is based on deep integration of new generation information technology and corporate strategy, promotes modernization and digital transformation of business processes of enterprises.

Offshore oil corporation CNOOC, operating internationally through subsidiary company CNOOC Limited, as an investor in the Russian market is present since 2019 after buying 10% of shares in the project “Arctic LNG-2”. In March 2020, a plan for its digital transformation was published. The aim of this plan is to create an intelligent oilfield technology platform for forming intellectual fields and achieving data management for exploration and development.

We will also provide Russian successful cases, which reflect the best experience of leading companies in the domestic oil and gas sector.

Thus, the PAO “Lukoil” Information Development Program has been implementing new approaches and digital solutions through pilot projects and their testing since 2010; in 2016, a system was created that is the basis of the company’s flagship digital project — “Intellectual Property”. The main objective of the project is to improve the operational model of oil and gas production management; its concept covers the complete production cycle from the exploration stage to the completion of development, includes integrated modelling and planning units, as well as an integrated operations center.

PAO “Tatneft” implemented an automated system of remote control and management (AC DCU), based on the concept of AI and IoT, which allowed to optimize the main business processes in terms of operational control and management of the development of the field, monitoring of technological processes, Real-time emergency prevention.

PAO “Gazprom” together with IBM and Skolkovo Institute of Science and Technology developed a self-learning program capable of adjusting the trajectory of the well shaft to prevent the outflow from the productive zone. A brand-new digital tool that uses machine learning capabilities to quickly analyze the parameters coming from the drilling equipment; application of the program allows for more accurate prediction of changes in the composition of surrounding rock (90% is planned).

PAO “Gazprom Oil” is currently implementing five key digital transformation projects (“Digital Oil”, “Digital Drilling”, “Cognitive Geologist”, “Optima”, “Diagnostics of equipment in factories”), in which the most important technological component is the use of AI technologies. In 2014, digital projects were collected into a single concept document, which received the name of Technology Strategy within the framework of implementation of the “Program for innovative development of PAO “Gazprom oil” until 2025”.

It is estimated that the expected effect of its implementation via reducing operating costs by 2025 will be more than 100 billion rubles [1]. AI increases well drilling accuracy: the program developed at the scientific and technical center (STC) determines rock composition by analyzing pressure, drilling speed, load on equipment and 10 other parameters to adjust the drilling trajectory.

Separately, it should be noted the development and commissioning of PAO “Gazprom Oil” Complex Automatic Planning Interactive Transportation of Arctic Oil (CAPTAIN). Functional complex — planning, management of the fleet, analysis, predictive analytics. It takes into account 6760 parameters per day: own data (speed of movement, route, fuel consumption), external data (production and accumulation schedule, ice flotation schedule, export schedule, bunkering), independent data (weather, ice conditions, tide/ebb). The effect of the implementation of the complex is formed by increasing safety, reducing costs for Arctic logistics (by 10–12 %), reducing the time of calculation and

Characteristics of artificial intelligence methods

AI methods	Characteristics and features of the method
Adaptive neuro-fuzzy method (ANFIS)	Adaptive network based on Takagi-Subeno fuzzy inference system, corresponds to set of fuzzy rules IF-THEN which have the ability to train for non-linear functions approximation
Artificial neural network (ANN) method	Implements an approach based on mathematical models inspired by biological neurons; used to solve complex problems (image recognition, natural language processing, prediction)
Support vector method (SVM)	A set of similar learning algorithms used for classification and regression analysis tasks; the property of this method is continuous reduction of empirical error of classification and increase of gap

Source: Compiled by the author.

coordination of shipping operations. Economic effect generation: optimization of tanker operation costs by choosing the best routes; fuel savings; reduction of ice trenching costs; reduction of downtime; maximization of oil production.

If we consider the process of hydrocarbon development, using methods of adaptive neuro-fuzzy system output, artificial neural network, support vectors (Table 5), one can predict such key petrophysical properties of the layers as porosity and permeability, as well as the water content and stability of the well shaft, which allows to optimize business processes and reduce operating costs.

Digital transformation projects, including AI, are quite costly and small companies generally do not have the necessary financial resources to implement them as part of their corporate strategies.

Of course, the use of algorithms has increased the level of integrated analytical software, and built-in chips have allowed to create intelligent equipment, but oil and gas exploration and production operations are fraught with multiple solutions, small samples etc. which makes it very difficult to spread the use of AI.

Consequently, although leading Russian companies in the oil production and development sector have achieved certain results through the use of AI (primarily in the preliminary application of intelligent equipment, the use of big data, machine learning, and other IT technologies for data processing and analysis in exploration and development, as well as an emphasis on the creation of integrated analytical platforms), this endeavor is still in its infancy and has not yet yielded the anticipated large-scale outcomes.

Discussion

Two theses are put forward for consideration: the first concerning the assessment of the overall effectiveness of investment projects, while the second pertains specifically to the evaluation of the effectiveness of digital initiatives, particularly digital twins (Digital Twin — DT).

1. Considering the specifics of Arctic investment projects, we believe that evaluation of their effectiveness should be based on a set of indicators of commercial, socio-economic and budgetary efficiency. When calculating the commercial efficiency of a project, its debt sustainability should be assessed using appropriate indicators: debt service ratio; debt service ratio; the rate of coverage of debt payments for the duration of the project. When calculating the socio-economic performance of a project, account should also be taken of the monetization of external effects and their subsequent inclusion in the financial model [15].

Model for assessing the economic efficiency of DT

Maturity DT level	Direction of economic impact generation	Method and performance indicators
Early maturity (visualization and monitoring DT)	Reducing project and operational costs by improving the quality of source data, reducing processing time and improving communication between departments	Cash flow discount methods and revenue performance calculation
Intermediate level of maturity (predictive and recommendatory DT)	Improvement of forecasting accuracy, optimization of maintenance schedules, reduction of unplanned equipment downtimes, more efficient allocation of resources	Calculation of internal rate of return, modified internal rate of return, discount period
High level of maturity (autonomous and cognitive DT)	Maximum economic impact through automated decision making, real-time integration of DT into production processes and significant reduction in operating costs	Methods for estimating real options, adjusted present value and economic value added

Source: Compiled by the author.

2. Digital technologies of "Industry 4.0" are significantly different from the technologies of "Economy 3.0", as they are based on the use in the design process of cross-cutting digital technologies, which allows to increase efficiency and effectiveness of their implementation. The main characteristics of digital projects are their "focus, technological basis, dynamics and speed of change, work with large volume of data, orientation to digital transformation, complexity and connectivity, security" [12, p. 52].

The methodological approach to investment analysis of the introduction of digital technologies in the oil and gas industry requires adaptation of traditional assessment tools to the specificities of the industry and characteristics of digital transformation. The fundamental elements of this methodology are: discounted cash flow considering the specific risks of digital projects, scenario analysis with modelling different levels of external shocks, analysis of sensitivity of key indicators to changes in the external environment.

For projects involving Digital Twins (DT), the essential aspect of economic efficiency is the maturity level, which reflects the depth of its development: from basic visualization to full cognitive management. Thus, the resulting economic effects vary: at the lower maturity levels, these effects include cost reduction and greater transparency of processes, while at higher maturity levels, they encompass strategic flexibility, adaptability, and the maximization of corporate value. A paper [9] outlines the key technological benefits of utilizing DT in resource industries that impact the operational efficiency of companies, which are identified as increased output of commercial products and an enhanced line penetration rate of equipment. This progression contributes to a rise in EBITDA and cash balance by the end of the reporting period. The following conceptual model can be proposed to assess the economic performance of DT according to its maturity levels (Table 6)¹.

¹ The results of the research conducted by student M.Yu. Khromykh were used in preparation for her final qualifying work, "Development of a conceptual model for creating integrated digital twins to improve the efficiency of company management in the oil and gas industry" (supervisor: E.A. Kuklina, professor of the Department of Business Informatics, Doctor of Economics, professor).

Conclusion

Based on the results of the study, it is possible to draw the following conclusions.

1. Arctic projects are characterized by complex production environments, fragile and highly vulnerable Arctic ecosystems, as well as the use of PPP with leverage. At the same time, a fairly high probability of obtaining the desired results of the development process of the Russian Federation depends on the strategic stability of the Arctic regions.

2. The potential commercial solutions for increasing the efficiency of Arctic investments in mineral and raw material track is the introduction of advanced technologies to automate and digitize production facilities. Currently, the introduction of digital technologies in resource-based Arctic projects involves the prior application of intelligent equipment, the use of big data, machine learning and other IT technologies in data processing and analysis for exploration and development; focus on creating integrated analytical platforms.

3. The introduction of AI technologies in resource industries has just begun and, despite the operational effect obtained, it has not yet brought the desired large-scale results. According to our estimates, it should take at least another 3–5 years for an objective assessment of the economic results achieved.

4. The assessment of the effectiveness of Arctic investment projects should be based on a combination of commercial, socio-economic and budgetary performance indicators. However, the project's debt sustainability should be assessed using appropriate indicators for calculating commercial performance (Debt service ratio, debt service ratio, project debt ratio). When calculating the social-economic performance indicators of a project, one should consider the monetization of external effects and their subsequent inclusion in the financial model.

5. The proposed conceptual model for evaluating DT's economic efficiency includes three levels of evaluation depending on the level of digital maturity and, respectively, the genesis of economic effect formation: initial (visualization and monitoring DT), intermediate (predictive and recommendatory DTs) and high level (autonomous and cognitive DTs).

6. At the initial maturity levels, the economic impact of DT implementation is formed by reducing project and operational costs due to improved data quality, reduced processing time and improved communication between departments; The evaluation of the effectiveness of DT is carried out mainly by means of cash flow discount methods and calculation of relative profitability.

7. At intermediate maturity levels, the economic effect of DT implementation is increased by improving forecasting accuracy, optimizing maintenance schedules, reducing unplanned equipment downtime and more efficient allocation of resources; It is critical to consider cash flow trends and possible changes in operating activities, which makes the use of internal rate of return indicators necessary for assessing the effectiveness, a modified internal rate of return and discounted investment payback period.

8. At advanced stages of maturity, digital transformation (DT) achieves its greatest economic benefits through the automation of decision-making processes, the real-time integration of DT into production workflows, and a substantial decrease in overall operating expenses. In such scenarios, it is pertinent to employ valuation methods such as real options valuation, adjusted present value, and the calculation of economic value added, as mature DTs offer management flexibility, a strategic enhancement of the company's value, and the capacity to swiftly respond to fluctuations in the external environment.

References

1. Atemasova E. E., Porotkin E. S. A Comparative Analysis of Digitalization Strategies of Oil Companies // Economics and Production Management. Vol. 1. Samara, 2022. P. 45–46. (In Russ.). EDN TVAZXN

2. Zhigalov V. M. Assessing Strategic Sustainability in the Context of Economic Sanctions // Humanities and socio-economic sciences [Gumanitarnye i sotsial'no-ekonomicheskie nauki]. 2023. N 5 (132). P. 62–65. (In Russ.). EDN TYENJ
3. Kuklina E. A. Modern China in the Arctic Economic Space // Eurasian Integration: Economics, Law, Politics [Evraziiskaya integratsiya: ekonomika, pravo, politika]. 2021. Vol. 15, N 1. P. 22–31. (In Russ.). DOI: 10.22394/2073-2929-2021-01-22-31
4. Kuklina E. A. Two Tracks of BRICS Arctic Cooperation // Eurasian Integration: Economics, Law, Politics [Evraziiskaya integratsiya: ekonomika, pravo, politika]. 2023. Vol. 17, N 3. P. 25–37. (In Russ.). DOI: 10.22394/2073-2929-2023-03-25-37
5. Litviakov S. S. Public-private partnership in financing transport infrastructure in the Russian Federation. Moscow: Financial University under the Government of the Russian Federation, 2014. 197 p. (In Russ.).
6. Malenkov Yu. A. Strategic resources of companies in new conditions: essence, criteria, management problems // Humanities and socio-economic sciences [Gumanitarnye i sotsial'no-ekonomicheskie nauki]. 2023. N 5 (132). P. 71–73. (In Russ.). EDN CKJBLA
7. Ratnikov K. Yu., Molla G. G. Public-private partnership in the development of support zones in the Arctic zone of the Russian Federation // Contentus [Kontentus]. 2020. N 5. P. 129–137. (In Russ.). EDN TYBMIN
8. A Rating of strategic stability of the complex of large, medium and small businesses in the regions of Russia / Anokhina E. M., Zhigalov V. M., Kuznetsov Yu. V., Melyakova E. V., Mostipan Z. S. Saint Petersburg: LEMA, 2024. 104 p. (In Russ.).
9. Svadkovsky V. A. Using digital twins to improve operational efficiency in extractive industries // Strategic decisions and risk management [Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment]. 2023. Vol. 14, N 3. P. 292–311. (In Russ.). EDN HMNFHV
10. Smirnov E. N., Lukyanov S. A. Formation and development of the global market of artificial intelligence systems // Regional Economy [Ekonomika regiona]. 2019. Vol. 15, N 1. P. 57–69. (In Russ.). EDN MWOTZQ
11. Strategic sustainability of enterprises in the regions of Russia: assessment and management: Monograph / Ed. by Yu. V. Kuznetsov. Moscow: Prospect Publishers, 2020. 456 p. (In Russ.).
12. Toktarova V. I., Semenova D. A., Matrosova N. V. Digital projects: essence, characteristics and implementation tools // Vestnik of the Mari State University [Vestnik Mariiskogo gosudarstvennogo universiteta]. 2024. Vol. 18, N 1. P. 44–54. (In Russ.). DOI: 10.30914/2072-6783-2024-18-1-44-54
13. Heininen L. Overview of Arctic Policies and Strategies // Arctic and North [Arktika i Sever]. 2020. N 39. P. 195–202. (In Russ.). DOI: 10.37482/issn2221-2698.2020.39.195
14. Zhang Chi, Myaskov A. V. A Study of the Efficiency of Chinese Gold Mining Enterprises Based on Neural Networks // Economy and management: problems, solutions [Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya]. 2024. Vol. 6, N 8 (149). P. 85–92. (In Russ.). DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.08.06.008
15. Tsvetkov V. A., Dudin M. N., Ermilina D. A. Managing of the Arctic development: financial support of the region and the criteria choice for evaluating the effectiveness of investment projects // Management Sciences in Russia [Upravlencheskie nauki]. 2019. Vol. 9, N 2. P. 62–77. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-2-62-77
16. Economy of the modern Arctic: effective interaction and management of integral risks are the basis of success: monograph / Ed. by V. A. Kryukov, T. P. Skufyina and E. A. Korchar. Apatity : Federal Research Center, Kola Scientific Center of the Russian Academy of Sciences, 2020. 245 p. (In Russ.).
17. Dyllick T., Hockerts K. Beyond the Business Case for Corporate Sustainability // Business Strategy and the Environment. 2002. N 11. P. 130–141.
18. Reshetnikova M. Innovation and Entrepreneurship in China // European Research Studies Journal. 2018. XXI (3). P. 506–515.
19. Schach M., Madlener R. Impact of an Ice-Free Northeast Passage on LNG Markets and Geopolitics // Energy Police. 2018. Vol. 122. P. 433–448. DOI: 10.1016/j.enpol.2018.07.009.
20. Steurer R., Langer M. E., Konrad A., Martinuzzi A. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business Society Relations // Journal of Business Ethics. 2005. 61/3. P. 263–281.
21. Visser W., Matten D., Pohl M., Tolhurst N. The A to Z of Corporate Social Responsibility. London: A John Wiley & Sons, Ltd., Publication, 2007.

Conflict of interests

The author declares no relevant conflict of interests.

About the author:

Evgenia A. Kuklina, Doctor of Economics, Professor of the Department of Business Informatics, North-West Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (St. Petersburg, Russian Federation); jeakuklina@mail.ru

Литература

1. *Атемасова Е. Е., Поротькин Е. С.* Сравнительный анализ стратегий цифровизации нефтяных компаний // Экономика и управление производством. Т. 1. Самара, 2022. С. 45–46. EDN TVAZXN
2. *Жигалов В. М.* Оценка стратегической устойчивости в условиях экономических санкций // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2023. № 5 (132). С. 62–65. EDN TYEYJ
3. *Куклина Е. А.* Современный Китай в экономическом пространстве Арктики // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2021. № 14 (1). С. 22–31. DOI 10.22394/2073-2929-2021-01-22-31.
4. *Куклина Е. А.* Два трека арктического сотрудничества БРИКС // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2023. Т. 17, № 3. С. 25–37. DOI 10.22394/2073-2929-2023-03-25-37.
5. *Литвяков С. С.* Государственно-частное партнерство в финансировании транспортной инфраструктуры в Российской Федерации. М. : Финансовый ун-т при Правительстве РФ, 2014. 197 с.
6. *Маленков Ю. А.* Стратегические ресурсы компаний в новых условиях: сущность, критерии, проблемы управления // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2023. № 5 (132). С. 71–73. EDN CKJBLA
7. *Ратников К. Ю., Молла Г. Г.* Государственно-частное партнерство в развитии опорных зон в Арктической зоне Российской Федерации // Контентус. 2020. № 5. С. 129–137. EDN TYVMIN
8. Рейтинг стратегической устойчивости комплекса предприятий крупного, среднего и малого бизнеса регионов России / Анохина Е. М., Жигалов В. М., Кузнецов Ю. В., Мелякова Е. В., Мостипан З. С. СПб. : ЛЕМА, 2024. 104 с.
9. *Свадковский В. А.* Применение цифровых двойников для повышения операционной эффективности предприятий добывающих отраслей // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2023. Т. 14, № 3. С. 292–311. EDN HMFHNV
10. *Смирнов Е. Н., Лукьянов С. А.* Формирование и развитие глобального рынка систем искусственного интеллекта // Экономика региона. 2019. Т. 15, № 1. С. 57–69. EDN MWOTZQ
11. Стратегическая устойчивость предприятий в регионах России: оценка и управление: монография / под ред. Ю. В. Кузнецова. М. : Проспект, 2020. 456 с.
12. *Токтарова В. И., Семенова Д. А., Матросова Н. В.* Цифровые проекты: сущность, характеристики и инструменты реализации // Вестник Марийского государственного университета. 2024. Т. 18, № 1. С. 44–54. DOI: 10.30914/2072-6783-2024-18-1-44-54.
13. *Хайнинен Л.* Обзор арктической политики и стратегий // Арктика и Север. 2020. № 39. С. 195–202. DOI: 10.37482/issn2221-2698.2020.39.195.
14. *Чжан Чи, Мясков А. В.* Исследование эффективности китайских золотодобывающих предприятий на основе нейронных сетей // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 6, № 8 (149). С. 85–92. DOI: 10.36871/ek.up.pr2024.08.06.008.
15. *Цветков В. А., Дудин М. Н., Ермилина Д. А.* Управление развитием Арктики: финансовое обеспечение региона и выбор критериев оценки эффективности инвестиционных проектов для его освоения // Управленческие науки. 2019. Т. 9, № 2. С. 62–77. DOI: 10.26794/2404 022X-2019-9-2-62-77.
16. Экономика современной Арктики: в основе успешности эффективное взаимодействие и управление интегральными рисками : монография / под науч. ред. В. А. Крюкова, Т. П. Скуфьиной, Е. А. Корчак. Апатиты: ФИЦ КНЦ РАН, 2020. 245 с. DOI:10.37614/978.5.91137.416.7.
17. *Dyllick T., Hockerts K.* Beyond the Business Case for Corporate Sustainability // Business Strategy and the Environment. 2002. N 11. P. 130–141.
18. *Reshetnikova M.* Innovation and Entrepreneurship in China // European Research Studies Journal. 2018. XXI (3). P. 506–515.

19. *Schach M., Madlener R.* Impact of an Ice-Free Northeast Passage on LNG Markets and Geopolitics // *Energy Police*. 2018. Vol. 122. P. 433–448. DOI: 10.1016/j.enpol.2018.07.009.
20. *Steurer R., Langer M. E., Konrad A., Martinuzzi A.* Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business Society Relations // *Journal of Business Ethics*. 2005. 61/3. P. 263–281.
21. *Visser W., Matten D., Pohl M., Tolhurst N.* The A to Z of Corporate Social Responsibility. London: A John Wiley & Sons, Ltd., Publication, 2007.

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Об авторе:

Куклина Евгения Анатольевна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры бизнес-информатики, Северо-Западный институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Санкт-Петербург, Российская Федерация); jeakuklina@mail.ru

Поступила в редакцию: 30.10.2025

Поступила после рецензирования: 23.12.2025

Принята к публикации: 25.02.2026

The article was submitted: 30.10.2025

Approved after reviewing: 23.12.2025

Accepted for publication: 25.02.2026

© Куклина Е. А., 2026

Трансформация экономической политики Российской Федерации в условиях геополитической турбулентности: от либеральной модели к суверенной индустриализации

Князьнеделин Р. А.¹, Курбанов А. Х.², *

¹ 33 Центральный научно-исследовательский испытательный институт, Министерство обороны Российской Федерации; radislav@yandex.ru

² Военная академия материально-технического обеспечения им. генерала армии А. В. Хрулева, Министерство обороны Российской Федерации; *i@arturkurbanov.ru

РЕФЕРАТ

В настоящей статье проанализированы ключевые направления трансформации экономической политики Российской Федерации за период 2022–2025 гг., обусловленные изменением геополитической ситуации и необходимостью перехода от либеральной модели к суверенной индустриализации в целях национальной безопасности государства. Рассмотрены вопросы диверсификации экономики, энергетической безопасности, денежно-кредитной и налоговой политики, а также демографической политики как элементов обеспечения национальной безопасности, военной мощи государства и долгосрочного экономического роста. Особое внимание уделено военной безопасности и военно-экономической устойчивости Российской Федерации, стратегическому планированию применения экономических ресурсов и подготовке экономики и территории страны к обороне. Проанализированы системные проблемы, связанные с высокими кредитными ставками, фискальной нагрузкой на реальный сектор, сырьевой и неравноправной структурой экспорта, а также бюрократическими барьерами для инновационных производителей в ОПК. Исследованы вызовы, связанные с импортозамещением, утилизационным сбором, измерением инфляции, миграционной политикой и внедрением цифровых валют.

Ключевые слова: бюрократические барьеры, военные кадры, военная доктрина, военно-экономический потенциал, государственный оборонный заказ, инфляция, импортозамещение, миграционная политика, мобилизованное общество, оборонно-промышленный комплекс, социальное обеспечение, технологическая независимость, налоговый маневр, цифровой рубль, энергетическая безопасность.

Для цитирования: Князьнеделин Р. А., Курбанов А. Х. Трансформация экономической политики Российской Федерации в условиях геополитической турбулентности: от либеральной модели к суверенной индустриализации // Управленческое консультирование. 2026. № 2. С. 94–108. EDN VYGBWT

Transformation of The Economic Policy of The Russian Federation in The Context of Geopolitical Turbulence: From A Liberal Model to Sovereign Industrialization

Radislav A. Knyaznedelin¹, Artur Kh. Kurbanov², *

¹ Federal State Budgetary Institution “33 Central Research Testing Institute” of the Ministry of Defense of the Russian Federation, Volsk, Shikhany-2, Saratov region, Russian Federation; radislav@yandex.ru

² Federal State Budgetary Military Educational Institution of Higher Education “Military Academy of Logistics named after Army General A. V. Khrulev”, Ministry of Defense of the Russian Federation, Saint Petersburg, Russian Federation; *i@arturkurbanov.ru

ABSTRACT

This article analyzes the key directions of the transformation of the economic policy of the Russian Federation in the period 2022–2025, due to the changing geopolitical situation and

the need to move from a liberal model to sovereign industrialization for the national security of the state. The issues of economic diversification, energy security, monetary and fiscal policy, as well as demographic policy as elements of national security, military might of the state and long-term economic growth are considered. Special attention is paid to military security and military-economic stability of the Russian Federation; strategic planning of the use of economic resources and preparation of the economy and the territory of the country for defense. Systemic problems related to high credit rates, fiscal burden on the real sector, raw materials and unequal export structure, as well as bureaucratic barriers for innovative producers in the defense industry are analyzed. The challenges related to import substitution, recycling, inflation measurement, migration policy, and the introduction of digital currencies are explored.

Keywords: bureaucratic barriers, military personnel, military doctrine, military-economic potential, state defense order, inflation, import substitution, migration policy, mobilized society, military-industrial complex, social security, technological independence, tax maneuver, digital ruble, energy security.

For citation: Knyaznedelin R. A., Kurbanov A. Kh. Transformation of The Economic Policy of The Russian Federation in The Context of Geopolitical Turbulence: From A Liberal Model to Sovereign Industrialization // Administrative Consulting. 2026. N 2. P. 94–108. EDN VYGBWT

Введение

Современная геополитическая обстановка характеризуется нарастанием военных угроз и необходимостью переосмысления базовых принципов экономической политики в интересах обеспечения военной безопасности государства. События 2022 г. (начало специальной военной операции (СВО)) и последующее санкционное давление со стороны коллективного Запада привели к пересмотру либеральной экономической модели, заложенной в начале 1990-х гг., и определили переход к концепции суверенной индустриализации как основы военной мощи государства. Либеральная модель, основанная на минимизации государственного вмешательства и приоритете рыночной эффективности, продемонстрировала свою несостоятельность в условиях необходимости обеспечения военно-экономической устойчивости и технологического суверенитета. Фактически данная модель способствовала концентрации финансовых потоков в спекулятивном секторе в ущерб устойчивому развитию реального производства.

Дополнительным свидетельством смены парадигмы являются систематические встречи Президента Российской Федерации В. В. Путина с руководством крупнейших финансовых институтов и государственных корпораций (ВТБ, Сбербанк, ВЭБ.РФ, «Ростех», «Росатом» и др.): 2 декабря 2025 г. — с С. В. Чемезовым, 29 июля 2025 г. и 10 ноября 2025 г. — с Г. О. Грефом, 5 августа 2025 г. — с И. И. Шуваловым, 22 августа 2025 г. — с А. С. Лихачёвым, 2 декабря 2025 г. — с А. Л. Костиним). Эти встречи свидетельствуют о формировании нового стратегического видения, ориентированного на период после завершения СВО и необходимость структурной перестройки экономики в интересах обороны, что знаменует переход к новой фазе государственного управления экономикой.

Для понимания глубины и направленности этой трансформации необходимо рассмотреть эволюцию экономической политики России через обеспечение военной безопасности государства. Экономические реформы начала 1990-х гг., известные как «шоковая терапия»¹, были основаны на концепции минимального государственного участия в экономике и привели к катастрофическим последствиям для

¹ Военное обозрение. Реформы российского ВПК в 90-е годы: конверсия или диверсия? [Электронный ресурс]. URL: <https://topwar.ru/176100-reformy-rossijskogo-vpk-v-90-e-gody-konversija-ili-diversija.html> (дата обращения: 25.12.2025).

оборонно-промышленного комплекса страны (ОПК). Согласно открытым данным, за период 1992–2000 гг. объем производства в оборонной промышленности сократился в 8–10 раз², что привело к критическому ослаблению военной мощи государства и утрате технологического суверенитета в ключевых областях военного производства.

Кроме того, приватизация предприятий ОПК привела к разрушению технологических цепочек, утрате кадрового потенциала и деградации научно-исследовательской базы. По оценкам экспертов, в результате либеральных реформ 1990-х гг. Россия утратила способность к самостоятельному производству целого ряда критически важных для обороны компонентов и систем, что создало стратегическую уязвимость в условиях военных конфликтов. Вместе с тем следует признать, что полученный негативный опыт послужил основой для формирования понимания необходимости активной роли государства в обеспечении военной безопасности страны.

Результаты и обсуждение

В настоящее время наблюдаются явные признаки перехода к модели суверенной экономики, ориентированной на обеспечение военной безопасности государства. Показательно, что повестка высокоуровневых встреч все чаще фокусируется на вопросах военно-технического суверенитета, развития ОПК и создания устойчивых цепочек поставок для нужд обороны. Это свидетельствует о формировании новой военной доктрины государства, в которой экономическая политика рассматривается как инструмент обеспечения военной мощи и способности государства к длительному ведению военных действий.

Соответственно, можно утверждать, что Российская Федерация находится на этапе фундаментальной трансформации если не к модели мобилизационной экономики, то на пороге «мобилизованного общества» (термин, употребленный А. Р. Белоусовым в интервью телеканалу «Россия 24» 27 декабря 2022 г.³), способной обеспечить потребности Вооруженных Сил Российской Федерации (ВС РФ) в условиях затяжного военного противостояния [3].

Ключевой задачей в рамках обеспечения военной безопасности государства является преодоление зависимости от экспорта углеводородов и создание диверсифицированной промышленной базы, способной обеспечить потребности обороны. Согласно данным Министерства финансов РФ, в период 2010–2021 гг. доля нефтегазовых доходов в федеральном бюджете колебалась от 46 % в 2010 г.⁴ до 64 % в 2021 г.⁵, что создавало критическую уязвимость для финансирования государственного оборонного заказа (ГОЗ). Эта зависимость создает стратегические риски. Во-первых, нефтегазовые доходы подвержены волатильности мировых цен на углеводороды, что затрудняет долгосрочное планирование расходов на оборону. Во-вторых, санкционное давление на нефтегазовый сектор непосредственно угрожает возможностям финансирования ВС РФ и ОПК. В-третьих, низкая диверсификация экономики ограничивает мобилизационный потенциал государства и его способность к быстрому наращиванию производства военной продукции. Сложившаяся

² Сонар 2050. Жизнь после гособоронзаказа [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sonar2050.org/publications/jizn-posle-gosoboronzakaza/> (дата обращения: 25.12.2025).

³ Ведомости. Белоусов заявил о бессмысленности создания мобилизационной экономики в РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://iz.ru/1447383/2022-12-27/belousov-zaiavil-obessmyslennosti-sozdaniia-mobilizatsionnoi-ekonomiki-v-rf> (дата обращения: 25.12.2025).

⁴ Коммерсантъ. Минфин подвел черту под бюджетом–2010 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/1571053> (дата обращения: 24.12.2025).

⁵ Рамблер. Совфед утвердил отчет об исполнении федерального бюджета за 2021 год [Электронный ресурс]. URL: <https://finance.rambler.ru/business/48965034-sovfed-utverdil-otchet-ob-ispolnenii-federalnogo-byudzheta-za-2021-god> (дата обращения: 26.12.2025).

структура экспорта носит черты сырьевой и неравноправной модели, при которой вывозится сырье, а фискальная нагрузка в виде налога на добычу полезных ископаемых, в рамках так называемого «налогового маневра», переносится вглубь страны⁶ — на переработчиков и население.

В этой связи диверсификация экономики из экономической задачи превратилась в абсолютное требование военной безопасности. Ключевыми направлениями такой диверсификации должны стать развитие отраслей, непосредственно связанных с обеспечением обороны: машиностроения, электроники, химической и фармацевтической промышленности, металлургии. При этом доля продукции машиностроения в структуре российского экспорта в 2021 г., согласно данным Федеральной таможенной службы России, составила около 6,6 %⁷, в то время как именно эта отрасль формирует основу военно-экономического потенциала государства.

Принципиально важным аспектом обеспечения военной безопасности является налоговая политика, которая должна стимулировать развитие ОПК. Однако уже утвержденное в Федеральном бюджете на 2026 г. повышение налога на добавленную стоимость (далее — НДС) с 20 % до 22 % и заявление министра А. Г. Силуанова от 2 декабря 2025 г.⁸ создают противоречие с этой задачей. Повышение НДС непосредственно увеличивает издержки предприятий ОПК, работающих по ГОЗ.

Следовательно, повышение ставки НДС на 2 процентных пункта неизбежно приведет к росту стоимости военной продукции и необходимости увеличения финансирования ГОЗ для поддержания прежних объемов закупок вооружения и военной техники. Согласно расчетам экспертов, повышение НДС может привести к удорожанию военной продукции минимум на 1,5–2%, без учета косвенных эффектов, что при объеме ГОЗ порядка 7 трлн руб. (точное значение привести невозможно из-за закрытости финансирования по данному направлению соответствующей статьи расходов) означает дополнительную нагрузку на бюджет в размере 100–140 млрд руб. ежегодно. Более того, НДС особенно негативно влияет на предприятия с высокой добавленной стоимостью, к которым относятся высокотехнологичные предприятия ОПК.

Кроме того, повышение НДС создает дополнительную нагрузку на оборотный капитал предприятий ОПК, которые и без того испытывают дефицит ликвидности из-за длительных циклов производства военной продукции и задержек в оплате по ГОЗ. Для предприятий, выполняющих долгосрочные контракты по разработке и производству сложных систем вооружений, особую проблему создает временной разрыв между моментом уплаты НДС поставщикам и получением возмещения входного НДС из бюджета. При длительных производственных циклах (от нескольких месяцев до нескольких лет) предприятия вынуждены авансировать значительные суммы НДС, что создает кассовый разрыв и отвлекает оборотные средства, критически необходимые для финансирования текущей производственной деятельности. Таким образом, с точки зрения обеспечения военной безопасности государства повышение НДС представляется контрпродуктивной мерой, которая усугубляет общую ситуацию с запретительно дорогими кредитами, многочисленными штрафами и косвенными налогами, снижающими активность реального сектора. В этой связи

⁶ Форпост. Причиной повышения цен на бензин назвали «налоговый манёвр» [Электронный ресурс]. URL: <https://sevastopol.su/news/prichinoy-povysheniya-cen-na-benzin-nazvali-nalogovuyu-manuovr> (дата обращения: 27.12.2025).

⁷ Федеральная таможенная служба. ФТС России: данные об экспорте-импорте России за январь — декабрь 2021 года [Электронный ресурс]. URL: <https://customs.gov.ru/press/federal/document/325325> (дата обращения: 22.12.2025).

⁸ РБК. Силуанов заявил, что последствия повышения НДС «мы не заметим» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/02/12/2025/692ed9fe9a79473797d5fb7a> (дата обращения: 20.12.2025).

высказывание Президента РФ В. В. Путина о временном характере повышения НДС⁹ указывает на осознание данной проблемы на высшем уровне.

Отдельного рассмотрения заслуживает влияние утилизационного сбора на военно-экономическую безопасность через его воздействие на валютный рынок. Резкое повышение утилизационного сбора с 1 декабря 2025 г. привело к обвальному сокращению импорта автомобилей, что существенно снизило спрос на иностранную валюту. Учитывая, что автоимпортеры традиционно являлись одними из крупнейших покупателей валюты, их уход с рынка при сохранении экспортных валютных поступлений от нефтегазового сектора привел к укреплению рубля¹⁰.

Однако данная мера имеет и серьезные негативные последствия. Введение утилизационного сбора с высокой вероятностью приведет к росту числа автомобилей с белорусскими, армянскими, казахстанскими и иными номерами из стран ЕАЭС, что в итоге снизит фискальные сборы в российский бюджет. Более того, она создает парадоксальную ситуацию, когда фронт испытывает острую нехватку автотранспорта, а ключевой отечественный производитель «АвтоВАЗ» вынужден переходить на 4-дневную рабочую неделю из-за падения спроса¹¹. Аналогичные проблемы, вызванные издержками утильсбора и сокращением спроса, наблюдаются и в других отраслях, например, в сельхозмашиностроении, где крупнейший производитель «Ростсельмаш» также объявил о переходе на 3–4-дневную рабочую неделю¹². При этом проект федерального бюджета на 2026–2028 гг. предусматривает выделение колоссальных сумм (в 2026 г. — 966,4 млрд руб., в 2027 г. — 1,2 трлн руб. и 1,4 трлн руб. в 2028 г.) на компенсации автопроизводителям¹³, что ставит под вопрос фискальную эффективность самой меры.

Действительно, укрепление рубля создает противоречивые эффекты для военной экономики. С одной стороны, сильный рубль удешевляет импорт критически важных для ОПК компонентов и технологий. С другой стороны, он снижает конкурентоспособность российского военного экспорта и уменьшает рублевую выручку от экспортных контрактов на вооружения, которая является важным источником финансирования развития ОПК. Следовательно, налоговая политика, включая сбалансированный курс валюты, должна формироваться с учетом ее влияния на военно-экономическую безопасность государства и устойчивость валютного рынка.

Еще одной фундаментальной проблемой с точки зрения обеспечения военной безопасности является недостаточная монетизация российской экономики. По данным Банка России (далее — ЦБ РФ), показатель монетизации экономики РФ по состоянию на май 2025 г. составляет около 59% валового внутреннего продукта¹⁴ (далее — ВВП), что значительно ниже уровня, необходимого для финансирования масштабных программ военного строительства и роста экономики. В Китае

⁹ Коммерсантъ. Путин: повышение НДС до 22%, надеюсь, будет временным [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8270149> (дата обращения: 23.12.2025).

¹⁰ Ведомости. Орешкин назвал утильсбор одним из факторов для более крепкого рубля [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2025/12/02/1159931-oreshkin-nazval-utillsbor> (дата обращения: 22.12.2025).

¹¹ Газета.Ру. «АвтоВАЗ» перешел на четырехдневку [Электронный ресурс]. URL: https://www.gazeta.ru/auto/news/2025/09/29/26837318.shtml?utm_auth=true (дата обращения: 20.12.2025).

¹² АиФ-Ростов. «Ростсельмаш» сокращает рабочую неделю, переходя на 4-дневный график [Электронный ресурс]. URL: <https://rostov.aif.ru/society/persona/-rostselmash-sokrashchaet-rabochuyu-nedelyu-perehodya-na-4-dnevnyy-grafik> (дата обращения: 28.12.2025).

¹³ Auto.ru. Российские автопроизводители получают за год субсидий почти на триллион рублей [Электронный ресурс]. URL: https://auto.ru/mag/article/avtproizvoditeli-rf-poluchat-zagod-subsidiy-pochti-na-trillion-rublej/?utm_referrer=https%3A%2F%2Falice.yandex.ru%2F (дата обращения: 28.12.2025).

¹⁴ Boostrа. Денежная масса: простыми словами о сложном показателе [Электронный ресурс]. URL: <https://boostrа.ru/pages/articles/denezhnaya-massa> (дата обращения: 28.12.2025).

монетизация экономики в этот же период составляет 232 % ВВП¹⁵, что обеспечивает этому государству значительно большие возможности для финансирования военных расходов без критического роста инфляции.

Исторический опыт, в частности, показывает прямую связь между уровнем монетизации экономики и способностью государства финансировать военные усилия. Исследования военно-экономических аспектов Великой Отечественной войны показывают, что СССР смог обеспечить масштабную мобилизацию экономики благодаря контролируемому увеличению денежной массы (включая займы у населения через облигации) и системе целевого кредитования оборонных предприятий. Денежная масса увеличилась в 4 раза, а рост цен был двукратный, а не в 14–17 раз, как во времена Первой мировой войны¹⁶. Действительно, низкий порог наполнения экономики деньгами создает серьезные ограничения для финансирования ГОЗ и развития ОПК.

Во-первых, недостаток ликвидности в банковской системе приводит к высоким процентным ставкам по кредитам для предприятий ОПК, что удорожает производство военной продукции и снижает эффективность использования средств ГОЗ. Согласно данным ЦБ РФ, средняя ставка по кредитам нефинансовым организациям в середине 2025 г. превышала 21 % по кредитам до года и более 15 % для кредитов сроком более года¹⁷, что делает кредитное финансирование модернизации оборонных предприятий экономически нецелесообразным. Во-вторых, недостаточная ликвидность финансового сектора ограничивает возможности правительства реализовать стабилизационные меры в кризисные годы и поддержать ОПК. В-третьих, недостаточная денежная масса препятствует нормальному функционированию системы расчетов по ГОЗ и создает дефицит оборотных средств у предприятий ОПК.

Стоит также отметить тот факт, что финансирование ОПК через коммерческую банковскую систему, а не напрямую через Федеральное казначейство РФ, влечет дополнительные расходы федеральному бюджету в виде банковских комиссий, что привело в период начала и проведения СВО к рекордной чистой прибыли уполномоченных банков.

Обслуживание расчетов по ГОЗ через такие банки, как Сбербанк и ВТБ, является технической функцией в рамках казначейского сопровождения контрактов. Точные данные о комиссионных доходах банков от транзита средств ГОЗ за 2023–2025 гг. не раскрываются ввиду коммерческой конфиденциальности и секретности части бюджета. Однако, учитывая общий объем финансирования ГОЗ, оцениваемый экспертами в 21–23 трлн руб. за трехлетний период¹⁸, можно предположить, что даже при минимальных тарифах этот поток средств формировал значительную часть доходов банков от расчетно-кассового обслуживания (РКО) корпоративного сектора. При этом с 2022 г. роль банков все больше смещается в сторону агентов контроля за целевым расходованием средств, а не извлечения прибыли из их оборота. Из табл. 1 можно увидеть рост доходов от РКО на примере Сбера¹⁹.

Кроме того, длительные производственные циклы и разрыв во времени между оплатой поставщикам и поступлением средств по ГОЗ приводят к существенному

¹⁵ Монокль. Дракон по уши в долгах [Электронный ресурс]. URL: <https://monocle.ru/monocle/2024/22/dragon-po-ushi-v-dolgakh> (дата обращения: 28.12.2025).

¹⁶ Эксперт. Банки на передовой [Электронный ресурс]. URL: <https://expert.ru/ekonomika-robedy/banki-na-peredovoy> (дата обращения: 28.12.2025).

¹⁷ Коммерсантъ. Кредитный спад у берегов Невы [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8077635> (дата обращения: 29.12.2025).

¹⁸ РБК. Оборонный заказ на три года составит 21 трлн рублей [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/politics/11/05/2023/645cd73c9a79475c6f58c6a8> (дата обращения: 05.01.2026).

¹⁹ Сбер Банк. Результаты Группы Сбер [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults> (дата обращения: 05.01.2026).

Динамика изменения доходов РКО Группы Сбер
Table 1. Dynamics of income changes in RKO Group Savings Bank

Объем полученных средств от РКО	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	9 месяцев 2025 г.
Млрд руб. (по МСФО1)	265,7	283,8	327,7	362,0	262,2
Изменение по отношению к 2021 г., млрд руб.	–	+18,1	+62,0	+96,3	За 12 месяцев данных нет
Изменение по отношению к 2021 г., %	–	+6,8	+23,3	+36,2	За 12 месяцев данных нет

Источник: составлено авторами.

отвлечению оборотных средств предприятий ОПК, что снижает эффективность использования бюджетных ассигнований и повышает фактическую стоимость исполнения контрактов. Одновременно действующая рамка денежно-кредитной политики, ориентированная преимущественно на поддержание ценовой стабильности, в текущих условиях ограничивает доступ ОПК к долгосрочному и доступному финансированию капиталоемких проектов. В этой связи целесообразна настройка инструментов без отказа от цели по инфляции: целевое рефинансирование под ГОЗ, проектное и льготное кредитование, расширение механизмов факторинга и казначейского сопровождения.

В 2023–2024 гг. ЦБ РФ последовательно повышал ключевую ставку до 21,0 % (к концу 2025 г. ставка была снижена до 16,5%), что привело к резкому сокращению кредитования предприятий ОПК и замораживанию инвестиционных программ модернизации оборонных производств. Парадоксально, но снижение инфляции монетарными методами в условиях военного времени приводит к сжатию производственных возможностей ОПК и снижению темпов наращивания производства военной продукции. Данный эффект объясняется тем, что инфляция в настоящих условиях имеет преимущественно структурный характер, связанный с переориентацией производственных мощностей на выпуск военной продукции.

Проблема соотношения инфляции и темпов экономического роста в условиях текущей экономики требует отдельного рассмотрения. Парадоксальная ситуация, когда снижение инфляции почти в два раза²⁰ приводит к снижению темпов роста ВВП в четыре раза²¹, объясняется специфическим характером инфляционных процессов в современной российской экономике. В отличие от классической монетарной инфляции, вызванной избыточным денежным предложением, современная российская инфляция имеет преимущественно структурный характер с большим количеством издержек. Приведенные в табл. 2 показатели ВВП и инфляции показывают зависимость между высокой ключевой ставкой и темпами роста, когда ставка в 21,0% в 2024 г. позволяет надеяться лишь на +/-1% роста ВВП, более похожий на математическую погрешность.

Существует также проблема расхождения официальных данных Федеральной службы государственной статистики — Росстата с реальной инфляцией, наблюдаемой населением в магазинах и на тех же заправках, в то время как Федеральная

²⁰ ProДеньги. Инфляция по годам в России [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2024/12/28/inflaciia-po-godam-v-rossii.html>; Интерфакс. Правительство ожидает инфляцию в России в 2025 году на уровне 6% или чуть выше [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/business/1061605> (дата обращения: 05.01.2026).

²¹ Бробанк. ВВП России в 2025 году: на душу населения, в рублях и долларах [Электронный ресурс]. URL: <https://brobank.ru/struktura-vvp-rossii> (дата обращения: 05.01.2026).

Таблица 2

Изменение ключевой ставки ЦБ РФ и ВВП

Table 2. Change in the key rate of the Central Bank of the Russian Federation and GDP

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Изменение ВВП, %	-2,1 %	+3,6 %	+4,1 %	±1,0 %
Диапазон ключевой ставки ЦБ РФ, %	7,5–20,0 %	7,5–16,0 %	16–21,0 %	16,5–21,0 %

Источник: составлено авторами.

налоговая служба России, обладающая данными по всем безналичным операциям, видит всю картину безналичных расчетов²², при которой реальная картина отображается в режиме реального времени.

Данные табл. 2 подтверждают, что инфляция имеет структурный характер, обусловленный двумя ключевыми факторами. Во-первых, она вызвана ростом издержек производства, связанных с санкционными ограничениями, удорожанием логистики и импортозамещением. Во-вторых, ее источником является переориентация производственных мощностей на выпуск военной продукции, что сокращает предложение потребительских товаров при сохранении спроса. Важно, что эти факторы не могут быть устранены монетарными методами. Попытки подавить такую инфляцию повышением ключевой ставки приводят к сжатию кредитования реального сектора, замораживанию инвестиционных проектов и, как следствие, торможению экономического роста.

По оценкам экспертов, повышение ключевой ставки ЦБ РФ с 7,5 % до 21,0 % в течение 2023–2024 гг. привело к сокращению объема кредитования нефинансовых организаций более чем на 12,0 %²³ соответственно, что, согласно экспертной оценке, соответствует потере примерно 1 процентного пункта в темпах роста ВВП.

В свою очередь, жесткая монетарная политика в условиях структурной инфляции не только неэффективна с точки зрения контроля цен, но и контрпродуктивна с точки зрения обеспечения экономического роста и промышленного производства для нужд обороны. Необходим переход к политике управляемой инфляции, при которой допускается умеренный рост цен (ЦБ РФ установил «цель по инфляции вблизи 4 % в год»²⁴, на текущий 2025 г. и плановые 2026–2027 гг.) при условии сохранения высоких темпов роста производства военной продукции и критически важных гражданских товаров.

В этой связи представляется необходимым обратиться к историческому опыту мобилизационных экономик, в частности, к опыту СССР периода индустриализации и Великой Отечественной войны. Советская экономика тогда функционировала на основе целевого кредитования приоритетных, в первую очередь — оборонных отраслей при жестком контроле над денежной массой и потребительским сектором [2]. Ключевым инструментом была система дифференцированного кредитования, когда предприятия ОПК получали прямые льготные кредиты, а кредитование

²² Forbes.ru. «Они продали три капучино, эспрессо и латте. Один — вам»: Мишустин показал FT, как Россия воплощает «мечту налогового» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/380897-oni-prodali-tri-kapuchino-espresso-i-latte-odin-vam-mishustin-rokazal-ft> (дата обращения: 08.01.2026).

²³ Интерфакс. АКРА считает, что рост кредитования в РФ в 2024 году не превысит 15 % [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/business/938118> (дата обращения: 08.01.2026).

²⁴ ЦБ РФ. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2025 год и период 2026 и 2027 годов [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2025_2027 (дата обращения: 08.01.2026).

потребительского сектора ограничивалось. Исторический опыт, таким образом, указывает на эффективность целевого кредитования оборонного сектора в условиях мобилизации. Аналогичные принципы лежат в основе современной политики Китая, который использует направленное кредитование стратегически важных отраслей, включая ОПК, на фоне высокой монетизации экономики, что позволило осуществить масштабную модернизацию Народно-освободительной армии Китая (НОАК). На основании исторического и современного зарубежного опыта можно утверждать, что для обеспечения военной безопасности России необходим пересмотр приоритетов денежно-кредитной политики в сторону модели целевого финансирования ОПК.

Важным инструментом мог бы стать цифровой рубль, обеспечивающий прослеживаемость средств по смарт-контрактам, снижение издержек, утечек информации и обход санкций. Однако его внедрение тормозится, а существующая инфраструктура не позволяет полноценно его использовать, что сохраняет значительные комиссионные доходы для коммерческих банков. В перспективе стоит также изучить опыт цифрового юаня, активно используемого в трансграничных расчетах в Китае, ОАЭ, Таиланде, Гонконге и других странах АСЕАН и Ближнего Востока, который потенциально может занять до 38 % в мировой торговле²⁵ и предлагает более безопасную альтернативу доллару, что важно для расчетов в условиях санкционного давления.

Исторический опыт показывает, что успешные индустриализации всегда сопровождались существенным расширением денежной массы при сохранении контроля над инфляцией через структурные меры. Примером служит опыт Государственной комиссии электрификации России (ГОЭЛРО) и далее Комиссия по электрификации промышленных районов СССР (КЭПС) начала 1920-х — 1930 гг. В условиях разрухи после Гражданской войны и при крайне ограниченных золотовалютных резервах Советское государство осуществило масштабную программу восстановления промышленности и энергетики.

Ключевым инструментом стала выдача целевых кредитов для строительства электростанций, восстановления заводов и развития транспортной инфраструктуры. При этом эмиссия не носила неконтролируемого характера: кредиты выдавались под конкретные проекты с жестким контролем целевого использования, что обеспечивало рост производства товаров и услуг пропорционально росту денежной массы. Данный механизм позволил увеличить денежную массу более чем в три раза в период 1921–1926 гг.²⁶ при сохранении относительной стабильности цен (после гиперинфляции периода Гражданской войны).

Аналогичный подход был использован в период первых пятилеток (1928–1940 гг.), когда денежная масса увеличилась более чем в два раза²⁷, при этом рост промышленного производства вырос в шесть раз²⁸. Ключевыми элементами данной политики были: целевое кредитование приоритетных отраслей (тяжелая промышленность, оборонный комплекс, энергетика), жесткий контроль над потребительским сектором, мобилизация внутренних сбережений через государственные займы.

Обеспечение технологического суверенитета и развития ВПК, рассмотренные выше, в решающей степени зависят от еще одного базового условия — энергетической инфраструктуры. Энергетическая база является фундаментом не только

²⁵ Renminbi Digital: Вызов гегемонии доллара [Электронный ресурс]. URL: <https://mosregdata.ru/article/renminbi-digital-challenging-dollar-hegemony> (дата обращения: 08.01.2026).

²⁶ Концепт. Развитие кредитных отношений в переходный период от капитализма к социализму (1921–1929 гг.) [Электронный ресурс]. URL: <https://e-koncept.ru/2013/53430.htm> (дата обращения: 08.01.2026).

²⁷ Завтра. Госбанк СССР [Электронный ресурс]. URL: https://zavtra.ru/blogs/istoriya_tcentrobankov_v_rossii_gosbank_ssr_%281932-1991_gg_%29

²⁸ Aftershock. Индустриализация СССР: Факты и цифры [Электронный ресурс]. URL: <https://aftershock.news/?q=node/725650&full> (дата обращения: 08.01.2026).

для функционирования ОПК, но и для развития критически важных для обороны технологий: искусственного интеллекта, центров обработки данных для военных целей, высокопроизводительных вычислений для моделирования разработки и испытаний новых видов оружия.

Согласно данным Системного оператора ЕЭС (диспетчера энергосистемы России), на 2025 г. «установленная мощность электростанций Единой энергосистемы России составляет 263,7 ГВт, технологически изолированных территориальных электроэнергетических систем — 5,4 ГВт»²⁹, что существенно ограничивает возможности размещения энергоёмких военных производств.

Для сравнения, в Китае общая установленная мощность на конец 2024 г. превышала 3348,6 ГВт³⁰, что в целом позволило создать и иметь мощную базу для производства электроники военного назначения, беспилотных систем и других высокотехнологичных видов вооружений. За последние несколько лет Китай удвоил установленные генерирующие мощности³¹, обеспечив энергетическую основу для модернизации НОАК и создания современной военно-промышленной базы. Соответственно, энергетический дефицит непосредственно ограничивает возможности развития российского ОПК³².

В этом контексте китайский опыт представляет особый интерес с точки зрения военного строительства. За период 2010—2023 гг. Китай инвестировал колоссальные средства в развитие электроэнергетики, что стало основой для создания мощного ОПК. Ключевыми направлениями стали создание сверхвысоковольтных линий электропередачи, позволяющих передавать электроэнергию к стратегическим военным объектам и оборонным предприятиям, размещённым в глубине территории, развитие атомной энергетики как наиболее устойчивого к внешним воздействиям источника энергии для военно-промышленных объектов, создание интеллектуальных энергетических сетей с высокой степенью защищённости от кибератак.

Производство современных систем вооружений требует создания специализированных производственных комплексов с высоким энергопотреблением. Производственные процессы при создании микроэлектроники для военных целей, композитных материалов для авиации, специальных сталей для бронетехники являются чрезвычайно энергоёмкими. Соответственно, для обеспечения военной безопасности России необходимы масштабные инвестиции в энергетическую инфраструктуру как основу военно-промышленного потенциала. Необходимо не только наращивание генерирующих мощностей, но и создание защищённой от внешних воздействий энергетической инфраструктуры, способной обеспечить функционирование критически важных объектов обороны в условиях военного времени. Развитие атомной энергетики должно рассматриваться как приоритет с точки зрения обеспечения энергетической безопасности ОПК.

Однако санкции продолжают оказывать влияние, сдерживая восстановление таких высокотехнологичных направлений, как добыча нефти на шельфе³³ [1] или,

²⁹ Эксперт. Гигаватты будущего [Электронный ресурс]. URL: <https://expert.ru/promishlennost/gigavatty-budushchego> (дата обращения: 10.01.2026).

³⁰ EES. EAES. Электроэнергетический комплекс Китая [Электронный ресурс]. URL: <https://www.eeseaec.org/elektroenergeticeskij-kompleks-kitaa> (дата обращения: 10.01.2026).

³¹ ЦДУ ТЭК. Электроэнергетика Китая [Электронный ресурс]. URL: https://www.cdu.ru/tek_russia/issue/2024/8/1307 (дата обращения: 10.01.2026).

³² ФАС РФ. Энергетики сдерживают оборону [Электронный ресурс]. URL: <https://fas.gov.ru/publications/15626>; РБК. Энергетический дефицит: чего ждать России [Электронный ресурс]. URL: <https://t.rbc.ru/tyumen/20/09/2023/650a7dce9a7947bb52924195> (дата обращения: 10.01.2026).

³³ Сектор Медиа. Потенциал развития добычи на шельфе в России: проблемы и перспективы [Электронный ресурс]. URL: <https://sectormedia.ru/news/neftegazodobycha/potentsial-razvitiyadobychi-na-shelfe-v-rossii-problemy-i-perspektivy> (дата обращения: 10.01.2026).

например, так и не локализованное производство лифтового оборудования³⁴, отчасти из-за продолжающегося соблюдения требований ВТО и защиты интеллектуальной собственности.

Помимо энергетического, критическим для военной безопасности является технологический суверенитет, уязвимость которого иллюстрирует ситуация на глобальном рынке микроэлектроники. Характерным примером влияния глобальных рыночных трансформаций на военно-экономическую безопасность является ситуация с американским производителем памяти Micron Technology. С 2020-х гг. компания, контролирующая около 30 % мирового рынка DRAM и NAND-памяти³⁵, осуществляет стратегическую переориентацию с розничного рынка потребительской электроники на высокомаржинальный сегмент центров обработки данных и систем искусственного интеллекта³⁶. Данный переход обусловлен кратным превышением рентабельности: стоимость специализированной памяти для дата-центров и ИИ-кластеров в 2–3 раза выше, чем для массового потребительского рынка, что связано с большим количеством необходимой быстрой оперативной памяти HBM (High Bandwidth Memory).

Таким образом, эта стратегическая переориентация создает критические риски для стран, зависимых от импорта памяти для нужд ОПК и гражданской инфраструктуры. Во-первых, сокращение предложения памяти на розничном и промышленном рынках приводит к росту цен и дефициту компонентов для производства военной электроники, систем управления вооружением и средств связи. Во-вторых, концентрация производственных мощностей Micron Technology на обслуживании ИИ-центров, преимущественно расположенных в США и союзных странах, усиливает технологическую зависимость потенциальных противников и создает возможности для экономического давления через ограничение поставок.

Эта ситуация подчеркивает критическую необходимость создания отечественных производств памяти как элемента военно-экономической безопасности и технологического суверенитета. Без решения проблемы зависимости от импортной памяти невозможно обеспечить устойчивое функционирование ОПК и развитие критически важных технологий искусственного интеллекта для военного применения. При этом текущее импортозамещение зачастую сводится к замене поставщиков из США и ЕС на поставщиков из КНР и других стран, что не решает проблему суверенитета.

Следует обратить внимание еще и на то, что Китай создал 8 национальных вычислительных хабов (в том числе для функционирования искусственного интеллекта), значительная часть вычислительных мощностей которых используется для военных целей: разработки систем управления беспилотными аппаратами, систем распознавания целей, криптографических систем. Общая вычислительная мощность данных центров превышает 300,0 эксафлопс³⁷, что обеспечивает Китаю технологическое превосходство в области военного применения искусственного интеллекта. Важно подчеркнуть, что создание подобных центров было бы невозможно без соответствующей энергетической инфраструктуры.

³⁴ Lenta.Ru. «Создать на сто процентов российский лифт возможно». Гендиректор METEOR Lift — о производстве полностью российского лифта [Электронный ресурс]. URL: <https://lenta.ru/articles/2024/08/19/rossisky> (дата обращения: 10.01.2026).

³⁵ Газпромбанк Инвестиции. Micron: память для всех цифровых устройств [Электронный ресурс]. URL: <https://gazprombank.investments/blog/reviews/micron> (дата обращения: 15.01.2026).

³⁶ Газета.Ру. Один из крупнейших производителей памяти уходит с потребительского рынка из-за ИИ [Электронный ресурс]. URL: https://www.gazeta.ru/tech/news/2025/12/04/27331063.shtml?utm_auth=false (дата обращения: 10.01.2026).

³⁷ Челидзе и партнёры. Рынок искусственного интеллекта в Китае в 2025 году [Электронный ресурс]. URL: <https://www.chelidze-d.com/post/ai-china-2025> (дата обращения: 18.01.2026).

Отдельного рассмотрения заслуживает миграционная политика с точки зрения обеспечения военной безопасности государства и подготовки населения к участию в обороне. В последние годы Россия принимает значительное количество мигрантов из стран Центральной Азии и Ближнего Востока, что создает риски для мобилизационного потенциала государства и способности общества к консолидации в условиях военной угрозы. С точки зрения военной безопасности критически важным является этнокультурное единство общества и способность населения к мобилизации для защиты государства.

Прежде всего необходимо отметить, что массовая миграция создает проблему формирования мобилизационного резерва. Значительная часть трудоспособного мужского населения в ряде регионов представлена мигрантами, которые не могут быть призваны на военную службу и не имеют мотивации к защите Российского государства. Это создает диспропорции в мобилизационном потенциале различных регионов и ограничивает возможности государства по формированию необходимой численности ВС РФ в случае масштабного военного конфликта. Современная трудовая миграция создает вызовы социальной адаптации и культурной интеграции³⁸, что в условиях гибридных войн может использоваться для подрыва общественной стабильности, подобно запрещенному в РФ международному ЛГБТ*-движению³⁹ или климатической повестке, которая, согласно альтернативным оценкам, может использоваться как инструмент торможения индустриального развития конкурирующих экономик⁴⁰.

Более того, проблема языковой и культурной интеграции мигрантов имеет прямое отношение к обеспечению обороны. Как справедливо отмечается, в ряде регионов существуют школьные классы, где значительная часть детей не владеет русским языком⁴¹, что создает проблему подготовки будущих призывников. Действительно, согласно Указу Президента РФ от 25 ноября 2025 г. № 858 «О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2036 года»⁴², русский народ является государствообразующим (пункт 6 Стратегии), однако на практике в ряде регионов наблюдается размывание русской культурной среды, что ослабляет национальное единство и мобилизационные возможности государства.

Кроме того, концентрация мигрантов в ряде регионов создает риски социальной нестабильности, что может быть использовано противником для дестабилизации тыла в условиях военного конфликта. Опыт военных конфликтов показывает,

³⁸ Царьград. В месяц — 125 тыс. рублей: Мигранты на пособиях зарабатывают в два раза больше русских семей [Электронный ресурс]. URL: https://tsargrad.tv/news/v-mesjac-125-tys-rublej-migranty-na-posobijah-zarabatyvajut-v-dva-raza-bolshe-russkih-semej_1031420 (дата обращения: 18.01.2026).

³⁹ ИнтерФакс. Матвиенко назвала недопустимым навязывание ЛГБТ-повестки и чуждых «ценностей» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/russia/806689>. *Верховный суд признал «Международное общественное движение ЛГБТ» экстремистской организацией и запретил ее деятельность в России (дата обращения: 18.01.2026).

⁴⁰ Русская народная линия. Климатическое соглашение в корне противоречит национальным интересам России [Электронный ресурс]. URL: https://ruskline.ru/special_opinion/2016/mart/klimaticheskoe_soglashenie_v_korne_protivorechit_nacionalnym interesam_rossii (дата обращения: 18.01.2026).

⁴¹ МК. В российской школе открылся класс «ж» для не знающих русский язык [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mk.ru/social/2022/09/06/v-rossiyskoy-shkole-otkrylsya-klass-zh-dlya-ne-znayushhih-russkiy-yazyk.html> (дата обращения: 18.01.2026).

⁴² Официальное опубликование правовых актов. Указ Президента Российской Федерации от 25 ноября 2025 г. № 858 «О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2036 года» [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202511250024> (дата обращения: 23.01.2026).

что этнические и религиозные противоречия часто эксплуатируются для подрыва единства общества и ослабления военных усилий государства. В этой связи представляется необходимым переход к селективной миграционной политике, ориентированной на приоритетное привлечение соотечественников и представителей близких культур, на чем было акцентировано внимание 9 декабря 2025 г. в ходе заседания Совета по развитию гражданского общества и правам человека при Президенте РФ⁴³.

Исходя из сказанного, целесообразно внедрение системы оценки мигрантов с учетом их потенциального вклада в обеспечение обороны, включая знание русского языка, наличие военно-учетных специальностей, готовность к прохождению военной службы и культурную совместимость. Одновременно необходима разработка программ репатриации из бывших республик СССР русскоязычного населения, которое может составить ценный мобилизационный ресурс и укрепить демографический потенциал государства, а миграционная политика, включая принятие в гражданство, должны рассматриваться как элемент обеспечения военной безопасности государства.

Принципиально важным аспектом обеспечения военной безопасности государства является сохранение параметров социального обеспечения населения. В условиях трансформации экономической модели и переориентации ресурсов на нужды обороны возникает риск сокращения социальных расходов, что может привести к социальной напряженности и подрыву общественной поддержки оборонной политики. Исторический опыт показывает, что успешное ведение длительных военных кампаний возможно только при сохранении социальной стабильности в тылу.

Следовательно, необходимо обеспечить баланс между военными расходами и социальными обязательствами государства. Согласно данным Министерства финансов РФ, в 2023–2025 гг. социальные расходы консолидированного бюджета составят порядка одной трети от общих расходов⁴⁴, включая пенсионное обеспечение, образование и здравоохранение. Снижение данных параметров ниже этого уровня может привести к социальным протестам и ослаблению мобилизационного потенциала общества.

Более того, социальная политика выполняет функцию поддержания морального духа населения и обеспечения лояльности граждан к государственной власти. Опыт СССР в период Великой Отечественной войны показывает, что даже в условиях тотальной мобилизации ресурсов государство сохраняло базовые социальные гарантии для населения: продовольственное снабжение по карточкам, медицинское обслуживание, эвакуацию населения из зон ведения боевых действий. Данная политика способствовала сохранению социальной сплоченности и готовности населения к жертвам ради победы.

Кроме того, социальная политика напрямую связана с качеством человеческого капитала, что критически важно для обеспечения обороны. Расходы на здравоохранение определяют физическую годность призывников и военнослужащих, расходы на образование — их интеллектуальный и профессиональный уровень, необходимый для освоения современных систем вооружений и выполнения поставленных задач. Соответственно, экономия на социальных расходах в краткосрочной перспективе может обернуться снижением боеспособности ВС РФ в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

⁴³ Сайт Президента России. Заседание Совета по развитию гражданского общества и правам человека [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/78691> (дата обращения: 23.01.2026).

⁴⁴ Минфин РФ. Бюджет для граждан 2023–2025 [Электронный ресурс]. URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2022/11/main/BG_2023.pdf (дата обращения: 23.01.2026).

Заключение

По результатам проведенного анализа можно сформулировать основные контуры экономической политики, ориентированной на обеспечение военной безопасности государства. Ключевыми элементами данной политики должны стать создание системы стратегического планирования экономики в интересах обороны по типу органов военно-экономического планирования периода мобилизационной экономики, формирование системы прямого финансирования ОПК через Федеральное казначейство РФ и специализированные институты развития, а также механизмы льготного кредитования соответствующих предприятий, реализация активной промышленной политики, ориентированной на развитие отраслей, критически важных для обороны. Необходимо преодолеть бюрократические барьеры, которые не позволяют быстро и эффективно производить инновационное вооружение, включая беспилотные летательные аппараты, что вынуждает других производителей искать более простые пути (например, закупка дронов и их комплектующих в Китае, который ведет бизнес со всеми сторонами конфликта).

Важнейшим направлением должны стать масштабные инвестиции в энергетическую инфраструктуру как основу военно-промышленного и военно-экономического потенциалов, создание защищенных источников энергоснабжения для критически важных объектов страны. Оптимизация налоговой системы должна предусматривать льготы для предприятий, работающих по ГОЗ, и стимулировать инвестиции в модернизацию оборонных производств. Постепенное увеличение монетизации экономики до уровня не менее 100% ВВП должно сопровождаться созданием механизмов целевого кредитования ОПК.

Реформирование миграционной политики должно обеспечить укрепление мобилизационного потенциала государства и этнокультурного единства общества. Необходима разработка концепции подготовки экономики и территории страны к обороне, включающей создание мобилизационных резервов, защиту критической инфраструктуры и обеспечение устойчивости экономики к функционированию в условиях военного времени.

Таким образом, в результате проведенного исследования можно сделать вывод о том, что экономическая политика Российской Федерации должна быть переориентирована с либеральной модели на модель «мобилизованного общества», способную обеспечить военную безопасность государства в условиях затяжного военного противостояния и достойные условия жизни граждан. Либеральная модель продемонстрировала свою несостоятельность в условиях необходимости обеспечения военно-экономической устойчивости и технологического суверенитета. Следовательно, необходим переход к модели, предполагающей активную роль государства в военно-экономическом планировании, мобилизации ресурсов для нужд обороны (военной безопасности) и координации деятельности ОПК.

Предложенные направления требуют дальнейшей детализации и разработки конкретных механизмов реализации. Однако общий вектор необходимой трансформации четко определен: это движение от либеральной экономической модели к модели «мобилизованного общества», от зависимости от экспорта сырья к самодостаточному ОПК, способному обеспечить военную безопасность государства в долгосрочной перспективе.

Литература

1. Котляров И. Д. Аутсорсинговая модель организации российской нефтегазовой отрасли: проблемы и пути решения // Вопросы экономики. 2015. № 9. С. 45–64. EDN UIKPJR.
2. Лихолетов Ю. Ф., Григорьев И. А. Реформирование кредитной системы в СССР в период индустриализации // Экономическая история. 2019. Т. 15, № 2 (45). С. 188–194. EDN RQHTZX

3. *Плотников В. А.* Мобилизационная модель национальной экономики: теоретические подходы к формированию и оценка перспектив реализации в современной России (литературный обзор) // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2023. № 3 (54). С. 15–33. EDN TZKOTE

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Об авторах:

Князьнеделин Радислав Алексеевич, доктор экономических наук, главный научный сотрудник, руководитель контрактной службы, 33 Центральный научно-исследовательский испытательный институт (г. Вольск, Шиханы-2, Саратовская область, Российская Федерация), Министерство обороны Российской Федерации; radislav@yandex.ru, SPIN 2654-8664

Курбанов Артур Хусаинович, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры материального обеспечения, Военная академия материально-технического обеспечения им. генерала армии А. В. Хрулева, Министерство обороны Российской Федерации (Санкт-Петербург, Российская Федерация); i@arturkurbanov.ru, SPIN 8912-4194

References

1. Kotliarov I. D. The outsourcing-based model of organization of oil and gas industry in Russia: problems and ways of solving // Problems of Economics [Voprosy Ekonomiki]. 2015. N 9. P. 45–64. (In Russ.). EDN UIKPR
2. Likholetov Yu. F., Grigoriev I. A. Reforming the credit system in the USSR in the period of industrialization // Economic History [Ekonomicheskaya istoriya]. 2019. Vol. 15, N 2 (45). P. 188–194. (In Russ.). EDN RQHTZX
3. Plotnikov V. A. Mobilization model of the national economy: theoretical approaches to the formation and evaluation of prospects for implementation in contemporary Russia (literature review) // Science Vector of Togliatti State University. Series: Economics and Management [Vektor nauki Tolyattinskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie]. 2023. N 3 (54). P. 15–33. (In Russ.). EDN TZKOTE

Conflict of interests

The authors declare no relevant conflict of interests.

About the authors:

Radislav A. Knyaznedelin, Doctor of Economics, Chief Researcher, Head of Contract Services, 33 Central Research Testing Institute, (Volsk, Shikhany-2, Saratov Region, Russian Federation), Ministry of Defense of the Russian Federation; radislav@yandex.ru, SPIN 2654-8664

Artur Kh. Kurbanov, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Logistics, Military Academy of Logistics named after Army General A. V. Khrulev, Ministry of Defense of the Russian Federation (Saint Petersburg, Russian Federation); i@arturkurbanov.ru, SPIN 8912-4194

Поступила в редакцию: 05.02.2026

Поступила после рецензирования: 22.02.2026

Принята к публикации: 25.03.2026

The article was submitted: 05.02.2026

Approved after reviewing: 22.02.2026

Accepted for publication: 25.03.2026

© Князьнеделин Р. А., Курбанов А. Х., 2026

Разработка модели минимизации угроз в нефтегазохимическом комплексе

Буньковский Д. В.

Восточно-Сибирский институт МВД России, Байкальский государственный университет, Иркутск, Российская Федерация; bdv611@yandex.ru

РЕФЕРАТ

В статье представлено краткое описание результатов исследования различных аспектов экономической безопасности субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе. Исследование направлено на решение актуальной научно-практической проблемы совершенствования теоретической базы и методологического инструментария развития нефтегазохимического комплекса.

Целью работы явилось представление угроз и моделирование экономической безопасности субъекта предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе.

При проведении исследования были применены методы наблюдения, анализа, синтеза, обобщения, систематизации, гипотетико-дедуктивного рассуждения, методологические аппараты экономико-математического моделирования и оптимизации.

В результате исследования на основе изучения практики функционирования субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе определены современные угрозы их экономической безопасности. Разработана концептуальная экономико-математическая модель экономической безопасности субъекта предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе, включающая в себя блок идентификации угроз и оценки их возможных последствий, блок разработки мероприятий по нейтрализации имеющихся угроз и обеспечению экономической безопасности субъекта предпринимательства, блок мониторинга и контроля поддержания экономической безопасности субъекта предпринимательства.

Выводы. Предложенная модель может быть применена при разработке и реализации комплексных стратегий экономической безопасности субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе. Ее использование будет способствовать минимизации рисков и повышению защищенности отраслевых субъектов предпринимательства от угроз с учетом принципов устойчивого развития. Описанные в работе причинно-следственные связи должны приниматься во внимание при формировании и реализации политики регулирования нефтегазохимического комплекса.

Ключевые слова: предпринимательство, нефтегазохимический комплекс, экономическая безопасность субъектов предпринимательства, угрозы экономической безопасности, модель экономической безопасности.

Для цитирования: Буньковский Д. В. Разработка модели минимизации угроз в нефтегазохимическом комплексе // Управленческое консультирование. 2026. № 2. С. 109–121. EDN XJFGKX

Threats to the Economic Security of a Business Entity in the Petrochemical Complex

Dmitry V. Bunkovsky

East Siberian Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation; bdv611@yandex.ru

ABSTRACT

The article presents a brief description of the results of a study of various aspects of the economic security of business entities in the petrochemical complex. The study is aimed at solving the current scientific and practical problem of improving the theoretical basis and methodological tools for the development of the petrochemical complex. The purpose of the work was to present threats and model the economic security of a business entity in the petrochemical complex.

During the study, the methods of observation, analysis, synthesis, generalization, systematization, hypothetical-deductive reasoning, methodological apparatuses of economic and mathematical modeling and optimization were used.

As a result of the study, based on the study of the practice of functioning of business entities in the petrochemical complex, modern threats to their economic security were identified. A conceptual economic and mathematical model of economic security of a business entity in the petrochemical complex has been developed, including a block for identifying threats and assessing their possible consequences, a block for developing measures to neutralize existing threats and ensure the economic security of a business entity, a block for monitoring and controlling the maintenance of economic security of a business entity.

The proposed model can be applied in the development and implementation of comprehensive strategies for the economic security of business entities in the petrochemical complex. Its use will help minimize risks and increase the security of industry business entities from threats, taking into account the principles of sustainable development. The cause-and-effect relationships described in the work should be taken into account when forming and implementing the policy for regulating the petrochemical complex.

Keywords: entrepreneurship, petrochemical complex, economic security of business entities, threats to economic security, economic security model.

For citation: Bunkovsky D. V. Threats to the Economic Security of a Business Entity in the Petrochemical Complex // Administrative Consulting. 2026. No. 2. P. 109–121. EDN XJFGKX

Введение

Устойчивое функционирование и развитие нефтегазохимического комплекса является одним из ключевых факторов эволюции мировой экономики. Стабильность отрасли обеспечивает рост промышленности в целом, а также способствует совершенствованию строительства, сельского хозяйства и других сфер деятельности. Нефтегазохимические производства как базис для изготовления большинства современных материалов и конечных продуктов играют важнейшую роль в вопросах научно-технологического развития и обеспечения национальной безопасности России. Так, одной из целей Стратегии развития химического и нефтехимического комплекса РФ на период до 2030 года обозначено укрепление национальной безопасности за счет обеспечения ОПК и стратегических отраслей качественной отечественной продукцией специальной химии¹.

Экономическая безопасность субъекта предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе подвергается разнообразным и постоянно эволюционирующим угрозам. Они могут иметь разные источники возникновения и природу проявления, могут обладать специфическим воздействием на функционирование и развитие отраслевого субъекта предпринимательства.

Различного рода угрозы экономической безопасности субъектов предпринимательства привлекают все большее внимание современных научных исследований. Многочисленные научные труды посвящены определению сущности и структурированию угроз экономической безопасности субъектов предпринимательства [18; 19; 22; 25]. Часть авторов представляют особенности экономической безопасности субъектов предпринимательства во взаимосвязи с макроэкономическими процессами [2; 6]. Значительное число исследователей связывают возникновение угроз экономической безопасности с протеканием различного рода кризисных явлений [8; 10; 12; 14; 24]. Многие авторы находят угрозы безопасности субъектов

¹ Приказ Минпромторга РФ № 651, Минэнерго РФ № 172 от 08.04.2014 (ред. от 14.01.2016) «Об утверждении Стратегии развития химического и нефтехимического комплекса на период до 2030 года» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru>. (дата обращения: 29.11.2024).

предпринимательства в проблемах развития элементов их внутренней среды, например, в особенностях менеджмента или несоблюдении трудовой дисциплины [15; 17; 21]. А. А. Комзолов, Т. В. Кириченко и др. предлагают при рассмотрении вопросов экономической безопасности и идентификации рисков в хозяйствующих субъектах топливно-энергетического комплекса использовать иерархию опасностей: вызовы, угрозы, риски [5]. Актуальность набирают исследования, посвященные угрозам безопасности предпринимательской деятельности со стороны цифровых и других инновационных технологий [13; 16]. В существенной части исследований проблемы экономической безопасности субъектов предпринимательства взаимосвязываются с процессами развития преступности и теневой экономической деятельности [4; 9; 20]. Все большее число исследователей занимается разработкой и обоснованием инструментария обеспечения и повышения экономической безопасности [3; 7; 11; 23]. В. И. Авдийский и В. К. Сенчагов приводят перечень пороговых значений индикаторов экономической безопасности хозяйствующих субъектов [1].

На основании вышеописанного была сформулирована цель настоящей работы — представление угроз и моделирование экономической безопасности субъекта предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе.

Материалы и методы

Теоретической и методологической базой данного исследования явились труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов, посвященные проблемам обеспечения экономической безопасности субъектов предпринимательства, минимизации угроз в нефтегазохимическом комплексе. Под экономической безопасностью субъекта предпринимательства в настоящей работе понимается состояние наиболее эффективного использования ресурсов данного субъекта для предотвращения угроз и обеспечения стабильности его функционирования. При проведении исследования вопросов экономической безопасности субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе был изучен опыт функционирования отраслевых субъектов с применением таких научных методов, как наблюдение, анализ, синтез, обобщение, систематизация и гипотетико-дедуктивное рассуждение. Для представления экономической безопасности отраслевых субъектов предпринимательства использованы методологические аппараты оптимизации и экономико-математического моделирования.

Результаты и обсуждение

В ходе исследования практики функционирования субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе были определены современные угрозы их экономической безопасности.

1. Производственные угрозы:

- аварии, в том числе пожары, взрывы, утечки химических веществ, приводящие к человеческим жертвам, загрязнению окружающей природной среды, материальному ущербу, остановке производства, репутационным потерям;
- высокие уровни физического и морального износа основных фондов и недостаточные темпы их обновления, приводящие к росту операционных издержек, повышению уровней аварийности и травматизма, увеличению нагрузки на окружающую природную среду;
- сбои в поставках, низкое качество углеводородного сырья и материалов, существенная зависимость от одного поставщика могут стать причиной снижения ритмичности и увеличения издержек производства, ухудшения качества продукции;
- нарушение технологической дисциплины, в том числе отклонения от технологических регламентов, ненадлежащие эксплуатация и обслуживание оборудования

и техники, несоблюдение правил безопасности. Перечисленное становится причинами ухудшения качества продукции, повышения уровней аварийности и травматизма;

- резкое удорожание производственных ресурсов, в том числе углеводородов, различных видов энергии, транспортных и логистических услуг, а также неэффективное их использование;
- ошибки и недостаточный уровень квалификации персонала, приводящие к снижению эффективности производства, ухудшению качества продукции, повышению уровней аварийности и травматизма.

2. Коммерческие угрозы:

- волатильность цен углеводородных ресурсов и продуктов их переработки. Резкие колебания цен могут быть обусловлены геополитическими процессами, социальными катаклизмами, изменениями конъюнктуры рынка, спекулятивными операциями и др. Яркими примерами могут являться падение цены нефти в апреле 2020 г. до отрицательной величины и глобальный энергетический кризис 2021–2023 гг. после пандемии COVID-19;
- обострение конкурентной борьбы на рынках сбыта, появление на рынках новых участников, применение демпинга основными конкурентами. Так, по оценкам, приведенным в Энергетической стратегии РФ на период до 2035 г., из-за жесткой конкуренции существуют сложности с расширением доли России в мировом рынке нефтепродуктов. При этом прогнозируется увеличение мощностей первичной переработки в Азиатско-Тихоокеанском регионе, а именно ввод новых производств в Китае и Индии²;
- значительное падение спроса на продукцию, изменение потребительских предпочтений, возникновение и развитие альтернативных материалов и технологий, использование биотоплива, биополимеров и др.;
- развитие нелегальных субъектов предпринимательства, производство и реализация ими на рынке дешевой контрафактной продукции, незаконное использование товарных марок и знаков;
- проблемы с дистрибуцией и сбытом, в том числе низкая эффективность каналов сбыта и систем логистики, значительный рост транспортных издержек и др.;
- ликвидация крупного потребителя, существенная зависимость от одного покупателя;
- осложнение условий экспортной торговли, в том числе введение санкций, значительное повышение таможенных пошлин, создание иных торговых барьеров.

3. Финансовые угрозы:

- высокие темпы инфляции, приводящие к обесцениванию активов и доходов субъектов предпринимательства, увеличению издержек производства и необходимости повышения цен продукции;
- значительные колебания курсов валют, подталкивающие удорожание импортных оборудования и материалов, заемных финансовых ресурсов, привлекаемых в иностранной валюте;
- рост кредитных процентных ставок и ужесточение условий кредитования, затрудняющие привлечение финансирования для развития и модернизации производства;
- неэффективность финансового менеджмента, обуславливающая нерациональное распределение финансовых ресурсов, неоптимальную структуру капитала, слабый контроль задолженностей и т. п.;

² Распоряжение Правительства РФ от 09.06.2020 г. № 1523-р «Об Энергетической стратегии РФ на период до 2035 г.» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru>. (дата обращения: 10.12.2024).

- осуществление субъектом предпринимательства незаконных финансовых операций, участие в процессах легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, приводящие к потере репутации и наложению соответствующих санкций.

4. Технологические угрозы:

- низкие интенсивность и эффективность инновационной деятельности, значительное отставание в развитии от отраслевых технологических лидеров, ведущие к сокращению конкурентных преимуществ и потери доли рынка;
- недостаточная защищенность интеллектуальной собственности, незаконное использование объектов интеллектуальной собственности субъекта предпринимательства, могущие стать причиной увеличения размера упущенной выгоды;
- риски, связанные с внедрением новых технологических решений, оборудования и техники, в том числе ошибки при проектировании, монтаже и осуществлении пусконаладочных работ, несовместимость с имеющимся оборудованием и др.;
- значительная зависимость от импорта технологических решений, оборудования и техники, в том числе риски потери поставщика, завышения цен и др.

5. Информационные и киберугрозы:

- кибератаки, в том числе взлом информационных систем, хищение конфиденциальной информации, умышленные вывод из строя и нарушение стабильности работы оборудования и техники, распространение вредоносного программного обеспечения, незаконное получение доступа к банковским счетам и др.;
- промышленный шпионаж, в том числе незаконное получение информации об особенностях применяемых технологических решений, оборудования, техники, данных стратегических и тактических планов, сведений о поставщиках и потребителях и др.;
- утечка информации, в том числе несанкционированный доступ к конфиденциальной информации и раскрытие коммерческой тайны субъекта предпринимательства со стороны работников или третьих лиц;
- распространение дезинформации среди партнеров, поставщиков, потребителей, потенциальных инвесторов и других заинтересованных лиц и нанесение ущерба репутации субъекта предпринимательства.

6. Природно-климатические и экологические угрозы:

- стихийные бедствия (ураганы, наводнения, лесные пожары и др.), приводящие к полному или частичному разрушению технологических установок и аппаратов, сбоям в производственных процессах, выбросам загрязняющих веществ в окружающую природную среду;
- несоблюдение экологических стандартов и принципов рационального использования природных ресурсов становится причиной резкого роста объемов выбросов вредных веществ в атмосферу, сбросов загрязненных сточных вод в водоемы, загрязнения почвы;
- низкая эффективность систем утилизации отходов, приводящая к проблемам обращения с отходами нефтегазохимических производств и дополнительной нагрузке на окружающую природную среду;
- ужесточение экологических требований может стать причиной роста издержек на обеспечение экологической безопасности, увеличения размеров штрафов за загрязнение окружающей среды, числа судебных исков от пострадавших.

7. Правовые и политические угрозы:

- значительные изменения норм права, в том числе экологических норм, требований к безопасности, налогового, таможенного, трудового законодательства и др.;
- проявления коррупции как во внешней, так и во внутренней среде субъекта предпринимательства, в том числе вымогательство, взяточничество, злоупотребление должностными полномочиями и др.;

- нестабильность политической ситуации, в том числе значительные изменения в политической системе, политические конфликты, санкции и др.;
- недостаточная защищенность объектов имущества и прав собственности, приводящая к возможностям незаконного присвоения активов, рейдерских захватов, хищений и т. п.

8. Социальные и кадровые угрозы:

- текучесть кадров и недостаток специалистов с необходимыми знаниями и опытом становятся причиной снижения производительности труда, роста аварийности и травматизма, затруднений инновационной деятельности, роста затрат на поиск и обучение персонала;
- несоблюдение социальных стандартов, приводящее к нарушению прав человека, дискриминации, неблагоприятным условиям труда, в свою очередь может повлечь социальную напряженность и репутационные потери;
- низкая мотивация работников к труду и значительное снижение уровня оплаты труда становятся причиной снижения производительности труда, ухудшения качества продукции, роста аварийности и травматизма, репутационным потерям;
- совершение работниками преступлений и правонарушений в отношении субъекта предпринимательства, в том числе хищение, мошенничество, злоупотребление служебным положением и др.;
- неэффективность менеджмента, в том числе значительные ошибки в принятии управленческих решений, отсутствие прозрачности, нарушение прав акционеров и т. п.

Следует отметить, что выделенные угрозы экономической безопасности субъекта предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе могут состоять в различных взаимозависимостях, причем существование одних видов угроз может повышать вероятность возникновения и размеры других. Значимость конкретной угрозы для определенного субъекта предпринимательства может зависеть от специфики деятельности, размера, географического расположения, этапа жизненного цикла и других его характеристик.

В рамках исследования проблем безопасности субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе разработана концептуальная экономико-математическая модель экономической безопасности отраслевого субъекта предпринимательства. Модель включает в себя следующие взаимосвязанные блоки:

- 1) идентификация угроз экономической безопасности субъекта предпринимательства и оценка их возможных последствий;
- 2) разработка и формирование набора мероприятий по нейтрализации имеющихся угроз и обеспечению экономической безопасности субъекта предпринимательства;
- 3) мониторинг и контроль поддержания экономической безопасности субъекта предпринимательства.

Блок 1. Идентификация угроз экономической безопасности отраслевого субъекта предпринимательства предполагает количественную оценку каждой угрозы и построение матрицы угроз, в которой по осям откладываются вероятность, тяжесть последствий и при необходимости другие существенные параметры угроз (например, масштаб ESG-рисков). Угроза выражается в виде функции:

$$U_i = f(I_i, P_i, N_i), \quad (1)$$

где U_i — i -я угроза экономической безопасности отраслевого субъекта предпринимательства ($i = 1, 2, \dots, n$); n — число идентифицированных угроз; I_i — оценка тяжести последствий i -й угрозы; P_i — вероятность возникновения i -й угрозы в рассматриваемом периоде времени; N_i — оценка интенсивности инновационной деятельности отраслевого субъекта предпринимательства в области i -й угрозы.

За счет оптимизации распределения и повышения эффективности использования имеющихся ресурсов результативная инновационная деятельность субъекта предпринимательства, с одной стороны, способствует снижению вероятности возникновения угроз его экономической безопасности и сокращению тяжести последствий реализации таких угроз, с другой стороны, может приводить к возникновению новых угроз. N_i влияет на I_i и P_i .

$$I_i = w_F \times F_i + w_S \times S_i + w_E \times E_i + w_R \times R_i, \quad (2)$$

где F_i — размер финансовых потерь субъекта предпринимательства вследствие реализации угрозы i ; S_i — оценка социального ущерба вследствие реализации угрозы i ; E_i — оценка экологического ущерба вследствие реализации угрозы i ; R_i — оценка репутационных потерь вследствие реализации угрозы i ; w_F, w_S, w_E, w_R — весовые коэффициенты, характеризующие относительную важность соответствующих последствий для субъекта предпринимательства (в сумме должны составлять 1).

$$F_i = \Delta Q_i + Cp_i + Fn_i + Cc_i - Lp_i + Pl_i + Lc_i + Va_i, \quad (3)$$

где ΔQ_i — снижение доходов субъекта предпринимательства; Cp_i — величина издержек, связанных с ликвидацией последствий (ремонт оборудования, закупка материалов, оплата сверхурочных и др.); Fn_i — размер штрафов, наложенных контролирующими службами; Cc_i — общая величина компенсационных выплат пострадавшим (работникам, партнерам, потребителям, местному населению); Lp_i — размер страховых выплат; Pl_i — оценка недополученной прибыли вследствие простоя производства, потери партнеров и потребителей; Lc_i — увеличение стоимости финансирования деятельности вследствие ухудшения финансового состояния субъекта предпринимательства; Va_i — снижение стоимости активов субъекта предпринимательства.

$$S_i = Cm_i + Ql_i + Vl \times Nf_i + Vy + Vc, \quad (4)$$

где Cm_i — издержки, связанные с лечением пострадавших; Ql_i — снижение производительности вследствие болезней и травм работников; Vl — условный показатель стоимости среднестатистической жизни; Nf_i — численность погибших; Vy — оценка ущерба, нанесенного непосредственно пострадавшим лицам; Vc — оценка вреда, нанесенного местным сообществам (нарушение жизнедеятельности, ухудшение здоровья населения, потеря рабочих мест и др.).

$$E_i = Cc_i + Cr_i + Fe_i + Ve_i, \quad (5)$$

где Cc_i — общая величина издержек, связанных с очисткой загрязненной территории, водоемов и воздуха; Cr_i — общая величина издержек, связанных с восстановлением экосистем (лесов, водоемов, популяций животных); Fe_i — размер штрафов, наложенных контролирующими службами за нарушение экологического законодательства; Ve_i — оценка стоимости утраченных экологических ресурсов и экосистемных услуг.

$$R_i = Vb_i + Lr_i + Ms_i + Kl_i, \quad (6)$$

где Vb_i — снижение стоимости бренда субъекта предпринимательства; Lr_i — увеличение стоимости финансирования деятельности вследствие репутационных потерь; Ms_i — оценка объема негативной информации в СМИ; Kl_i — оценка сокращения капитализации субъекта предпринимательства вследствие потери доверия инвесторов.

$$P_i = Bp_i \times Ef_i \times Af_i, \quad (7)$$

где Bp_i — базовая вероятность возникновения угрозы i ; Ef_i — корректирующий коэффициент для учета влияния на вероятность возникновения угрозы i внешних факторов (макроэкономических, политических, социальных, технологических, экологических и юридических); Af_i — корректирующий коэффициент для учета влияния на вероятность возникновения угрозы i внутренних факторов (состояние оборудования, квалификация персонала, эффективность системы управления рисками и т. д.).

Базовая вероятность возникновения угрозы i определяется на основе исторических сведений, статистики, отраслевых данных и экспертных оценок в «нормальных» условиях:

$$Bp_i = Rh_i / (Op \times T) \times Mp / Ms \times (1 + \alpha_i l_i) + Kx_i, \quad (8)$$

где Rh_i — количество случаев возникновения угрозы i в нефтегазохимическом комплексе за период времени T ; Op — общее количество аналогичных субъектов предпринимательства в отрасли; T — рассматриваемый период времени; Mp — размер субъекта предпринимательства; Ms — средний размер аналогичных субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе; α_i — коэффициент тренда изменения вероятности угрозы i (при росте вероятности риска α имеет положительное значение, при снижении риска — отрицательное); l_i — временной горизонт рассмотрения тренда изменения вероятности угрозы i ; Kx_i — показатель, учитывающий экспертную коррекцию.

$$N_i = (k_1 \times Nn_i / Nns + k_2 \times Np_i / Nps + k_3 \times Nt_i / Kp + k_4 \times Nd_i / Nds) \times Z_i, \quad (9)$$

где Nn_i — объем инвестиций субъекта предпринимательства в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки в области угрозы i ; Nns — среднеотраслевой размер инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки; Np_i — количество патентов и лицензий в области угрозы i , имеющих у субъекта предпринимательства; Nps — среднеотраслевое число патентов и лицензий; Nt_i — стоимость используемых субъектом предпринимательства технологических решений в области угрозы i ; Kp — величина внеоборотного актива субъекта предпринимательства; Nd_i — оценка уровня цифровизации процессов субъекта предпринимательства в области угрозы i ; Nds — среднеотраслевой уровень цифровизации процессов; Z_i — показатель, характеризующий зависимость угрозы i от инноваций; k_1, k_2, k_3, k_4 — весовые коэффициенты, характеризующие относительную важность соответствующих элементов.

Количественная оценка (уровень) потенциальной угрозы i :

$$Ur_i = P_i \times I_i. \quad (10)$$

Блок 2. Мероприятия по нейтрализации имеющихся угроз экономической безопасности отраслевого субъекта предпринимательства должны предполагать сокращение вероятности возникновения угроз и/или снижение тяжести их последствий. При разработке и осуществлении таких мероприятий ключевым ориентиром является их эффективность:

$$E_j = \sum \Delta EL_{ij}, \quad (11)$$

где E_j — оценка эффекта от осуществления j -го мероприятия ($j = 1, 2, \dots, m$); m — общее количество разработанных мероприятий; ΔEL_{ij} — сокращение потенциальных

экономических потерь вследствие i -й угрозы благодаря осуществлению j -го мероприятия;

$$\Delta EL_{ij} = P_i * \Delta I_{ij} + \Delta P_{ij} \times I_i + \Delta P_{ij} \times \Delta I_{ij}, \quad (12)$$

где ΔP_{ij} — снижение вероятности возникновения i -й угрозы благодаря осуществлению j -го мероприятия; ΔI_{ij} — сокращение тяжести последствий i -й угрозы благодаря осуществлению j -го мероприятия.

Целесообразность осуществления j -го мероприятия может быть оценена на основе показателя чистой текущей стоимости:

$$NPV_j = \Sigma \left(E_{jt} / (1+r)^t \right) - I_j, \quad (13)$$

где t — шаг расчета (период времени); r — ставка дисконтирования; I_j — затраты на осуществление j -го мероприятия.

Оптимизация процессов обеспечения экономической безопасности отраслевого субъекта предпринимательства предполагает определение набора мер, позволяющих минимизировать риски, при заданных ограничениях ресурсов и ESG-целях. При многокритериальной оптимизации целевая функция будет иметь следующий вид:

$$\min \left[v_1 \times \Sigma \left(P_i \times I_i - \Sigma \left(x_j \times \Delta EL_{ij} \right) \right) - v_2 \times \Sigma \left(x_j \times N_j \right) \right], \quad (14)$$

где x_j — бинарная переменная для j -го мероприятия (если j -е мероприятие реализуется, $x_j = 1$; если j -е мероприятие не реализуется, $x_j = 0$); v_1, v_2 — коэффициенты относительной важности, отражающие приоритеты отраслевого субъекта предпринимательства; N_j — оценка интенсивности инновационной деятельности субъекта предпринимательства в области j -го мероприятия.

Необходимо соблюдать следующие ограничения:

- Ограничение бюджета:

$$\Sigma \left(x_j \times I_j \right) \leq B, \quad (15)$$

где B — бюджет отраслевого субъекта предпринимательства на обеспечение экономической безопасности.

- Ограничение инновационной активности:

$$\Sigma \left(x_j \times N_j \right) \geq N_0, \quad (16)$$

где N_0 — оценка целевого уровня инновационной активности отраслевого субъекта предпринимательства.

- Ограничение на взаимозависимость мероприятий:

$$x_j \leq x_k, \quad (17)$$

где x_k — бинарная переменная для k -го взаимозависимого с j -м мероприятия.

- Бинарные ограничения:

$$x_j \in 0, 1. \quad (18)$$

Блок 3. Мониторинг и контроль поддержания экономической безопасности отраслевого субъекта предпринимательства предполагают оценку эффективности реализуемых мероприятий и системы экономической безопасности в целом, анализ

отклонений от плановых параметров и корректировку процессов обеспечения экономической безопасности в режиме реального времени. Выражение оценки эффективности системы экономической безопасности отраслевого субъекта предпринимательства будет иметь следующий вид:

$$E_S = q_1 \times \Sigma \Delta U r_i + q_2 \times N', \quad (19)$$

где $\Delta U r_i$ — снижение уровня угрозы i благодаря функционированию системы экономической безопасности субъекта предпринимательства; N' — фактическая интенсивность инновационной деятельности субъекта предпринимательства в области обеспечения экономической безопасности в рассматриваемый момент времени; q_1, q_2 — коэффициенты относительной важности, отражающие приоритеты отраслевого субъекта предпринимательства;

$$\Delta U r_i = U r_i - U r'_i, \quad (20)$$

где $U r'_i$ — фактический уровень угрозы i .

В зависимости от конкретных целей и случая моделирования экономической безопасности субъекта предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе для реализации представленной модели могут быть применены различные методы.

Для общей характеристики рассматриваемого субъекта предпринимательства возможно применение расширенного SWOT-анализа с учетом ESG-факторов. В целях учета широкого спектра детерминант возникновения и развития угроз экономической безопасности отраслевого субъекта предпринимательства целесообразно использование методов сценарного планирования, а для представления взаимодействия субъекта предпринимательства с различными агентами (партнерами, потребителями, поставщиками, конкурентами, органами государственной власти и др.) и оценки влияния их поведения на экономическую безопасность рассматриваемого субъекта возможно применение методов имитационного и теоретикоигрового моделирования. При решении оптимизационных задач и определении оптимального набора мероприятий по обеспечению экономической безопасности могут быть использованы инструменты линейного, целочисленного, динамического программирования.

Необходимо учитывать, что модель оперирует как количественными, так и качественными показателями. Качественные показатели могут оказаться трудноизмеримыми. Для их определения следует прибегнуть к применению экспертных методов, а также использовать различные индексы, индикаторы устойчивого развития, рейтинги.

Многоаспектность рассматриваемых явлений и процессов обуславливает возможные трудности сбора и обработки исходной информации, а также сложность подбора элементов и параметров модели. При этом сама модель требует некоторых упрощений и допущений.

Заключение

Разработанная концептуальная экономико-математическая модель экономической безопасности субъекта предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе предполагает учет широкого круга факторов, влияющих на экономическую безопасность отраслевого субъекта в современных условиях. Практическое использование модели будет способствовать оценке угроз экономической безопасности, разработке, планированию и определению эффективности мероприятий по их устранению, формированию систем раннего предупреждения о потенциальных угрозах, оптимизации распределения и использования ресурсов на обеспечение экономической безопасности, обоснованию принятия управленческих решений с учетом риска и

требований устойчивого развития. Представленная модель может быть применена при разработке комплексных стратегий экономической безопасности субъектов предпринимательства в нефтегазохимическом комплексе, адаптации таких стратегий к изменяющимся условиям внешней среды, а также в формировании инструментария государственного регулирования функционирования и устойчивого развития нефтегазохимического комплекса.

Литература

1. *Авдийский В. И., Сенчагов В. К.* Методологии определения пороговых значений основных (приоритетных) факторов рисков и угроз экономической безопасности хозяйствующих субъектов // Экономика. Налоги. Право. 2014. № 4. С. 73–78. EDN TBILCX
2. *Ахмедов А. Э., Смольянинова И. В., Шаталов М. А.* Институциональное развитие органов государственного управления в системе обеспечения экономической безопасности страны // Век качества. 2017. № 1. С. 19–34. EDN YKGFJK
3. *Банк С. В., Лапаев Д. Н., Хусаинов М. К.* Методы обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта от угроз теневой экономики // Russian Journal of Management. 2024. Т. 12, № 1. С. 380–389. EDN FDLVWO
4. *Ершов И. А.* Несанкционированные «врезки» в нефтепроводы // Экономика и социум. 2022. № 12-1(103). С. 560–562. EDN JIQZGB
5. *Комзолов А. А., Кириченко Т. В., Назарова Ю. А.* Применение концепции иерархического построения угроз экономической безопасности государства в управлении рисками хозяйствующих субъектов топливно-энергетического комплекса // Национальная безопасность / Nota Bene. 2021. № 6. С. 1–12. EDN KHQKKF
6. *Кривошлыков В. С., Жахов Н. В., Фомичева Л. М.* Управление угрозами экономической безопасности: обзор теоретических концепций // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2016. № 9. С. 69–74. EDN YNTQTN
7. *Кулясов Н. С.* Кластерный подход как инструмент совершенствования экономической безопасности нефтегазохимической промышленности России // Вестник университета. 2012. № 8. С. 44–48. EDN PLCWAT
8. *Митязов В. А., Дмитриев Н. Д., Конников Е. А.* Кластерный анализ фундаментальной устойчивости российских компаний в условиях турбулентности // Мягкие измерения и вычисления. 2024. № 8. С. 70–85. EDN GWTRBM
9. *Перминов О. Г., Глуценко Н. В.* О причинном комплексе преступлений экономической направленности в нефтегазовой отрасли // Проблемы экономики и юридической практики. 2018. № 3. С. 214–216. EDN UTLPIJK
10. *Полякова А. Г., Симарова И. С.* Реализация государственной политики в российском газовом комплексе в условиях кризиса // Теория и практика общественного развития. 2015. № 19. С. 44–46. EDN UMSLYJ
11. *Рахмеева И. И.* Региональные объединения предпринимателей как институциональное средство повышения экономической безопасности // Экономико-правовые проблемы обеспечения экономической безопасности : мат-лы междунар. науч-практ. конф. Екатеринбург, 2020. С. 259–263. EDN UWUNAF
12. *Речкина Е. А., Терехов А. М.* Анализ состояния рынка газа в условиях обострения украинского кризиса // Вестник университета. 2023. № 3. С. 60–70. EDN PEGCJS
13. *Трофимова Н. Н.* Индустрия 4.0: баланс между инновациями и рисками кибербезопасности для производственных предприятий // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 11, № 2 (155). С. 32–38. EDN SEGSGG
14. *Шкахова Ф. А., Дикинов А. Х., Яндиева М. С.* Проблемы нефтегазового рынка Российской Федерации в условиях санкционного давления // Евразийский юридический журнал. 2023. № 6 (181). С. 499–501. EDN KVJKUK
15. *Aidis R., Estrin S., Mickiewicz T.* Institutions and entrepreneurship development in Russia: A Comparative Perspective // Journal of Business Venturing. 2007. N 23. P. 656–672. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2008.01.005
16. *Dong M., Meng Y., Song X., Qin C., Bai M., Yin F., Zhao D.* Research on vulnerability analysis model of security accident system in petrochemical enterprises // Process Safety Progress. 2021. N 41. P. 177–190. DOI: 10.1002/prs.12285
17. *Huo E., Sandoval D.* Risk Analysis of Selected Petrochemical and Chemical Companies Towards the Development of An Enterprise Financial Sharing Model // Frontiers in Business, Economics and Management. 2025. N 19. P. 222–234. DOI: 10.54097/6xf7yn31

18. *Ianioglo A., Polajeva T.* The Essence and Phases of the Comprehensive System of Ensuring the Economic Security of Enterprise // *International Journal of Learning and Change*. 2017. N 9 (1). P. 59–74. DOI: 10.1504/IJLC.2017.084223
19. *Ioan-Franc V., Diamescu M. A.* Some Opinions on the Relation between Security Economy and Economy Security // *Review of General Management*. 2012. N 16 (2). P. 43–75.
20. *Okumagba E., Odhe K.* An Evaluation of The Conundrum of Crude Oil Theft and The Need for Petroleum Pipeline Surveillance Contracts in Nigeria // *Baltic Journal of Law & Politics*. 2022. N 15. P. 2263–2279. DOI: 10.2478/bjlp-2022-001144
21. *Pan L., Zheng Y., Zheng J., Xu B., Liu G., Wang M., Yang D.* Characteristics of Chemical Accidents and Risk Assessment Method for Petrochemical Enterprises Based on Improved FBN // *Sustainability*. 2022. N 14. P. 12072. DOI: 10.3390/su141912072
22. *Primorac T., Kozina T., Turčić I.* Economic Security of Enterprises // *Poslovna izvrsnost — Business Excellence, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb*. 2018. N 12 (2), P. 167–175. DOI: 10.22598/pi-be/2018.12.2.167
23. *Rodionov D., Gataullin M., Smirnova I., Konnikov E., Kryzhko D., Shmatko A.* Risk Modeling in the Oil and Gas Industry // *International Journal of Technology*. 2023. N 14 (8). P. 1663–1674. DOI: 10.14716/ijtech.v14i8.6852
24. *Setiadi U. H., Dhewanto W.* Business strategy for oil refinery company in facing challenges in the crude oil refining industry // *European Journal of Business and Management Research*. 2022. N 5 (7). P. 24–29. DOI: 10.24018/ejbr.2022.7.5.1632
25. *Yu K., Liu P., Zhou L., Feng R.* Research on Integration of Safety Policy System in Petrochemical Enterprises Based on Risk Hierarchical Control and Hidden Danger Investigation // *Sustainability*. 2024. N 16. P. 8746. DOI: 10.3390/su16208746

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Об авторе:

Буньковский Дмитрий Владимирович, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры уголовного процесса, Восточно-Сибирский институт МВД России, Иркутск, Российская Федерация; профессор кафедры экономики предприятия и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, Иркутск, Российская Федерация; bdv611@yandex.ru

References

1. Avdiyskiy V. I., Senchagov V. K. Methodologies for determining the threshold values of the main (priority) risk factors and threats to the economic security of business entities // *Economy. Taxes. Law [Ekonomika. Nalogi. Pravo]*. 2014. N 4. P. 73–78. (In Russ.) EDN TBILCX
2. Akhmedov A. E., Smolyaninova I. V., Shatalov M. A. Institutional development of government bodies in the system of ensuring the country's economic security // *The Age of Quality [Vek kachestva]*. 2017. N 1. P. 19–34. (In Russ.) EDN YKGFKJ
3. Bank S. V., Lapaev D. N., Khusainov M. K. Methods for ensuring the economic security of an economic entity from shadow economy threats // *Russian Journal of Management*. 2024. Vol. 12, N 1. P. 380–389. (In Russ.) EDN FDLWLO
4. Ershov I. A. Unauthorized “tap-ins” into oil pipelines // *Economy and Society [Ekonomika i sotsium]*. 2022. N 12-1 (103). P. 560–562. (In Russ.) EDN JIQZGB
5. Komzolov A. A., Kirichenko T. V., Nazarova Yu. A. Application of the concept of hierarchical construction of threats to the economic security of the state in risk management of economic entities in the fuel and energy complex // *National Security / Nota Bene [Natsional'naya bezopasnost' / Nota Bene]*. 2021. N 6. P. 1–12. (In Russ.) EDN KHQKFF
6. Krivoshelev V. S., Zhakhov N. V., Fomicheva L. M. Management of threats to economic security: a review of theoretical concepts // *Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy [Vestnik Kurskoy gosudarstvennoy sel'skokhozyaystvennoy akademii]*. 2016. N 9. P. 69–74. (In Russ.) EDN YNTQTN
7. Kulyasov N. S. Cluster approach as a tool for improving the economic security of the petrochemical industry of Russia // *Bulletin of the University [Vestnik universiteta]*. 2012. N 8. P. 44–48. (In Russ.) EDN PLCWAT
8. Mityazov V. A., Dmitriev N. D., Konnikov E. A. Cluster analysis of the fundamental stability of Russian companies in conditions of turbulence // *Soft measurements and calculations [Myagkiye izmereniya i vychisleniya]*. 2024. N 8. P. 70–85. (In Russ.) EDN GWTRBM
9. Perminov O. G., Glushchenko N. V. On the causal complex of economic crimes in the oil and gas industry // *Problems of Economics and Legal Practice [Problemy ekonomiki i yuridicheskoy praktiki]*. 2018. N 3. P. 214–216. (In Russ.) EDN UTLPIJK

10. Polyakova A. G., Simarova I. S. Implementation of public policy in the Russian gas complex in the context of the crisis // Theory and practice of social development [Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya]. 2015. N 19. P. 44–46. (In Russ.) EDN UMSLYJ
11. Rakhmeeva I. I. Regional associations of entrepreneurs as an institutional means of increasing economic security // Economic and legal problems of ensuring economic security [Ekonomiko-pravovyye problemy obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti]: materials of the international scientific and practical conf. Ekaterinburg, 2020. P. 259–263. (In Russ.) EDN UWUNAF
12. Rechkina E. A., Terekhova A. M. Analysis of the state of the gas market in the context of the aggravation of the Ukrainian crisis // Bulletin of the University [Vestnik Universiteta]. 2023. N 3. P. 60–70. (In Russ.) EDN PEGCJS
13. Trofimova N. N. Industry 4.0: Balancing Innovations and Cybersecurity Risks for Manufacturing Enterprises // Economy and Management: Problems, Solutions [Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya]. 2025. Vol. 11, N 2 (155). P. 32–38. (In Russ.) EDN SEGSGG
14. Shkakhova F. A., Dikinov A. Kh., Yandieva M. S. Problems of the Oil and Gas Market of the Russian Federation under Sanctions Pressure // Eurasian Law Journal [Yevraziyskiy yuridicheskiy zhurnal]. 2023. N 6 (181). P. 499–501. (In Russ.) EDN KVJKUK
15. Aidis R., Estrin S., Mickiewicz T. Institutions and entrepreneurship development in Russia: A Comparative Perspective // Journal of Business Venturing. 2007. N 23. P. 656–672. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2008.01.005
16. Dong M., Meng Y., Song X., Qin C., Bai M., Yin F., Zhao D. Research on vulnerability analysis model of security accident system in petrochemical enterprises // Process Safety Progress. 2021. N 41. P. 177–190. DOI: 10.1002/prs.12285
17. Huo E., Sandoval D. Risk Analysis of Selected Petrochemical and Chemical Companies Towards the Development of An Enterprise Financial Sharing Model // Frontiers in Business, Economics and Management. 2025. N 19. P. 222–234. DOI: 10.54097/6xf7yn31
18. Ianioglo A., Polajeva T. The Essence and Phases of the Comprehensive System of Ensuring the Economic Security of Enterprise // International Journal of Learning and Change. 2017. N 9(1). P. 59–74. DOI: 10.1504/IJLC.2017.084223
19. Ioan-Franc V., Diamescu M. A. Some Opinions on the Relation between Security Economy and Economy Security // Review of General Management. 2012. N 16 (2). P. 43–75.
20. Okumagba E., Odhe K. An Evaluation of The Conundrum of Crude Oil Theft and The Need for Petroleum Pipeline Surveillance Contracts in Nigeria // Baltic Journal of Law & Politics. 2022. N 15. P. 2263–2279. DOI: 10.2478/bjlp-2022-001144
21. Pan L., Zheng Y., Zheng J., Xu B., Liu G., Wang M., Yang D. Characteristics of Chemical Accidents and Risk Assessment Method for Petrochemical Enterprises Based on Improved FBN // Sustainability. 2022. N 14. P. 12072. DOI: 10.3390/su141912072
22. Primorac T., Kozina T., Turčić I. Economic Security of Enterprises // Poslovna izvrsnost — Business Excellence, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb. 2018. N 12 (2). P. 167–175. DOI: 10.22598/pi-be/2018.12.2.167
23. Rodionov D., Gataullin M., Smirnova I., Konnikov E., Kryzhko D., Shmatko A. Risk Modeling in the Oil and Gas Industry // International Journal of Technology. 2023. N 14 (8). P. 1663–1674. DOI: 10.14716/ijtech.v14i8.6852
24. Setiadi U. H., Dhewanto W. Business strategy for oil refinery company in facing challenges in the crude oil refining industry // European Journal of Business and Management Research. 2022. N 5 (7). P. 24–29. DOI: 10.24018/ejbmr.2022.7.5.1632
25. Yu K., Liu P., Zhou L., Feng R. Research on Integration of Safety Policy System in Petrochemical Enterprises Based on Risk Hierarchical Control and Hidden Danger Investigation // Sustainability. 2024. N 16. P. 8746. DOI: 10.3390/su16208746

Conflict of interests

The author declares no relevant conflict of interests.

About the author:

Dmitry V. Bunkovsky, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Criminal Procedure Department of the East Siberian Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Irkutsk, Russian Federation; Professor of the Department of Economics of Enterprise and Entrepreneurship, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation; bdv611@yandex.ru

Поступила в редакцию: 07.11.2025

Поступила после рецензирования: 29.11.2025

Принята к публикации: 15.03.2026

The article was submitted: 07.11.2025

Approved after reviewing: 29.11.2025

Accepted for publication: 15.03.2026

© Буньковский Д. В., 2026

Обеспечение цифровой безопасности как элемента экономической безопасности в банковском секторе

Дмитриев А. В.

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

РЕФЕРАТ

В статье рассматриваются проблемы обеспечения экономической безопасности в условиях внедрения цифровых технологий в деятельности организаций банковского сектора и анализируются сопутствующие этому процессу различные риски и угрозы. При этом цифровая безопасность рассматривается как элемент экономической безопасности организации.

Целью настоящего исследования является разработка предложений по обеспечению цифровой безопасности в деятельности организаций банковского сектора и обоснование направлений нейтрализации рисков и угроз экономической безопасности при внедрении современных инструментов цифровой экономики.

В статье использованы методы анализа динамических рядов, сопоставления и сравнительного анализа, иерархический метод классификации. В результативной части исследования отмечено, что в целях поддержания цифровой безопасности организациям банковского сектора требуется ежегодно осуществлять мониторинг затрат на технологическую и инновационную трансформацию и, при необходимости, увеличивать и направлять их на внедрение передовых цифровых продуктов и технологии в свою работу.

Исследуются основные задачи, связанные с разработкой и внедрением современных цифровых технологий и стимулированием инновационного развития организаций с позиции активного развития цифровой экономики. Делается акцент на том, что в настоящее время вопросы изучения влияния эффектов цифровой экономики и направлений нейтрализации ее рисков и угроз рассматриваются не только на государственном уровне, но и на уровне отдельных хозяйствующих субъектов.

Обосновывается необходимость внедрения инструментов цифровой экономики на микроуровне с точки зрения повышения конкурентоспособности предприятий и организаций, что позволяет увеличить скорость обслуживания клиентов, повысить эффективность процесса товародвижения и предоставления широкого спектра сопутствующих услуг, что, в свою очередь, является залогом востребованности организации на рынке и обеспечивает необходимый уровень экономической безопасности. При этом относительно современных экономических условий цифровая экономика рассматривается не только как один из факторов укрепления и обеспечения экономической безопасности предприятий и организаций, но и как подсистема их цифровой безопасности, являющейся неотъемлемым элементом комплексной безопасности хозяйствующего субъекта, которая, помимо этого, включает кадровую, информационную, технико-технологическую, правовую, экологическую и другие виды безопасности. Исследуются сущность и содержание современных цифровых рисков и угроз, а также проводится их систематизация по ряду классификационных признаков, в том числе по виду риска, по уровню возникновения, по вероятности наступления риска, по скорости нарастания риска, по продолжительности воздействия, по степени убытка от воздействия риска. Уделено внимание специфике использования инструментов цифровой безопасности организаций.

Ключевые слова: цифровая экономика, экономическая безопасность, цифровая безопасность, риски и угрозы безопасности, цифровые технологии, цифровые инструменты.

Для цитирования: *Дмитриев А. В.* Обеспечение цифровой безопасности как элемента экономической безопасности в банковском секторе // Управленческое консультирование. 2026. № 2. С. 122–134. EDN WQEPH

Ensuring Digital Security as An Element of Economic Security in the Banking Sector

Alexander V. Dmitriev

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
North-West Institute of Management, St. Petersburg, Russian Federation; dmitriev-av@ranepa.ru

ABSTRACT

The article considers the problems of ensuring economic security in the context of the introduction of digital technologies in the activities of enterprises and organizations and analyzes the various risks and threats associated with this process. The main tasks associated with the development and implementation of modern digital technologies and stimulating the innovative development of organizations from the standpoint of active development of the digital economy are studied. The emphasis is placed on the fact that at present, issues of studying the influence of the effects of the digital economy and directions for neutralizing its risks and threats are considered not only at the state level, but also at the level of individual economic entities. The need to introduce digital economy tools at the micro level is substantiated in terms of increasing the competitiveness of enterprises and organizations, which allows increasing the speed of customer service, improving the efficiency of the goods distribution process and providing a wide range of related services, which, in turn, is the key to the organization's demand in the market and ensures the necessary level of economic security. At the same time, in relation to modern economic conditions, the digital economy is considered not only as one of the factors for strengthening and ensuring the economic security of enterprises and organizations, but also as a subsystem of their digital security, which is an integral element of the comprehensive security of an economic entity, which, in addition, includes personnel, information, technical and technological, legal, environmental and other types of security. The essence and content of modern digital risks and threats are studied, and they are systematized according to a number of classification features, including by type of risk, by level of occurrence, by probability of risk occurrence, by rate of risk increase, by duration of impact, by degree of loss from risk impact. Attention is paid to the specifics of using digital security tools of organizations.

Keywords: digital economy, economic security, digital security, security risks and threats, digital technologies, digital tools.

For citation: Dmitriev A. V. Ensuring Digital Security as An Element of Economic Security in the Banking Sector // Administrative Consulting. 2026. N 2. P. 122–134. EDN WIQEPH

Введение

В соответствии со Стратегией экономической безопасности РФ до 2030 года одной из основных задач в сфере разработки и внедрения современных технологий и стимулирования инновационного развития является развитие технологий цифровой экономики, что обеспечивает укрепление конкурентных позиций Российской Федерации на глобальных рынках.

Стоит отметить, что вопрос изучения цифровой экономики последние несколько лет остро поднимается с точки зрения нейтрализации рисков и угроз не только на государственном уровне, но и на уровне отдельных хозяйствующих субъектов. Современный этап технологического развития устанавливает новые цифровые тенденции, которые требуют от экономических субъектов активно внедрять инновационные решения в своей деятельности.

Чтобы оставаться конкурентоспособными, предприятия и организации по всему миру внедряют в свою работу цифровые технологии. Скорость обслуживания клиентов, быстрая доставка продуктов, предоставление широкого функционала необходимых услуг, собранных в одном месте, — все это реалии современного мира, к которым стремятся организации, чтобы оставаться востребованными на рынке и обеспечивать необходимый уровень экономической безопасности [1].

Сегодня цифровая экономика занимает отдельное место и в стратегии развития большинства предприятий. Внедрение искусственного интеллекта и создание отдельных цифровых платформ позволяет не только выделить организацию среди других, тем самым делая рекламу, но и приумножить выручку организаций в несколько раз. Именно поэтому с каждым годом организации закладывают в свой бюджет все больше расходов на цифровое развитие, тем самым проживая процесс цифровизации и цифровой трансформации [2].

Целью настоящего исследования является разработка предложений по обеспечению цифровой безопасности в деятельности организаций банковского сектора и обоснование направлений нейтрализации рисков и угроз экономической безопасности при внедрении современных инструментов цифровой экономики.

Для достижения указанной цели в исследовании ставится и решается следующий ряд задач:

- изучить влияние эффектов цифровой экономики и направлений нейтрализации ее рисков и угроз;
- представить классификацию рисков и методов их оценки при внедрении цифровых технологий;
- исследовать пути инновационного развития банковских организаций с точки зрения активного использования в своей деятельности инструментов цифровой экономики;
- дать рекомендации по обеспечению цифровой безопасности как элемента экономической безопасности в банковском секторе.

Материалы и методы

В современных экономических условиях цифровая экономика представляет собой один из факторов укрепления и обеспечения экономической безопасности предприятий и организаций и входит в подсистему их цифровой безопасности (ЦБ), являющейся неотъемлемым элементом комплексной безопасности хозяйствующего субъекта наряду с кадровой, информационной, технико-технологической, правовой, экологической и другими видами безопасности [3].

Основной научной проблемой в рамках настоящего исследования является решение вопросов обеспечения цифровой безопасности как составляющей экономической безопасности при внедрении банковскими организациями в свою деятельность современных цифровых инструментов и технологий.

В качестве гипотезы исследования можно выделить необходимость увеличения доли цифровизированных и автоматизированных процессов в деятельности банковских организаций с применением отечественного оборудования и программного обеспечения, а также осуществления систематического контроля и мониторинга затрат на технологическую и инновационную трансформацию с перенаправлением их на внедрение передовых цифровых продуктов и технологий для обеспечения цифровой безопасности.

Существует довольно много подходов к трактовке термина «цифровая безопасность», которые связаны с рассмотрением ЦБ в качестве объективной реальности, позволяющей найти пути инновационного развития организации [11], фактора повышения эффективности деятельности организации за счет более полного и широкого применения возможностей различных методов и технологий обработки экономической информации¹, современного инструментария, позволяющего эффективно управлять множеством процессов в экономике [8].

¹ С начала года число DDoS-атак на Сбербанк выросло [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/spief2024/965360> (дата обращения: 24.02.2025).

Кроме того, вопросам использования цифровых технологий с целью обеспечения экономической безопасности предприятий и организаций также посвящен целый ряд научных исследований.

Работы [6; 9] связаны с выявлением совокупности факторов, оказывающих влияние на принятие промышленными субъектами решений о внедрении современных цифровых технологий на базе искусственного интеллекта, что позволяет оценить эффекты по замещению и дополнению когнитивных способностей у сотрудников предприятий и исследовать перспективы получения конкурентных преимуществ на этой базе.

Авторы [10] рассматривают цифровизацию с позиции одной из важнейших тенденций в развитии общества, которая наряду с целым рядом положительных последствий для экономической деятельности сопровождается целым рядом вызовов и угроз, достаточно серьезно влияющих на ход экономических процессов. Исследователи подчеркивают, что цифровизацию можно рассматривать, с одной стороны, как трансформацию любой информации в цифровой формат, предполагающий в дальнейшем эффективное использование данных, представленных в цифровой форме. С другой стороны, цифровая форма порождает набор новых вызовов, угроз, отрицательных последствий и рисков, определяющих необходимость совершенствования системы кибербезопасности предприятий.

В статье [13] обособываются направления поиска решения проблем цифровизации предприятий в современных условиях неопределенности и экономической турбулентности, которые вызваны введением все новых пакетов санкций, запретов и ограничений со стороны западных стран и изменениями в геополитическом и геоэкономическом мировом ландшафте. Авторы подчеркивают, что в сложившихся условиях корректный и взвешенный подход к выбору цифровых стратегий и приоритетных направлений цифрового развития становится важным с точки зрения реализации эффективного и сбалансированного управленческого инструментария в сфере промышленного менеджмента. С учетом глобальных трендов на цифровую трансформацию и возрастающего предложения программных продуктов со стороны IT-разработчиков ученые обосновывают сферы целесообразного применения программного обеспечения в деятельности конкретных предприятий.

Цифровые данные и цифровые технологии сами по себе также можно рассматривать и как фактор производства в современных экономических условиях. Тем самым предопределяется процесс развития хозяйственной деятельности предприятий и их перехода на инновационные и прогрессивные методы функционирования [5; 14; 15].

Процесс развития цифровой экономики можно наблюдать на разных уровнях, в том числе на макро-, мезо- и микроуровне. В рамках деятельности отдельного предприятия или отдельной организации подобные процессы также имеют важное значение. При изучении отдельных хозяйствующих субъектов (на микроуровне) цифровизация рассматривается как существенный фактор повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов на рынке, поэтому обеспечение высокого уровня цифровой безопасности становится объективно необходимым [7; 12].

В настоящем исследовании под цифровой безопасностью — как составляющей экономической безопасности — будет пониматься состояние защищенности цифровых сведений, устройств и ресурсов хозяйствующего субъекта, включая такие элементы, как личные данные, учетные записи, файлы, фотографии, безналичные и электронные деньги.

Главной задачей внедрения цифровых технологий с позиции обеспечения экономической безопасности становится оптимизация и реинжиниринг бизнес-процессов предприятия. Однако терминологически между понятиями «цифровизация» и «цифровая трансформация» есть некоторые различия. Цифровая трансформация — это

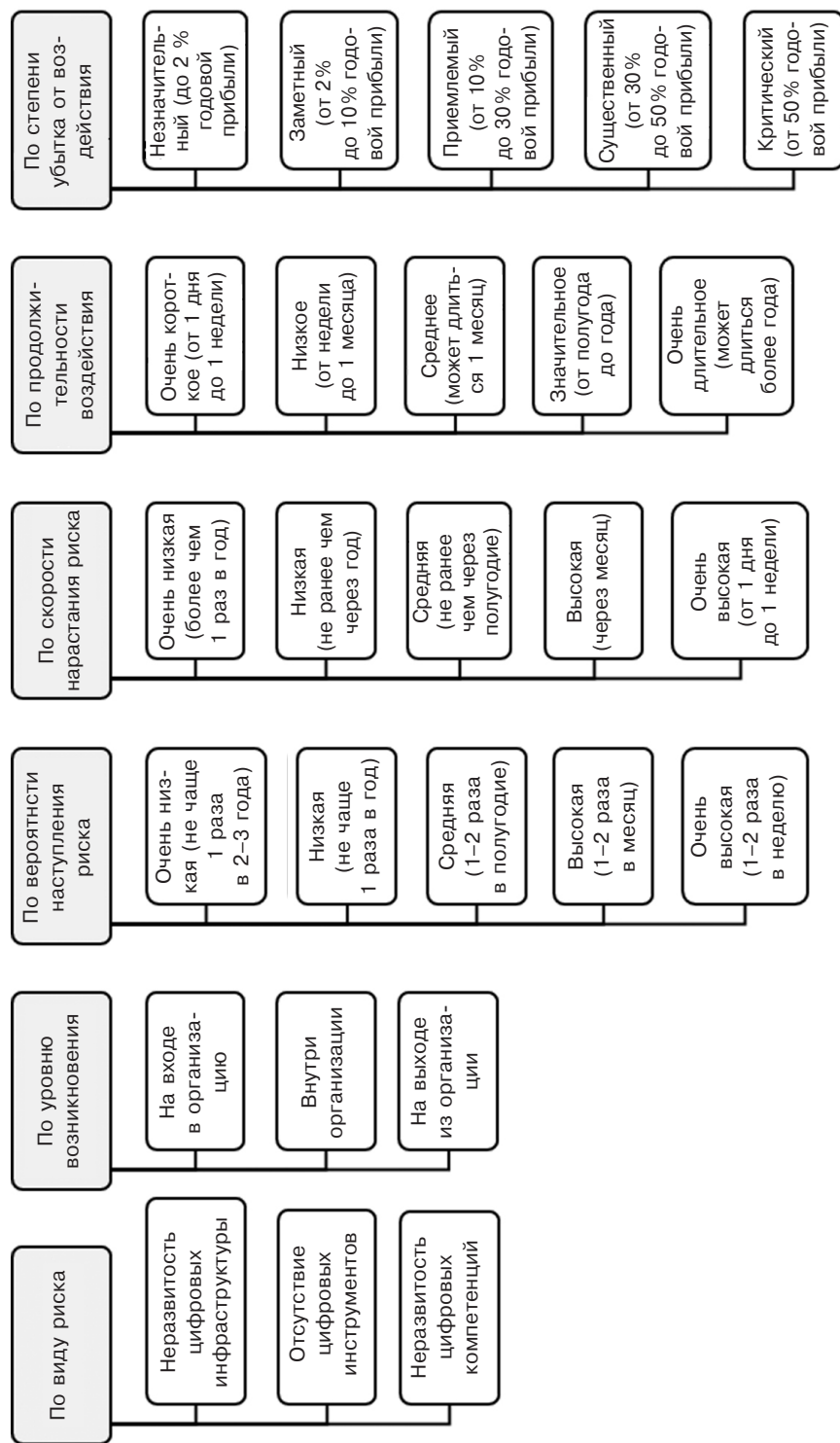


Рис. 1. Классификация рисков и методов их оценки при внедрении цифровых технологий [4]

Fig. 1. Classification of risks and methods for their assessment in the implementation of digital technologies [4]

Источник: составлено автором.

глубокие изменения, которые оказывают влияние на все бизнес-процессы организации. Такие процессы характеризуются резким снижением транзакционных издержек за счет новых цифровых платформ, появлением новых моделей деятельности. В результате цифровой трансформации могут получиться абсолютно новые процессы и продукты. В то же время примерами цифровизации в компаниях может служить, например, установка корпоративной или CRM-системы. Если эта же организация использует системы искусственного интеллекта в обучении сотрудников, начнется уже цифровая трансформация бизнеса.

Но, как и любое нововведение, цифровизация несет в себе ряд угроз и рисков в системе обеспечения комплексной безопасности организации. Под угрозой следует понимать совокупность условий и факторов, создающих прямую или косвенную возможность нанесения ущерба. Угроза представляет собой высший уровень опасности, т. е. опасность, переходящую в практическую плоскость, в то время как риск — это лишь возможность нанесения ущерба в связи с реализацией угрозы.

Существуют различные методы классификации угроз и рисков цифровизации. Во-первых, все риски от внедрения цифровых технологий можно систематизировать по следующим классификационным признакам: по виду риска, по уровню возникновения, по вероятности наступления риска, по скорости нарастания риска, по продолжительности воздействия, по степени убытка от воздействия риска. Результаты классификации представлены на рис. 1.

Как видим, большое внимание при внедрении цифровых технологий следует уделить цифровым инструментам. Цифровые инструменты — это программы, приложения и устройства, с помощью которых ведется работа по взаимодействию с цифровыми данными и их защите. Отсутствие и неразвитость цифровых инструментов — это определенные риски в обеспечении комплексной безопасности организации.

Кроме того, многие цифровые инструменты остаются невостребованными в деятельности организации, что увеличивает вероятность наступления риска для ее цифровой безопасности. В связи с этим увеличиваются масштабы компьютерной преступности, особенно в кредитно-финансовой сфере, а также число преступлений, связанных с нарушением конституционных прав и свобод человека при обработке персональных данных с использованием информационно-коммуникационных технологий [16].

Большое значение в предупреждении рисков и угроз цифровой экономики играют и цифровые компетенции сотрудников организаций. В настоящее время в области управления персоналом широко применяется такое понятие, как цифровое неравенство. Особенно ярко это проявляется в вопросах переподготовки тех сотрудников, которые в силу своего возраста меньше и медленнее осваивают новые цифровые технологии. По своему незнанию в использовании данных работниками могут быть совершены грубые ошибки, которые повлекут за собой существенные проблемы в области цифровой и информационной безопасности.

Внедрение цифровых технологий требует в совокупности больших финансовых вложений, технической оснащенности и наличия цифровой культуры в организации. Организации необходимо создать условия для обеспечения цифровой безопасности как с экономической стороны, так и с позиции технической оснащенности и грамотно обученного персонала. Можно сказать, что синергия данных направлений обеспечивает организации устойчивость и развитие в области цифровой безопасности.

Результаты и обсуждение

Учитывая вышеизложенное, можно отметить, что нейтрализация угроз цифровой экономики и обеспечение цифровой безопасности предприятия определяются взаимодействием целого ряда составляющих: инновационная, технико-технологическая, кадровая, кибербезопасность.

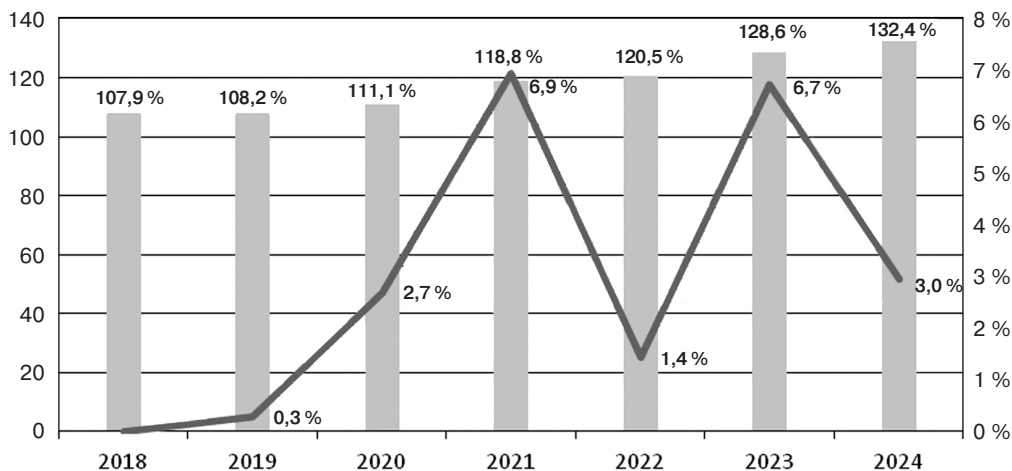


Рис. 2. Затраты ПАО «Сбербанк» на технологическую трансформацию, млрд руб.

Fig. 2. Expenses of Sberbank PJSC on technological transformation, billion rubles

Источник: Прогноз развития рынка кибербезопасности в Российской Федерации на 2022–2026 годы [Электронный ресурс]. URL: <https://www.csr.ru/ru/research/> (дата обращения: 29.04.2024).

IT-инфраструктура является основой для внедрения новых технологий и инноваций. Инновационная безопасность организации во многом определяет ее конкурентоспособность на рынке, доступ к информации, а также дополнительные возможности по удаленной работе сотрудников и эффективному использованию технологий.

Это всецело можно отнести и к деятельности банковских организаций. В качестве примера можно рассмотреть специфику создания системы обеспечения цифровой безопасности ПАО Сбербанк, в том числе, на основе анализа динамики затрат на технологическую трансформацию указанной организации (рис. 2).

Результаты исследования показывают, что динамика затрат на технологии носит положительный характер. Ежегодно ПАО «Сбербанк» выделяет большие средства на инновационные разработки, исследования и новые технологии. Для сравнения, в базисном 2018 г. затраты на технологическую трансформацию составляли 107,9 млрд руб., что на 23% меньше, чем в 2024 г. С каждым годом потребность в инновационных технологиях возрастает, и Банк активно увеличивает свои затраты на обеспечение данной сферы.

В целях обеспечения безопасности и бесперебойной работы сервисов ПАО «Сбербанк» ускорил, а в некоторых областях только запустил процесс перехода на отечественное программное обеспечение (ПО) и цифровые платформы. Продолжение работы с использованием иностранных технологий несет в себе определенные риски для управления и технического обслуживания систем. На рис. 3 представлена схема вендорозамещения на всех уровнях технологического стека в следующем порядке: область замещения → вендоры, прекратившие сотрудничество с ПАО «Сбербанк», → замещающие решения.

Очевидно, что организацией были приняты меры по сохранению и обеспечению технико-технологической и информационной безопасности. Удалось смягчить последствия санкционного давления путем разработки собственных платформ и их внедрения в повседневные процессы работы. Более того, ПАО «Сбербанк» стал менее зависим от иностранных поставщиков, что особенно выразилось в использовании

оборудования и ПО, в том числе в части программно-аппаратных комплексов и инженерных систем центра обмена данными (ЦОД) (рис. 3).

Безусловно, не все процессы, продукты и программы удалось перевести на отечественные разработки, но организации удалось минимизировать часть возможных будущих рисков, связанных с невозможностью технического обслуживания и дополнительного приобретения комплектующих товаров. Тем не менее удается эффективно поддерживать функциональность цифровой инфраструктуры организации, в том числе, работу мобильного приложения «Сбербанк Онлайн» (СБОЛ).

С каждым годом количество уникальных пользователей, которые взаимодействуют с мобильным приложением в течение месяца, только растет. Клиенты активно пользуются цифровой платформой и получают большой спектр услуг без выезда в офис Банка. На 30 сентября 2024 г. показатель MAU (Monthly Active Users) достиг отметки 81 млн человек, что на 2,4 млн больше, чем за предыдущий 2023 г. Показатель DAU (Daily Active Users) достиг значения 42,2 млн ежедневных уникальных пользователей (рис. 4).

На фоне успешного перехода организации на отечественное оборудование и популярности использования цифровых платформ возрастают и попытки кибератак на различные сервисы отечественного банковского сектора, в том числе и на ПАО «Сбербанк». На рис. 5 представлена динамика по количеству крупных DDoS-атак.

По данным диаграммы видно, что самое большое количество крупных DDoS-атак — 490 — пришлось на 2024 г., что на 206 % больше, чем за предыдущий 2023 г.

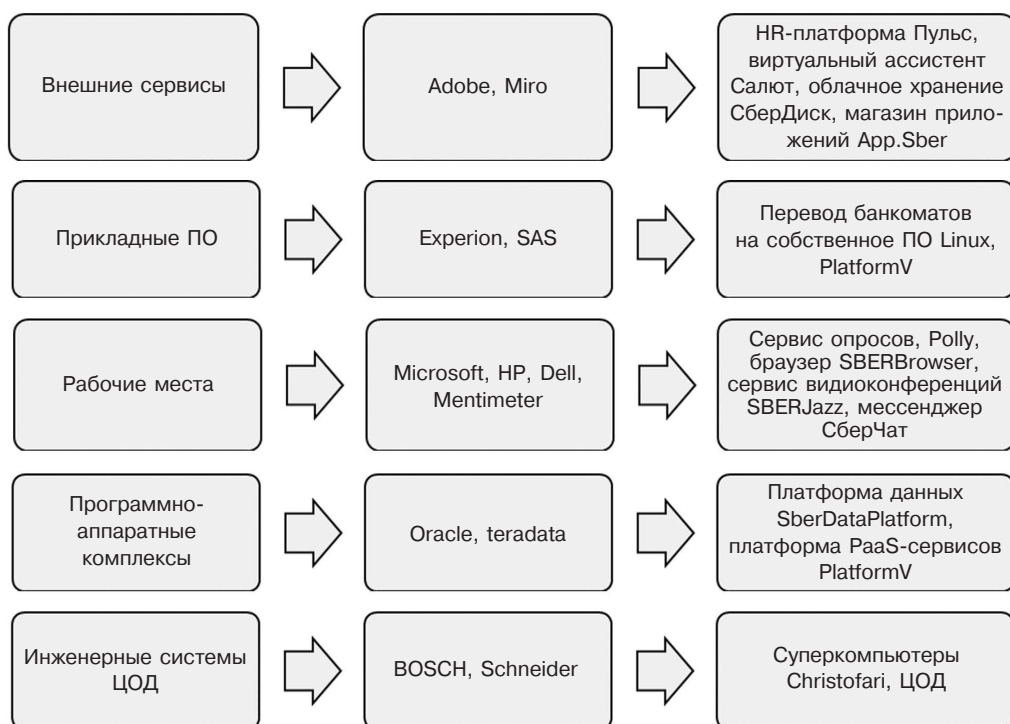


Рис. 3. Вендорозамещение в ПАО «Сбербанк» [8]

Fig. 3. Vendor substitution in PJSC Sberbank [8]

Источник: составлено автором.

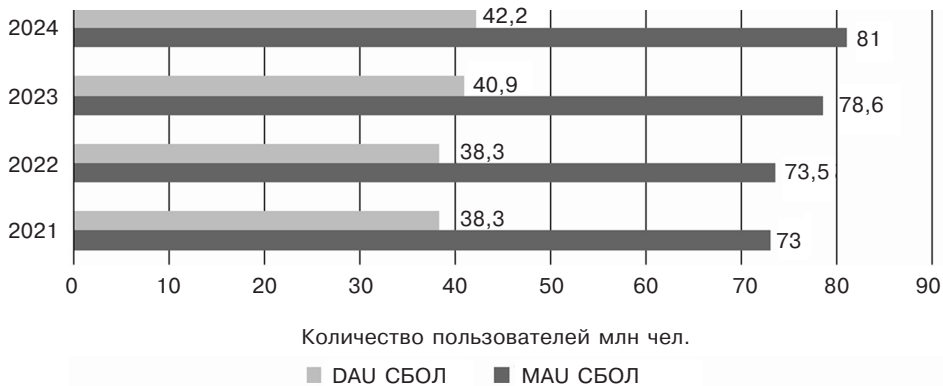


Рис. 4. Количество пользователей мобильного приложения «Сбербанк Онлайн»
 Fig. 4. Number of users of the Sberbank Online mobile application

Источник: Прогноз развития рынка кибербезопасности в Российской Федерации на 2022–2026 годы [Электронный ресурс]. URL: <https://www.csr.ru/ru/research/> (дата обращения: 29.04.2024).

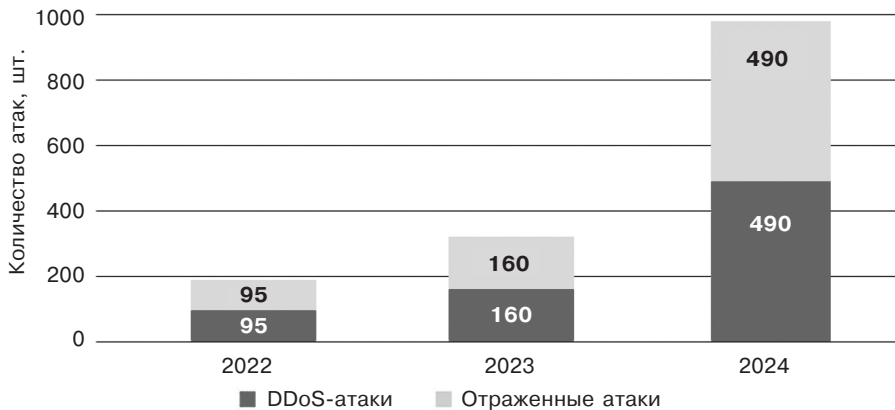


Рис. 5. Динамика совершенных и отраженных крупных DDoS-атак на ПАО Сбербанк
 Fig. 5. Dynamics of major DDoS attacks committed and repelled on Sberbank PJSC

Источник: С начала года число DDoS-атак на Сбербанк выросло [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/spief2024/965360> (дата обращения: 24.02.2025).

Самую мощную атаку Сбер зафиксировал в сентябре 2024 г.: она велась 13 часов почти с трех десятков тысяч устройств, расположенных на территории Тайваня, США, Японии и Великобритании. Но стоит отметить, что каждый год количество совершенных атак соответствует количеству отраженных.

Большой вклад в обеспечение информационной безопасности и кибербезопасности вносят ИТ-специалисты. Внедрение новых технологических решений, отражение кибератак, бесперебойная работа банковских сервисов — все это было бы невозможным без квалифицированных кадров в ИТ-индустрии. В данном случае затрагивается аспект кадровой составляющей как одной из частей обеспечения цифровой безопасности. Сегодня в Сбере открыто более 1000 вакансий на должности специалистов по информационной безопасности, аналитиков данных, дата-сайентистов, программистов, разработчиков и других специальностей из сферы ИТ.

Заключение

Таким образом, проведенное исследование показало высокие результаты уровня цифровизации ПАО «Сбербанк», многие процессы цифровизированы не на 100 % и оставляют за собой использование ручного труда, который замедляет работу многих бизнес-процессов и несет в себе ряд рисков. Кроме этого, в анализе были отражены основные направления, которые не затрагивают многие мелкие бизнес-процессы. В ПАО «Сбербанк» есть как сильные стороны с возможностями улучшения, так и слабые стороны с угрозами. Безусловно, большой парк оборудования эквайринга является преимуществом, отличающим ПАО «Сбербанк» от других банков, но стоит помнить, что в современных условиях поставки нового иностранного оборудования постепенно прекращаются, а ремонт действующих терминалов становится все более недоступным из-за дефицита необходимых запчастей и их стоимости.

В целом, если рассматривать банковский сектор как таковой, можно сделать вывод, что, несмотря на развитие онлайн-обслуживания, часть бизнес-процессов остается на штатных менеджерах. Примером такого процесса является оформление юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем контрольно-кассовой техники, которое происходит только в присутствии менеджера банка при наличии личного кабинета клиента.

С точки зрения экономической безопасности отсутствие цифровизации некоторых процессов можно объяснить следующим образом:

- 1) неэффективное использование рабочего времени менеджера, который выполняет «бумажную» работу при наличии онлайн-кабинета в приложении клиента;
- 2) возрастание риска утечки данных в связи с постоянным предоставлением клиентом своих персональных данных разным менеджерам;
- 3) упущенная возможность в получении прибыли банком в результате ожидания клиентов, а впоследствии их ухода в банк-конкурент.

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Для обеспечения инновационной безопасности организаций, в том числе банковского сектора, в рамках осуществления цифровой безопасности необходимо ежегодное увеличение затрат на технологическую трансформацию организации. Это позволит организациям внедрять передовые цифровые продукты и технологии в свою работу.

2. Техничко-технологическая составляющая цифровой безопасности в современных условиях обеспечивается переходом на отечественное оборудование, используются ПО/облачные сервисы собственной разработки. Так организации минимизируют будущие риски, связанные с техническим обслуживанием западного оборудования и новыми поставками. На замену западным технологиям пришли новые продукты, в том числе, например, собственные разработки ПАО «Сбербанк»: SBERBrowser, сервис видеоконференций SBERJazz, мессенджер СберЧат.

3. По результатам анализа деятельности такой крупной банковской структуры, как ПАО «Сбербанк», было выявлено, что слабые стороны в обеспечении цифровой безопасности, в частности, подсистемы экономической безопасности, нашли свое отражение в консерватизме и масштабности структуры, что не позволяет организации оперативно реагировать на изменения меняющейся цифровой среды и принимать быстрые управленческие решения.

4. Угрозы в области цифровой экономики и, как следствие, цифровой безопасности организаций банковского сектора связаны с проведением безналичных платежей с использованием иностранного оборудования — терминалов эквайринга. Значимой угрозой также является утечка данных клиентов в связи с популяризацией оплат с помощью биометрии.

5. Несмотря на наличие слабых сторон и угроз цифровой безопасности, у организаций банковского сектора есть ряд возможностей, связанных с увеличением доли цифровизированных и автоматизированных процессов, а также замены всех терминалов эквайринга зарубежного производства на отечественные, реализация которых позволит повысить не только уровень цифровой безопасности, но и в целом уровень экономической безопасности организации.

Литература

1. *Дмитриев А. В.* Методологические основы управления логистикой транспортно-складских центров // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2012. № 6 (78). С. 76-81. EDN PLSORJ
2. *Дмитриев А. В.* Диджитализация транспортной логистики. СПб., 2018.
3. *Дмитриев А. В., Щербаков В. В.* Обеспечение экономической безопасности и устойчивости цепей поставок в условиях цифровизации // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2023. № 15. С. 11–18. EDN GKBPQE
4. *Малюков Ю. А., Недосекин А. О., Абдулаева З. И.* Стратегическое управление экономической устойчивостью предприятия в нечетко-логической парадигме // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2023. № 14 (2). С. 136–149. DOI 10.17747/2618-947X-2023-2-136-149. EDN WJVOVL
5. *Плотников В. А., Погодина В. В., Смирнов А. А.* Национальная экономическая безопасность и государственная политика развития промышленности // Управленческое консультирование. 2023. № 9. С. 35–44. DOI 10.22394/1726-1139-2023-9-35-44
6. *Свадковский В. А.* Применение цифровых двойников для повышения операционной эффективности предприятий добывающих отраслей // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2023. Т. 14, № 3. С. 292–311. DOI 10.17747/2618-947X-2023-3-292-311. EDN HNMNFHV
7. *Синещук Ю. И.* Информационная безопасность в цифровой экономике как фактор национальной безопасности / Ю. И. Синещук, И. Б. Саенко, А. В. Ермаков // Электросвязь. 2024. № 5. С. 47–52. DOI 10.34832/ELSV.2024.54.5.016. EDN HTBVVB
8. *Соболева Ю. П.* Цифровая трансформация бизнес-процессов / Ю. П. Соболева, Д. А. Мосина // Экономика и бизнес: цифровая трансформация и перспективы развития: Материалы международной научно-практической конференции. В 2-х т. Москва, 14 апреля 2022 года. Т. 1. М., 2022. С. 203–208.
9. *Трачук А. В., Линдер Н. В.* Эффекты цифровых платформ для промышленных компаний: эмпирический анализ в условиях внешнего санкционного давления // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2023. № 14 (2). С. 150–163. DOI 10.17747/2618-947X-2023-2-150-163. EDN RYXCLZ
10. *Халин В. Г., Чернова Г. В.* Цифровизация и киберриски // Управленческое консультирование. 2023. № 7. С. 28–41. DOI 10.22394/1726-1139-2023-7-28-41. EDN DENMOZ
11. *Ходжамаммедова О.* Информационная безопасность цифровой системы и пути обеспечения информационной безопасности в цифровой экономике / О. Ходжамаммедова, М. Оразгульев, Я. Йелтерев // Интернаука. 2023. № 45-1 (315). С. 39–40.
12. *Цифровая трансформация экономики и промышленности: проблемы и перспективы / А. А. Алетдинова, И. А. Аренов, Р. Р. Афанасьева [и др.].* СПб., 2017. DOI 10.18720/IEP/2017.4
13. *Чернышева Г. Н., Лавренова Г. А., Савич Ю. А., Лубянская Э. Б.* Обеспечение экономической безопасности в логистике гособоронзаказа // Организатор производства. 2021. № 29 (3). С. 171–184. DOI 10.36622/VSTU.2021.47.14.015
14. *Шаббаева С. В., Шаббаев А. И.* Инструменты реализации стратегий в условиях цифровой трансформации промышленных предприятий // Управленческое консультирование. 2023. № 10. С. 69–79. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-10-69-79>
15. *Шершнева А. В.* Трансформация бизнеса в условиях цифровой экономики / А. В. Шершнева, Н. С. Пальчикова // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2019. № 8. С. 215–219.
16. *Khandelwal Dr. Sh.* Security & Management issues in central bank digital currency (Digital Rupee) launched in India / Dr. Sh. Khandelwal, V. K. Mishra // International Journal of Communication and Information Technology. 2024. Vol. 5, N 2. P. 40–48. DOI 10.33545/2707661x.2024.v5.i2a.91

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Об авторе:

Дмитриев Александр Викторович, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой безопасности, Северо-Западный институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Санкт-Петербург, Российская Федерация); dmitriev-av@ranepa.ru

References

1. Dmitriev A. V. Methodological foundations of logistics management of transport and warehouse centers // Bulletin of the St. Petersburg University of Economics and Finance [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo universiteta ekonomiki i finansov]. 2012. N 6 (78). P. 76–81. (In Russ.). EDN PLSORJ
2. Dmitriev A. V. Digitalization of transport logistics. SPb., 2018. (In Russ.).
3. Dmitriev A. V., Shcherbakov V. V. Ensuring economic security and sustainability of supply chains in the context of digitalization // Bulletin of the Faculty of Management of St. Petersburg State University of Economics [Vestnik fakulteta upravleniya SPbGEU]. 2023. N 15. P. 11–18. (In Russ.). EDN GKBPQE
4. Malyukov Yu. A., Nedosekin A. O., Abdulaeva Z. I. Strategic management of enterprise economic sustainability in the fuzzy logic paradigm // Strategic Decisions and Risk Management [Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment]. 2023. N 14 (2). P. 136–149. (In Russ.). DOI 10.17747/2618-947X-2023-2-136-149. EDN WJVOVL
5. Plotnikov V. A., Pogodina V. V., Smirnov A. A. National Economic Security and State Policy for Industrial Development // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsultirovanie]. 2023. N 9. P. 35–44. (In Russ.). DOI 10.22394/1726-1139-2023-9-35-4
6. Svadkovsky V. A. Application of Digital Twins to Improve the Operational Efficiency of Extractive Industries Enterprises // Strategic Decisions and Risk Management [Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment]. 2023. Vol. 14, N 3. P. 292–311. (In Russ.). DOI 10.17747/2618-947X-2023-3-292-311. EDN HMNFHV
7. Sineshchuk Yu. I. Information security in the digital economy as a factor of national / Yu. I. Sineshchuk, I. B. Saenko, A. V. Ermakov // Telecommunications [Elektrosvyaz]. 2024. N 5. P. 47–52. (In Russ.). DOI 10.34832/ELSV.2024.54.5.016. EDN HTBVVV
8. Soboleva Yu. P. Digital transformation of business processes / Yu. P. Soboleva, D. A. Mosina // Economy and business: digital transformation and development prospects: Proceedings of the international scientific and practical conference. In 2 volumes. Moscow, April 14, 2022. Vol. 1. Moscow, 2022. P. 203–208. (In Russ.).
9. Trachuk A. V., Linder N. V. Effects of digital platforms for industrial companies: an empirical analysis in the context of external sanctions pressure // Strategic Decisions and Risk Management [Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment]. 2023. N 14 (2). P. 150–163. (In Russ.). DOI 10.17747/2618-947X-2023-2-150-163. EDN RYXCLZ
10. Khalin V. G., Chernova G. V. Digitalization and Cyber Risks // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsultirovanie]. 2023. N 7. P. 28–41. (In Russ.). DOI 10.22394/1726-1139-2023-7-28-41. EDN DENMOZ
11. Khodzhamammedova O. Information security of the digital system and ways to ensure information security in the digital economy / O. Khodzhamammedova, M. Orzulyev, Ya. Jelterov // Internauka. 2023. N 45-1 (315). P. 39–40. (In Russ.).
12. Digital Transformation of the Economy and Industry: Problems and Prospects / A. A. Aletdinova, I. A. Arenkov, R. R. Afanasyeva [et al.]. SPb., 2017. (In Russ.). DOI 10.18720/IEP/2017.4
13. Chernysheva G. N., Lavrenova G. A., Savich Yu. A., Lubyanskaya E. B. Ensuring Economic Security in the Logistics of State Defense Orders // Production Organizer [Organizator proizvodstva]. 2021. N 29 (3). P. 171–184. (In Russ.). DOI 10.36622/VSTU.2021.47.14.015
14. Shabaeva S. V., Shabaev A. I. Tools for Implementing Strategies in the Context of Digital Transformation of Industrial Enterprises // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsultirovanie]. 2023. N 10. P. 69–79. (In Russ.). DOI 10.22394/1726-1139-2023-10-69-79
15. Shershneva A. V. Business Transformation in the Digital Economy / A. V. Shershneva, N. S. Palchikova // Enterprise Strategy in the Context of Increasing Its Competitiveness [Strategiya predpriyatiya v kontekste povysheniya ego konkurentosposobnosti]. 2019. N 8. P. 215–219.

16. Khandelwal Dr. Sh. Security & Management issues in central bank digital currency (Digital Rupee) launched in India / Dr. Sh. Khandelwal, V. K. Mishra // International Journal of Communication and Information Technology. 2024. Vol. 5, N 2. P. 40–48. DOI 10.33545/2707661x.2024.v5.i2a.91.

Conflict of interests

The author declares no relevant conflict of interests.

About the author:

Alexander V. Dmitriev, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Security, North-West Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (St. Petersburg, Russian Federation); dmitriev-av@ranepa.ru

Поступила в редакцию: 05.11.2025

Поступила после рецензирования: 18.12.2025

Принята к публикации: 08.02.2026

The article was submitted: 05.11.2025

Approved after reviewing: 18.12.2025

Accepted for publication: 08.02.2026

© Дмитриев А. В., 2026

Поддержка управленческих решений в цифровых транспортных коридорах

Гетман А. Г.^{1, *}, Пластуняк И. А.²

¹ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Северо-Западный институт управления, Санкт-Петербург, Российская Федерация; *getman-ag@ranepa.ru

² Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация

РЕФЕРАТ

В условиях глобальных изменений и усложнения социально-экономических систем принятие управленческих решений становится все более сложным процессом. Цифровая трансформация, ставшая ключевой целью развития Российской Федерации до 2036 г., предполагает автоматизацию транзакций и внедрение технологий обработки больших объемов данных, машинного обучения и искусственного интеллекта. В частности, транспорт и логистика являются приоритетными отраслями для внедрения инноваций, где развитие экосистем цифровых транспортных коридоров становится важным элементом инфраструктуры. Целью исследования является обоснование необходимости учета архитектуры системы, протекающих процессов, решаемых задач, применяемых моделей и методов оптимизации при принятии управленческих решений в сфере проектирования цифровых транспортных коридоров. Для достижения цели на основе методологии системного анализа и управления рисками были определены задачи, включающие анализ логистических технологий с учетом различий в информационных системах государств — участников международных транспортно-логистических проектов и уровнях цифровой зрелости, диагностика рисков на основе корреляционного, регрессионного анализов и имитационного моделирования с учетом противоречивости интересов участников. Исследование показало, что цифровые транспортные коридоры рассматриваются как механизм поддержки принятия управленческих решений, оптимизирующих перевозочный процесс. К приоритетным сервисам для внедрения в экосистему цифровых транспортных коридоров необходимо отнести именно те, которые напрямую влияют на безопасность, надежность, адаптивность цепей поставок. В работе предложены сервисы, связанные с товарами, содержащими объекты интеллектуальной собственности, в том числе ввозимыми в рамках параллельного импорта. Формирование экосистемы цифровых транспортных коридоров в этом случае становится инструментом, который направлен на решение задач транспортной логистики. Таким образом, при проектировании экосистемы цифровой инфраструктуры транспортных коридоров и сопутствующих сервисов необходимо ориентироваться на снижение возможных рисков и обеспечение принятия правильных управленческих решений в области формирования устойчивых логистических цепочек.

Ключевые слова: цифровые транспортные коридоры, управленческие решения, экосистема, товары, содержащие объекты интеллектуальной собственности, логистика.

Для цитирования: Гетман А. Г., Пластуняк И. А. Поддержка управленческих решений в цифровых транспортных коридорах // Управленческое консультирование. 2026. № 2. С. 135–147. EDN WBEOLE

Support for Management Decisions in Digital Transport Corridors

Anastasia G. Getman^{1, *}, Irina A. Plastunyak²

¹ Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, North-West Institute of Management, St. Petersburg, Russian Federation; *getman-ag@ranepa.ru

² Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russian Federation

ABSTRACT

In the context of global changes and the complexity of socio-economic systems, making management decisions is becoming an increasingly challenging process. Digital transformation,

which has become a key goal for the development of the Russian Federation until 2036, involves the automation of transactions and the implementation of technologies for processing large amounts of data, machine learning, and artificial intelligence. In particular, transport and logistics are priority sectors for the introduction of innovations, where the development of digital transport corridor ecosystems becomes an important element of infrastructure. The purpose of this study is to justify the need to take into account the system architecture, ongoing processes, solved problems, and applied models and optimization methods when making management decisions in the field of digital transport corridor design. To achieve the goal, based on the methodology of system analysis and risk management, the following tasks were identified: analysis of logistics technologies, taking into account the differences in information systems of the participating states in international transport and logistics projects and the level of digital maturity; risk diagnostics based on correlation, regression analysis, and simulation modeling, taking into account the conflicting interests of the participants. The study showed that digital transport corridors are considered as a mechanism for supporting management decisions that optimize the transportation process. The priority services for implementation in the ecosystem of digital transport corridors are those that directly affect the security, reliability, and adaptability of supply chains. The paper proposes services related to goods containing intellectual property, including those imported through parallel imports. In this case, the formation of a digital transport corridor ecosystem becomes a tool aimed at solving transport logistics problems. Therefore, when designing a digital transport corridor ecosystem and related services, it is necessary to focus on reducing potential risks and ensuring the adoption of correct management decisions in the field of sustainable logistics chains.

Keywords: digital transport corridors, management decisions, ecosystem, goods containing intellectual property, logistics.

For citation: Getman A. G., Plastunyak I. A. Support for Management Decisions in Digital Transport Corridors // Administrative Consulting. 2026. N 2. P. 135–147. EDN WBEOLE

Введение

Управленческое решение рассматривается в зависимости от сложившейся «ситуации и управляемого процесса», то есть предполагает выработку определенных «управляющих воздействий на управляемый объект» с точки зрения ситуационно-процессного подхода [6, с. 64]. Рассматривая энциклопедический подход к пониманию понятия «управленческое решение», отметим, что ключевым является рассмотрение его в качестве результата «анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели, который позволяет осуществить целенаправленное воздействие на объект управления»¹. Отметим также, что важным является наличие достоверной, достаточной информации о ситуации, протекающих процессах. И учтем, что, согласно установленным требованиям², для сложных систем справедливым является утверждение о необходимости осмысления архитектуры системы, которое «способствует пониманию системной сути и основных свойств, имеющих отношение к ее поведению, составу и развитию». Все это позволяет утверждать, что для отдельных научных областей становится существенным описание ситуации, в которой принимается управленческое решение с учетом обоснования архитектуры системы, протекающих процессов, решаемых задач, применяемых моделей и методов оптимизации.

¹ Термин «Процесс принятия решений (в менеджменте)» [Электронный ресурс] // Научно-образовательный портал «Большая российская энциклопедия». URL: <https://bigenc.ru/c/protsess-priniatiia-reshenii-v-menedzhmente-cf64f2>. 11.08.2023 (дата обращения: 16.10.2025).

² ГОСТ Р 57100-2016/ISO/IEC/IEEE 42010:2011 «Системная и программная инженерия. Описание архитектуры» [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200139542>. 11.08.2023 (дата обращения: 01.10.2025).

В настоящее время управление сложными социально-экономическими системами определяется глобальными изменениями. Так, в рамках Петербургского международного экономического форума в 2025 г. было отмечено, что принятие решений сейчас осложняется тем, что страны (не только Российская Федерация) живут в эпоху «шантажа, санкций... и использования торговли как нового вида оружия», а стратегическое развитие должно быть основано на «восполнении цифрового и технологического отставания» и «развития международного сотрудничества в IT сфере»³.

В этой связи цифровая повестка рассматривается как направление трансформации взаимоотношений на всех уровнях взаимодействия субъектов социально-экономических систем, способствующих обоснованному, скоординированному принятию управленческих решений в различных отраслях. Так, в аналитическом обзоре по цифровым технологиям⁴ отмечается важность функционирования «ключевых игроков в реализации глобальной цифровой повестки... и согласования решений в данной сфере», как исследовательских и мозговых центров прогнозирования и моделирования будущего, а также рассмотрение цифровизации в качестве «сквозной темы для инфраструктурных проектов»⁵. Таким образом, цифровизация охватывает все сферы экономической деятельности, позволяет принимать взвешенные управленческие решения на основании ускоренного анализа большого объема информации, делает взаимодействие между участниками бизнес-процессов удобным, оперативным и безопасным.

Согласно Указу Президента Российской Федерации, цифровая трансформация рассматривается в качестве ключевой цели развития страны на период до 2036 г. и предполагает «автоматизацию большей части транзакций в рамках единых отраслевых цифровых платформ и модели управления на основе данных с учетом ускоренного внедрения технологий обработки больших объемов данных, машинного обучения и искусственного интеллекта»⁶. Следует отметить, что транспорт и логистика всегда являлись приоритетными отраслями для внедрения инноваций, в рамках же цифровой трансформации говорят о развитии экосистем в первую очередь как элемента инфраструктуры транспортных коридоров.

Экосистема, цифровой транспортный коридор, цифровая логистика, электронный транзит, автоматизированные и высокоавтоматизированные транспортные средства и многое другое рассматриваются как элементы цифровой трансформации транспортной отрасли как на пространстве ЕАЭС⁷, так и на уровне национального законодательства Российской Федерации⁸. При этом вводится такое понятие, как

³ Россия в эпоху торговых войн: вызовы, возможности и новая архитектура глобальной торговли. Петербургский международный экономический форум — 2025 [Электронный ресурс] // Фонд Росконгресс. URL.: <https://roscongress.org/sessions/spief-2025-delovaya-programma-rossiya-v-epokhu-torgovyykh-voyn-vyzovy-vozmozhnosti-i-novaya-arkhitektura-globalnoy-torgovli/discussion/> (дата обращения: 16.07.2025).

⁴ Аналитический обзор по цифровым технологиям. Тема выпуска: «Цифровая повестка многосторонних банков развития: подходы и проекты» [Электронный ресурс] // Фонд цифровых инициатив Евразийского банка развития, 2025. 97 с. URL: <https://fci.eabr.org/upload/OBZOR-FCI-2025.pdf> (дата обращения: 17.07.2025). С. 14.

⁵ Там же. С. 85.

⁶ Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» (в действующей редакции). <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 31.03.2026).

⁷ Решение Высшего Евразийского экономического совета от 11.10.2017 № 12 «Об Основных направлениях реализации цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 года» (в действующей редакции). https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_282472/92d3e3d03094ed76da5c15fa72b687f1ceb5931/ (дата обращения: 31.03.2026).

⁸ Распоряжение Правительства РФ от 27.11.2021 № 3363-р «О Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года» (в действующей редакции). <https://rostransnadzor.gov.ru/storage/documents/Распоряжение%20Правительства%20RF%20от%2027.doc> (дата обращения: 31.03.2026).

цифровая зрелость, которая предполагает оценку готовности и внедрение отдельных сервисов в экономике и социальной сфере⁹. Следует уточнить, что приведенные в нормативно-правовых актах методики расчета индикаторов, несмотря на то, что применяются только для пассажирских перевозок, могут и должны быть трансформированы для оценки уровня удовлетворенности цифровыми сервисами в сфере транспорта и логистики в части поддержки принятия управленческих решений, а также направлены на определение путей их постепенного внедрения и дальнейшего развития.

Материалы и методы

Методологической основой в данном исследовании является системный подход, представленный как отечественными (В. В. Борисова, В. С. Лукинский), так и зарубежными исследователями (Chen Z., Zhang S. & Dui H., Wong W., Anwar M. F. & Soh K. L., Li J., Wang J.), в качестве инструмента используется теория управления рисками (Н. Г. Плетнева) в логистике, позволяющая минимизировать потери и повысить безопасность цепей поставок.

Проектирование экосистемы цифровых транспортных коридоров и отдельных сервисов должно быть направлено на минимизацию рисков и поддержку принятия управленческого решения в сфере проектирования надежных цепей поставок. Важность поддержки принятия управленческих решений за счет внедрения современных цифровых технологий в динамично меняющейся транспортно-логистической системе отмечается как отечественными [2; 9 и др.], так и зарубежными исследователями [10; 11; 12 и др.].

В работе Н. Г. Плетневой алгоритм принятия решений в управлении логистической системой основывается на шести этапах и предполагает с учетом методов управления рисками применять модели и методы теории логистики [9]. Применяя указанный алгоритм к цифровым транспортным коридорам, которые являются элементом макрологистической системы, с одной стороны, а с другой, сами представляют собой транспортно-логистическую систему, направленную на решение задач, связанных с оптимизацией суммарных логистических издержек, для оценки очередности внедрения сервисов требуют уточнения следующие положения:

– анализ логистических технологий следует проводить с учетом существенных различий в информационных системах государств — участников международных транспортно-логистических проектов, уровне цифровой зрелости, имеющихся подходов к реализации цифровых проектов¹⁰. При этом не следует забывать о существенном влиянии таможенных технологий на принятие решений в сфере логистики в рамках оптимизации суммарных логистических издержек в международных цепях поставок [4; 7];

– диагностика рисков на основе корреляционного, регрессионного анализа, имитационного моделирования проводится через оценку показателей логистической деятельности, однако следует учитывать противоречивость интересов участников. В этой связи в исследовании [4] нами было предложено для государственных контрольных органов использовать и развивать принципы клиенто-центричности;

⁹ Постановление Правительства РФ от 28.01.2025 № 58 «Об утверждении методик расчета показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации» (в действующей редакции). <http://government.ru/docs/all/157720/> (дата обращения: 31.03.2026).

¹⁰ См., например: Цифровые решения для развития железнодорожного транзитного потенциала ЕАЭС. Обзор. Июнь 2024 [Электронный ресурс]. URL: https://index1520.com/upload/medialibrary/98a/wff3dgd3zre6sghdiredq05exslysdvbp8/240618_OTLK_Russ_.pdf (дата обращения: 21.10.2025).

– прогнозирование, оценка приемлемости риска дают возможность применительно к цифровым сервисам выбрать именно тот, который позволит максимально минимизировать суммарные логистические издержки.

Именно поэтому, на наш взгляд, первоочередными сервисами для внедрения в экосистему цифровых транспортных коридоров должны стать те, которые будут касаться товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности, в том числе ввозимых в рамках параллельного импорта.

Результаты

На пространстве ЕАЭС цифровая повестка затрагивает шесть взаимосвязанных направлений взаимодействия, которые, с одной стороны, выделены в отдельный пул нормативно-правового взаимодействия государств-членов, а с другой — оказывают существенное влияние на продвижение и формирование национальных проектов (рис. 1).

Среди направлений цифровой повестки, на наш взгляд, самые большие перспективы с точки зрения экономической результативности для единой социально-экономической системы государств — членов ЕАЭС у проектов, связанных



Рис. 1. Приоритетные направления цифровой повестки ЕАЭС

Fig. 1. Priority areas of the EAEU digital agenda

Источник: составлено авторами по данным: Аналитический обзор по цифровым технологиям. Тема выпуска: «Цифровая повестка ЕАЭС в контексте глобальных трендов цифрового развития» // Фонд цифровых инициатив Евразийского банка развития. 2024. 77 с. UR.: https://fci.eabr.org/upload/EDB_Digital_Technologies_2024-12-16_web.pdf (дата обращения: 17.07.2025).

Анализ понятийного аппарата «цифровые транспортные коридоры»

Table 1. Analysis of the conceptual framework of “digital transport corridors”

№	Цифровые транспортные коридоры (ЦТК)	Источник
1	Комплексная система управления транспортными магистралями, призванная не только оптимизировать процесс организации перевозок, но и обеспечить качественную систему управления транспортной информацией для разработки организационных решений. ЦТК включают и дополнительные модули: электронный документооборот, сервис в режиме одного окна, финансовые услуги, таможенные сервисы, фискальную функцию, государственный дорожный надзор, а также прочие цифровые услуги	Меренков А. О. [8]
2	Инструмент минимизации логистических издержек, рационализации взаимодействия партнеров в цепи поставок, оптимизации транзакций и издержек, их сопровождающих	Борисова В. В., Бородина А. С. [2]
3	Система международных перевозок, в которой ключевые логистические процессы переведены в цифровой формат. Модули: электронный документооборот, автоматизированные процессы и бесшовный обмен информацией между участниками процесса	АО «ОТЛК ЕРА»1
4	Под цифровизацией транспортных коридоров понимается процесс передачи человеком всех перевозочных функций киберфизическим системам, завершающийся полной дегуманизацией транспортного процесса	Анохов И. В., Римская О. Н. [1]

Источник: составлено авторами.

с формированием цифровых транспортных коридоров, что подтверждается принятым Распоряжением Евразийского межправительственного совета от 31.01.2020 № 4, в котором утвержден план формирования экосистемы цифровых транспортных коридоров ЕАЭС.

Понятие цифровых транспортных коридоров широко раскрывается в научной литературе (табл. 1). Согласно представленному в табл. 1 анализу, можно утверждать, что цифровые транспортные коридоры рассматриваются всеми исследователями как система, которая включает в себя инструмент поддержки принятия управленческого решения, способный в ряде случаев в автоматическом или полуавтоматическом режиме разработать (предлагать) варианты оптимизации перевозочного процесса.

Следует уточнить, что формирование экосистемы цифровых транспортных коридоров в этом случае становится инструментом, который направлен на решение задач транспортной логистики. В. С. Лукинский подразделяет задачи транспортной логистики¹¹ на:

- технологические, связанные с обеспечением технологического единства, согласованным процессным управлением отдельными элементами системы доставки;
- задачи выбора посредников, видов транспорта и т. д., основанные на формировании пула альтернативных вариантов, оптимальных при различных ситуационных ограничениях;

¹¹ Лукинский В. С. Логистика и управление цепями поставок : учебник и практикум для вузов / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2025. 434 с. С. 324. Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/bcode/560301> (дата обращения: 22.07.2025).

- задачи оперативного управления транспортировкой, предполагающие формирование и постоянную корректировку маршрутов доставки;
- аналитические, позволяющие оценивать качество сервиса, определять «узкие места», являющиеся источником роста суммарных логистических издержек в целом и затрат на транспортировку в частности;
- задачи рационального управления логистической (транспортно-логистической) инфраструктурой, которая в узком смысле касается управления собственным парком транспортных средств, а в широком смысле (для макрологистических систем) — формирования рациональной архитектуры транспортно-логистической системы, включающей как физические элементы (склады, пути сообщения, транспортные узлы, парк транспортных средств и т. д.), так и информационное сопровождение функционирования системы.

Формирование экосистемы как элемента поддержки принятия управленческих решений в транспортной отрасли является инфраструктурным проектом, включающим создание единой платформы взаимодействия всех участников транспортировки грузов. Таким проектом, согласно национальному проекту «Транспорт», должна стать платформа «ГосЛог»¹². Цели, которые ставятся перед платформой, направлены на сокращение бумажного документооборота вплоть до полного отказа, увеличение средней скорости доставки за счет исключения непроизводительных простоев (в том числе при пересечении границы и совершении таможенных операций при помещении товаров под соответствующую таможенную процедуру), увеличение пропускной способности элементов физической инфраструктуры транспортного комплекса за счет ее модернизации и одновременного применения современных технологий.

Однако следует проводить исследования, направленные на поиск, изучение, обоснование и выбор эффективных инструментов (платформенных решений), за счет чего будут решаться указанные ранее задачи транспортной логистики. Рассмотренная нами в работе [3] концептуальная модель архитектуры логистической системы ЕАЭС, основанная на учете интересов заинтересованных сторон социально-экономической системы при представлении и последовательной реализации проектов, может быть в полной мере применена к транспортно-логистической системе ЕАЭС в рамках проекта, связанного с развитием цифровых транспортных коридоров и формированием соответствующей экосистемы.

Остановимся в данном исследовании на более детальном представлении идеи проекта (представлении архитектуры), которое должно включать:

- разработку идеи, что применительно к экосистеме предполагает, на наш взгляд, определение направлений оптимизации транспортировки на основании не только натурального эксперимента (согласно [3], должны быть обработаны данные по 11 мультимодальным маршрутам), но и применения методов и моделей теории транспортной логистики;
- оценку возможностей для участников перевозочного процесса использования соответствующих сервисов экосистемы, при этом речь должна идти о порядке их внедрения. Очевидно, что внедрение блоков платформы будет происходить последовательно, однако отдельной значимой задачей станет определение этой последовательности;
- оценку рисков и надежности, связанных с внедрением тех или иных сервисов, которая определяется применением теории управления рисками¹³ [5 и др.] и

¹² НЦТЛП «ГосЛог». Официальный Интернет-ресурс «Ситуационно-информационного центра Минтранса России». URL: <https://transport.gov.ru/node/420> (дата обращения: 27.08.2025).

¹³ Пузыня Т. А. Основы риск-анализа : учебник и практикум для вузов / Т. А. Пузыня. М. : Юрайт, 2025. 69 с. Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/bcode/577331> (дата обращения: 13.08.2025).

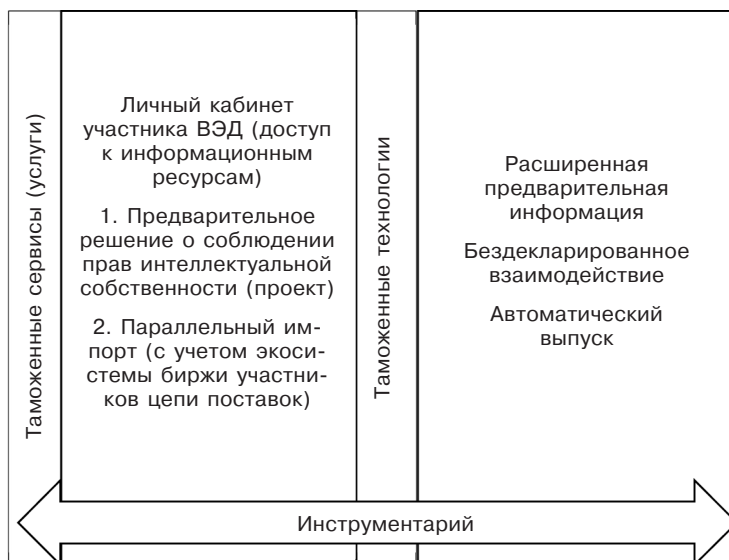


Рис. 2. Инструментарий поддержки принятия управленческого решения на основе сервисов экосистемы цифровых транспортных коридоров

Fig. 2. Management decision support tools based on the services of the ecosystem of digital transport corridors

Источник: составлено авторами.

теории надежности¹⁴ для цифровых проектов в сложных социально-экономических системах.

Следовательно, исследования должны быть ориентированы на разработку архитектуры как всей системы, так и отдельных сервисов, которые будут направлены на решение отдельных, узконаправленных задач всех участников процесса. Наиболее сложным вопросом при этом является определить, какие сервисы должны быть реализованы в первую очередь, как они должны будут функционировать, решение каких задач будет на них возложено.

Одним из действующих сервисов, определенных для участников ВЭД, — личный кабинет участника ВЭД. Существующий личный кабинет участника ВЭД рассматривается нами как некий шлюз для взаимодействия с экосистемой¹⁵. В настоящее время через личный кабинет налажено эффективное взаимодействие лишь с ФТС России по семи направлениям. Экосистема должна сформировать информационную платформу для всех участников при должном уровне информационной безопасности, что обеспечивает в настоящее время личный кабинет. Отказ от личного кабинета

¹⁴ Богатырев В. А. Информационные системы и технологии. Теория надежности : учебное пособие для вузов / В. А. Богатырев. 2-е изд. М. : Юрайт, 2024. 366 с. Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/bcode/510320> (дата обращения: 27.09.2025); Северцев Н. А. Теория надежности сложных систем в отработке и эксплуатации : учебник для вузов / Н. А. Северцев. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2025. 473 с. Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/bcode/563807> (дата обращения: 27.08.2025).

¹⁵ Распоряжение Евразийского межправительственного совета от 31.01.2020 № 4 «О формировании экосистемы цифровых транспортных коридоров Евразийского экономического союза» (в действующей редакции). <https://docs.cntd.ru/document/564200761> (дата обращения: 30.03.2026).

считаем нецелесообразным, а вот опыт его развития и внедрения вполне можно использовать для формирования отдельных сервисов.

Рассмотрим выделяемые отдельно специфические товары, содержащие объекты интеллектуальной собственности. Статистика показывает, что ввоз товаров с нарушением прав на объекты интеллектуальной собственности в 2024 г., по официальным данным ФТС России, вырос по сравнению с 2023 г. на 20 %¹⁶. При этом отмечается¹⁷, что «импортеры постоянно улучшают качество подделки товарных знаков», а следовательно, таможенные органы при перемещении товаров с признаками контрафакта приостанавливают выпуск в том числе и легально ввозимого товара до выяснения (уточнения) обстоятельств ввоза. Имеющиеся у таможенных органов инструменты по выявлению таких нарушений определены Таможенным кодексом ЕАЭС и связаны с приостановлением выпуска товаров до 20 рабочих дней (ст. 124 ТК ЕАЭС). Любое приостановление выпуска (задержка) — это дополнительные логистические издержки.

Для решения данной узкой задачи — минимизации логистических издержек, связанных с наличием объекта интеллектуальной собственности в товаре, — нами предлагается следующий инструментарий поддержки принятия управленческого решения в экосистеме цифровых транспортных коридоров, который основан на таможенных сервисах и технологиях (см. рис. 2).

Обсуждение

Предложенный на рис. 2 инструментарий базируется на развитии Личного кабинета участника ВЭД, а также на внедрении предварительного решения о соблюдении прав интеллектуальной собственности в условиях легализации параллельного импорта.

«Предварительное решение по интеллектуальной собственности» представляет собой государственную услугу, которая направлена на бесперебойное движение товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности. Если товар содержит объект интеллектуальной собственности, таможенные органы вправе задержать сроки выпуска товаров до 20 рабочих дней в случае выявления признаков контрафактности товаров (ст. 124 ТК ЕАЭС). Однако в условиях легализации параллельного импорта участник ВЭД должен доказать оригинальность товара. При этом законодательно не закреплено, каким образом ему следует это сделать и что будет являться достаточным для доказательства соблюдения прав интеллектуальной собственности [4].

Данная услуга может быть двух типов:

1. «Предоставление предварительного решения о соблюдении прав интеллектуальной собственности».

Условия получения услуги:

- товар содержит объект интеллектуальной собственности, разрешенный к параллельному импорту;
- товар содержит обозначение с признаками сходства до степени смешения с зарегистрированным на территории РФ;
- товар содержит объект интеллектуальной собственности, внесенный в национальный таможенный реестр.

2. «Предварительное решение об отсутствии нарушения прав интеллектуальной собственности».

¹⁶ Проект итогового доклада о результатах и основных направлениях деятельности ФТС России [Электронный ресурс]. URL: https://customs.gov.ru/storage/document/document_info/2025-03/14/itog_doklad_2024.pdf. (дата обращения: 15.10.2025).

¹⁷ ФТС отметила рост ввоза контрафактной продукции в 2024 г. Внешнеэкономические новости [Электронный ресурс] // Официальный сайт Альта-Софт. URL: https://www.alta.ru/external_news/118169/ (дата обращения: 02.09.2025).

Условия получения услуги:

- товар содержит объект интеллектуальной собственности, но отсутствует информация о наличии представителя правообладателя на территории РФ;
- товар содержит объект интеллектуальной собственности, не внесенный в таможенный реестр, но зарегистрированный на территории РФ.

Предлагаемая услуга будет оказываться на основании результатов следующих действий:

- проверка регистрации прав на объект интеллектуальной собственности;
- проверка наличия/отсутствия сходства до степени смешения;
- проверка легитимности документов, предоставляющих право использования объекта интеллектуальной собственности;
- ответ правообладателя о наличии признаков контрафактности;
- ответ Роспатента (результат обращения к базе данных Роспатента) о наличии регистрации прав на объект интеллектуальной собственности на территории РФ;
- проверка перечня Минпромторга России по параллельному импорту.

Данная услуга станет инструментом для прогноза таможенно-логистических рисков и возможности их минимизации в цепях поставок, а для участника цепи поставок будет дополнительным критерием оценки его добросовестности.

Выбор логистических посредников, таможенных представителей и других участников цепи поставок — сложная задача, основанная на принятии решения на основании многокритериальной оценки. В этой связи для развития механизма поддержки принятия решения в сфере такого выбора можно предложить включить в экосистему международного транспортного коридора биржу участников.

Биржа участников предполагает формирование реестра (паспорта) добросовестных перевозчиков, экспедиторов, логистических посредников, привлечение которых к перевозкам товаров, например, содержащих объекты интеллектуальной собственности, будет дополнительно к предварительному решению минимизировать риск приостановки (отказа) выпуска.

Паспорт участника должен быть доступен только для авторизованных пользователей и содержать данные, позволяющие идентифицировать его по уровню риска (рис. 3).

Паспорт участника

Код 00000000

ФИО / Наименование / Название компании

★ ★ ★ ★ ★

Основное Контакты Рейтинг Активность

Электронные документы

История изменений данных об участнике

Статистика деятельности на бирже
Отзывы Рекомендации Претензии

Рис. 3. Форма паспорта участника (предлагаемый фрагмент)
Fig. 3. The form of the participant's passport (proposed fragment)

Источник: составлено авторами.

Предлагается воспользоваться опытом ЕИС государственных закупок в части ведения реестра недобросовестных поставщиков, что позволит выявлять и исключать из экосистемы участников, не удовлетворяющих условиям.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд выводов и предложений:

1. Принятие управленческих решений в логистике осуществляется на основании многокритериальной оптимизации, использования различного инструментария, на основании принципов теории системы и при условии минимизации рисков. Современные цифровые технологии должны давать возможность оценивать принятые решения, что позволит субъекту системы быть уверенными в продвижении материального потока с минимальными затратами и максимальной надежностью. Экосистема цифровых транспортных коридоров только формируется, и ее наполнение, оптимизация и развитие отдельных сервисов должно позволять лицу, принимающему решение, получать объективную, надежную информацию о всех участниках.

2. Сервис «параллельный импорт» — это не просто нормативно-правовая поддержка импорта товаров из утвержденного списка, за счет взаимодействия с предлагаемой биржей участников цепи поставок он позволяет снижать риск ввоза контрафактной продукции.

Предложения:

1. Внести изменения в ТК ЕАЭС, добавив следующие статьи: «Предварительное решение по интеллектуальной собственности», «Порядок принятия предварительного решения по интеллектуальной собственности», «Заявление о принятии предварительного решения по интеллектуальной собственности», «Внесение изменений в предварительное решение по интеллектуальной собственности, прекращение его действия и/или отзыв», законодательно закрепив статус предварительного решения.

2. Внести изменения в 289-ФЗ, добавив соответствующую статью «Предварительное решение по интеллектуальной собственности», в которой будет разъяснен порядок подачи заявления на получение предварительного решения.

Литература

1. Анохов И. В., Римская О. Н. Этапы развития транспортных коридоров: механизация, роботизация, интеллектуализация и перспективы цифровизации // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2022. Т. 13, № 1. С. 72–79. DOI 10.17747/2618-947X-2022-1-72-79
2. Борисова В. В., Бородина А. С. Цифровые транспортные коридоры: возможности для выхода на новые рынки // Известия СПбГЭУ. 2023. № 1 (139). С. 96–100. EDN PEMESK
3. Гетман А. Г., Пластунок И. А. Логистическая система ЕАЭС: субъектно-процессный подход // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2024. Т. 13, № 3. С. 75–81. DOI 10.24412/2225-8264-2024-3-827
4. Гетман А. Г. Развитие методологии таможенной логистики в международных цепях поставок товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Санкт-Петербург, 2025. 41 с. URL: <https://www.dissercat.com/content/razvitiemetodologii-tamozhennoi-logistiki-v-mezhdunarodnykh-tsepyakh-postavok-tovarov-soder> (дата обращения: 22.07.2025).
5. Круи М. Основы риск-менеджмента / М. Круи, Д. Гэлаи, В. Б. Минасян, Р. Марк. Москва : Юрайт, 2025. 388 с. Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/bcode/559670> (дата обращения: 13.08.2025).
6. Магданов П. В. Управленческое решение: понятие и определение // Вестник Оренбургского государственного университета. 2011. № 8 (127). С. 63–67. EDN PATEDX

7. *Малевич Ю. В.* Цифровая трансформация таможенного администрирования международных перевозок / Ю. В. Малевич, К. А. Аитова, А. А. Кантарович [и др.]. Санкт-Петербург : Общество с ограниченной ответственностью «Издательско-торговая компания “Троицкий мост”», 2022. 176 с. ISBN 978-5-6047840-3-7. EDN HLJFSW
8. *Меренков А. О.* Цифровые транспортные коридоры // *Логистические системы в глобальной экономике*. 2022. № 12. С. 189–190. EDN GOPRFV
9. *Плетнева Н. Г.* Теория и методология управления логистическими системами в условиях неопределенности : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Санкт-Петербургский государственный экономический университет. Санкт-Петербург, 2008. 38 с. URL: <https://www.disserscat.com/content/teoriya-i-metodologiya-upravleniya-logisticheskimi-sistemami-v-usloviyakh-neopredelennosti> (дата обращения: 20.07.2025).
10. *Chen Z., Zhang S., Dui H.* Importance-based risk evaluation methodology in transportation cyber-physical systems. *Front. Eng. Manag.* 12, 291–304 (2025). URL: <https://doi.org/10.1007/s42524-025-4026-1>
11. *Wong W., Anwar M. F., Soh K. L.* Transportation 4.0 in supply chain management: State-of-the-art and future directions towards 5.0 in the transportation sector. *Oper Manag Res* 17, 683–710 (2024). URL: <https://doi.org/10.1007/s12063-024-00471-7>
12. *Li J., Wang J.* Digital twin-driven management strategies for logistics transportation systems. *Sci Rep* 15, 12186 (2025). URL: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-96641-z>

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Об авторах:

Гетман Анастасия Геннадьевна, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой таможенного администрирования, Северо-Западный институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Санкт-Петербург, Российская Федерация); getman-ag@ranepa.ru; ORCID: 0000-0002-1625-086X

Пластунок Ирина Александровна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры таможенного дела, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация; plastounjak.i@unecon.ru; ORCID: 0000-0002-2048-7413

References

1. Anokhov I. V., Rimskaya O. N. Stages of Transport Corridors Development: Mechanization, Robotization, Intellectualization, and Prospects for Digitalization // *Strategic decisions and risk management [Strategicheskiye resheniya i risk-menedzhment]*. 2022. Vol. 13, N 1. P. 72–79. (In Russ.). DOI 10.17747/2618-947X-2022-1-72-79
2. Borisova V. V., Borodina A. S. Digital Transport Corridors: Opportunities for Entering New Markets // *News of St. Petersburg University of Economics [Izvestiya SPbGUEU]*. 2023. — N 1 (139). P. 96–100. (In Russ.). EDN: PEMESK
3. Getman A. G., Plastunyak I. A. The EAEU Logistics System: A Subject-Process Approach // *Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technologies [Vestnik Sibirskogo instituta biznesa i informatsionnykh tekhnologiy]* 2024. Vol. 13. N 3. P. 75–81. (In Russ.). DOI 10.24412/2225-8264-2024-3-827
4. Getman A. G. Development of the Methodology of Customs Logistics in International Supply Chains of Goods Containing Intellectual Property Objects : Abstract of Dissertation for the Degree of Doctor of Economics. St. Petersburg, 2025. 41 p. (In Russ.) URL: <https://www.disserscat.com/content/razvitie-metodologii-tamozhennoi-logistiki-v-mezhdunarodnykh-tsepyakh-postavok-tovarov-soder> (accessed: 16.08.2025).
5. Krui M. *Fundamentals of Risk Management* / M. Krui, D. Galai, V. B. Minasyan, R. Mark. Moscow: Yurayt Publishing House, 2025. 388 p. [Electronic resource] // Yurayt Educational Platform [website]. URL: <https://urait.ru/bcode/559670> (accessed 13.08.2025). (In Russ.).
6. Magdanov P. V. Management Decision: Concept and Definition // *News of Orenburg State University [Vestnik OGU]*. 2011. N 8 (127). P. 63–67. (In Russ.). EDN PATEDX
7. Malevich Yu. V. Digital Transformation of Customs Administration of International Transportation: A Collective Monograph / Yu. V. Malevich, K. A. Aitova, A. A. Kantarovich [et al.]. St. Petersburg: Troitsky Bridge Publishing and Trading Company LLC. 2023. 176 p. (In Russ.). EDN HLJFSW

8. Merenkov A. O. Digital Transport Corridors // Logistic Systems in the Global Economy [Logisticheskiye sistemy v global'noy ekonomike]. 2022. N 12. P. 189–190. (In Russ.). EDN GOPRFV
9. Pletneva N. G. Theory and Methodology of Managing Logistic Systems in Uncertain Conditions : Abstract of a Dissertation for the Degree of Doctor of Economics / Saint Petersburg State University of Economics. St. Petersburg, 2008. 38 p. URL: <https://www.dissercat.com/content/teoriya-i-metodologiya-upravleniya-logisticheskimi-sistemami-v-usloviyakh-neopredelennosti> (accessed: 20.07.2025). (In Russ.).
10. Chen Z., Zhang S. & Dui H. Importance-based risk evaluation methodology in transportation cyber-physical systems. *Front. Eng. Manag.* 12, 291–304 (2025). URL: <https://doi.org/10.1007/s42524-025-4026-1>
11. Wong W., Anwar M. F. & Soh K. L. Transportation 4.0 in supply chain management: State-of-the-art and future directions towards 5.0 in the transportation sector. *Oper Manag Res* 17, 683–710 (2024). URL: <https://doi.org/10.1007/s12063-024-00471-7>
12. Li J., Wang J. Digital twin-driven management strategies for logistics transportation systems. *Sci Rep* 15, 12186 (2025). URL: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-96641-z>

Conflict of interests

The authors declare no relevant conflict of interests.

About the authors:

Anastasia G. Getman, Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Customs Administration, North-West Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (St. Petersburg, Russian Federation); getman-ag@ranepa.ru; ORCID: 0000-0002-1625-086X

Irina A. Plastunyak, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Customs Affairs, Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russian Federation; plastounjak.i@unecon.ru; ORCID: 0000-0002-2048-7413

Поступила в редакцию: 15.01.2026

Поступила после рецензирования: 11.02.2026

Принята к публикации: 18.03.2026

The article was submitted: 15.01.2026

Approved after reviewing: 11.02.2026

Accepted for publication: 18.03.2026

© Гетман А. Г., Пластуньяк И. А., 2026

Стратегические направления повышения качества жизни населения арктических территорий Республики Карелия

Козырев А. А.* , Зарецкий А. А.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Северо-Западный институт управления, Санкт-Петербург, Российская Федерация; *kozyrev-aa@ranepa.ru

РЕФЕРАТ

В статье представлены результаты комплексного исследования стратегических направлений повышения качества жизни населения арктических территорий Республики Карелия. Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки эффективной методологии управления развитием арктических территорий в условиях современных геополитических и социально-экономических вызовов. Цель исследования заключается в разработке стратегических направлений повышения качества жизни населения арктических территорий Республики Карелия. Методология исследования базируется на системном подходе, включающем анализ социально-демографических, экономических, экологических и инфраструктурных показателей развития региона. Научная новизна работы состоит в разработке интегрированной системы критериев оценки эффективности стратегических направлений развития арктических территорий, включающей инновационные элементы: климатический модуль оценки влияния изменений климата, адаптивный механизм корректировки управленческих решений, интегральный индекс качества жизни населения, систему раннего предупреждения социальных рисков и механизм обратной связи с населением. Практическая значимость исследования определяется возможностью применения разработанной методологии для мониторинга качества жизни населения, прогнозирования социально-экономических процессов, оценки эффективности реализуемых программ, корректировки стратегических направлений развития и повышения качества управленческих решений. Полученные результаты вносят вклад в развитие теоретико-методологических основ управления качеством жизни населения арктических территорий и формируют научно обоснованную базу для разработки эффективных стратегических направлений развития региона. Перспективность подхода обусловлена возможностью масштабирования разработанной методологии на другие арктические территории и ее адаптивностью к изменяющимся условиям развития региона.

Ключевые слова: качество жизни, стратегическое развитие, арктические территории, методология оценки, социально-экономическое развитие, Республика Карелия.

Для цитирования: Козырев А. А., Зарецкий А. А. Стратегические направления повышения качества жизни населения арктических территорий Республики Карелия // Управленческое консультирование. 2026. № 2. С. 148–168. EDN VJSOVP

Strategic Directions for Improving the Quality of Life of the Population of the Arctic Territories of the Republic of Karelia

Aleksandr A. Kozыrev*, Andrey A. Zaretsky

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, North-West Institute of Management, St. Petersburg, Russian Federation; *kozyrev-aa@ranepa.ru

ABSTRACT

The article presents the results of a comprehensive study of strategic directions for improving the quality of life of the population in the Arctic territories of the Republic of Karelia. The relevance of the research is determined by the need to develop an effective methodology for managing the development of Arctic territories in the context of modern geopolitical and socio-economic challenges. The purpose of the study is to develop strategic directions for

improving the quality of life of the population in the Arctic territories of the Republic of Karelia. The research methodology is based on a systematic approach, including the analysis of socio-demographic, economic, environmental and infrastructure indicators of regional development. The scientific novelty of the work lies in the development of an integrated system of criteria for assessing the effectiveness of strategic development directions in the Arctic territories, including innovative elements such as: a climate module for assessing the impact of climate changes, an adaptive mechanism for adjusting management decisions, an integral index of the population's quality of life, an early warning system for social risks, and a feedback mechanism with the population. The practical significance of the research is determined by the possibility of applying the developed methodology for monitoring the quality of life of the population, forecasting socio-economic processes, assessing the effectiveness of implemented programs, adjusting strategic development directions, and improving the quality of management decisions. The results obtained contribute to the development of theoretical and methodological foundations for managing the quality of life of the population in the Arctic territories and form a scientifically grounded base for developing effective strategic directions for regional development. The prospects of the approach are due to the possibility of scaling the developed methodology to other Arctic territories and its adaptability to changing conditions of regional development.

Keywords: quality of life, strategic development, Arctic territories, assessment methodology, socio-economic development, Republic of Karelia.

For citation: Kozyrev A. A., Zaretsky A. A. Strategic Directions for Improving the Quality of Life of the Population of the Arctic Territories of the Republic of Karelia // Administrative Consulting. 2026. N 2. P. 148–168. EDN VJSOVP

Введение

В современных геополитических условиях, характеризующихся существенной трансформацией международных отношений и активизацией экономических интересов ключевых мировых игроков, наблюдается значительное усиление внимания к вопросам освоения и устойчивого развития арктических территорий. Стратегическая значимость Арктической зоны обусловлена комплексом факторов, включая ресурсный потенциал региона, перспективы развития Северного морского пути, а также необходимость обеспечения национальной безопасности и укрепления геополитических позиций России в циркумполярном пространстве. При этом императивом реализации любых инфраструктурных и экономических проектов в Арктической зоне выступает принцип минимизации антропогенного воздействия на хрупкие экосистемы региона. Экологическая устойчивость должна выступать в качестве неотъемлемого критерия при планировании и реализации мероприятий по освоению арктических территорий, что диктуется высокой уязвимостью арктических биогеоценозов к внешним воздействиям и их замедленной способностью к естественной регенерации.

Арктические территории Республики Карелия характеризуются комплексом лимитирующих факторов социально-экономического развития, среди которых первоочередное значение имеют экстремальные природно-климатические условия. К их числу относятся: продолжительный зимний период с низкими температурами, высокая влажность и ветровая нагрузка, ограниченный вегетационный период, специфические почвенные условия, затрудняющие хозяйственное освоение территорий. Совокупность данных факторов в сочетании с долговременными демографическими трендами — устойчивой миграционной убылью и естественной депопуляцией — обуславливает критически низкие показатели численности и плотности населения в арктической части Республики Карелия. В частности, плотность населения в указанных районах существенно ниже среднероссийских показателей и демонстрирует негативную динамику на протяжении последних десятилетий, что

создает дополнительные вызовы для реализации стратегий социально-экономического развития региона [29, с. 33].

Отдельного внимания заслуживает тот факт, что ввиду неблагоприятных условий жизнедеятельности, недостаточно развитой социальной инфраструктуры, низкого уровня жизни в целом и неудовлетворительной экологической обстановки с арктических территорий Республики Карелия в более благоприятные регионы уезжает трудоспособное население [21, с. 112]. Пространственный анализ, проведенный В. В. Фаузером и А. В. Смирновым, продемонстрировал, что «современные миграционные процессы в Арктике являются результатом сложного сочетания природно-климатических, исторических, социальных и экономических причин» [40, с. 14].

Следует также обозначить, что Арктика является экономически значимым регионом РФ, на который приходится около 15 % всего ВВП страны и 25 % экспорта [36, с. 205]. В то же время территории Арктической зоны присуще неравномерное инновационное развитие [38, с. 139]. По данным актуальных исследований, коэффициенты локализации инноваций регионов рассматриваемой зоны разнятся от 0,082 в Республике Коми и 0,668 в Республике Карелия до 2,417 для Мурманской области [5, с. 92].

С учетом обозначенных вызовов возрастает актуальность научно обоснованного проектирования и реализации специализированных программ социально-экономического развития и экологической защиты арктических территорий Российской Федерации, учитывающих специфику региона и требования устойчивого развития [43, с. 133].

Арктическая зона Российской Федерации, занимающая стратегическое положение на стыке Европейской и Азиатской частей государства, простирается вдоль побережья морей Северного Ледовитого океана — от Баренцева на западе до Чукотского на востоке. Данная территория представляет собой одну из крупнейших арктических зон мира: площадь ее сухопутной составляющей достигает приблизительно 5 млн кв. км, что соответствует примерно 30 % общей территории Российской Федерации [2, с. 8].

Население Арктических регионов выступает наиболее ценным стратегическим ресурсом, способствующим освоению территорий Арктики и развитию производства и, следовательно, увеличению благосостояния страны в целом. В связи с этим со стороны государства необходимо оказание всесторонней помощи и поддержки местному населению, которое проживает и осуществляет трудовую деятельность в Арктической зоне и в том числе на арктических территориях Республики Карелия [22, с. 35]. Среди таких направлений можно обозначить различные меры экономической поддержки, привлечение инвестиций, развитие кадрового потенциала, сохранение и поддержание здоровья населения, улучшение состояния окружающей среды, восстановление и сохранение благоприятной экологической обстановки в регионе [16, с. 38–61].

Рассмотренная специфика характерна для арктических территорий Республики Карелия, особенность которой состоит в том, что 38 % ее площади располагается в Арктической зоне. Однако большая часть населения (72 %) проживает в южной части республики, где в основном располагается и социально-экономическая инфраструктура [18, с. 95]. В этой связи для развития Республики Карелия необходимо отдельно обратить внимание на освоение и развитие ее арктических территорий, чему может способствовать реализация стратегических проектов.

Материалы и методы

Методология стратегического проектного управления социально-экологическим развитием Арктической зоны РФ и специфические аспекты реализации стратегических проектов в Арктической зоне Российской Федерации рассматривались авторами в ранее опубликованных исследованиях [24; 28].

На основе ранее полученных данных появляется возможность, используя системный подход к управлению качеством жизни населения, руководствуясь принципами климатической адаптации всех элементов развития и интегративности управленческих решений, а также человекоцентричности как базового приоритета стратегирования, определить базис методологического аппарата проводимого исследования. К нему можно отнести комплекс таких аналитических инструментов, как мониторинг индикаторов качества жизни населения, прогностическое моделирование социально-экономических процессов, риск-менеджмент в условиях арктической специфики, бенчмаркинг лучших практик развития арктических территорий, квалиметрический анализ качества жизни.

Формулирование методологических основ концепции стратегического управления качеством жизни населения арктических территорий Республики Карелия может включать следующие базовые компоненты: социально-демографический блок (мониторинг миграционных процессов, анализ демографической динамики, оценка качества трудовых ресурсов), экономический блок (анализ структуры занятости, оценка предпринимательской активности, мониторинг доходов населения), экологический блок (мониторинг состояния экосистем, оценка антропогенной нагрузки, анализ климатических рисков), инфраструктурный блок (развитие транспортной сети, модернизация ЖКХ, создание цифровой инфраструктуры).

Концепция стратегического управления качеством жизни населения региона может создаваться на основе российской научной школы теории и методологии стратегирования, созданной академиком В. Л. Квинтом.

Алгоритм реализации концепции предполагается реализовать последовательными этапами. К ним можно отнести: диагностический этап (комплексная оценка текущего состояния, выявление проблемных зон, формулировка стратегических целей), проектировочный этап (разработка стратегических направлений, формирование программ развития, определение целевых показателей), а также имплементационный этап (реализация стратегических проектов, мониторинг выполнения, корректировка мероприятий).

При формировании системы критериев оценки эффективности стратегических направлений повышения качества жизни населения арктических территорий Республики Карелия проводится простое категорийное агрегирование показателей для упрощения их анализа и интерпретации.

Результаты

Как известно, 38 % территории Республики Карелия относится к Арктической зоне РФ (рис. 1). Это Лоухский, Кемский, Беломорский, Сегежский и Калевальский районы, а также Костомукша [9].

Территории Арктической зоны Республики Карелия характеризуются высокой озерностью (приблизительно 12 %), в основном ледникового происхождения. Как отмечается в исследованиях В. А. Румянцева, А. В. Измайловой и Л. Н. Крюкова, «следует ожидать значительное химическое и механическое загрязнение крайне чувствительных арктических экосистем» [39, с. 92–93].

Средняя плотность населения в регионе составляет 3,5 чел. на кв. км, это значительно ниже среднероссийской (8,6 чел. на кв. км). В ряде муниципалитетов Республики Карелия, однако, плотность превышает 10 чел. на кв. км (Костомукшский и Петрозаводский городские округа, Сортавальский район). Наибольшая плотность населения в южной части Карелии, там проживает 73 % населения [13, с. 360–383].

Необходимость разработки новых стратегических подходов к освоению арктических территорий затрагивает проблематику социально-экономического развития, развития инфраструктуры и повышения качества жизни населения [4, с. 34].

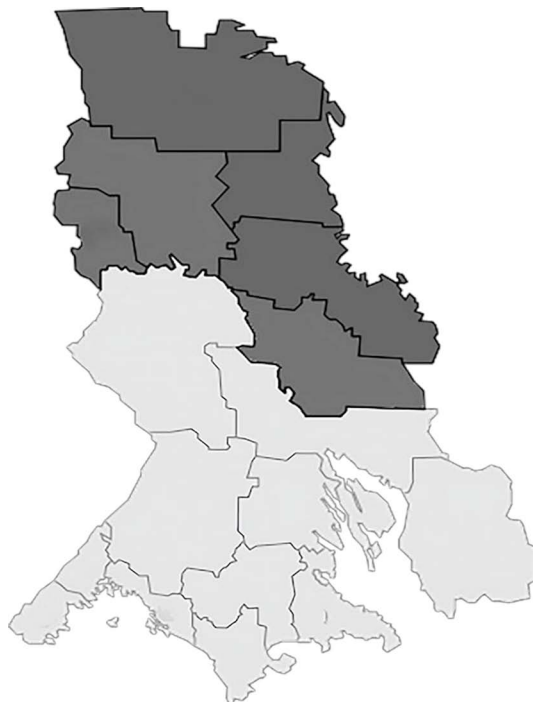


Рис. 1. Территория Республики Карелия и арктическая часть Республики Карелия
 Fig. 1. The territory of the Republic of Karelia and the Arctic part of the Republic of Karelia

Источник: составлено авторами.

Исследователи отмечают депопуляцию арктических районов Республики Карелия, а также уменьшение количества работников (как на крупных и средних предприятиях, так и индивидуальных предпринимателей) [37, с. 488]. Это негативная тенденция, поскольку в Арктической зоне РФ малые и средние предприятия играют значимую социально-экономическую роль [9, с. 14–22]. Пространственная неравномерность характерна также для промышленного потенциала региона [35, с. 257].

Для резидентов арктической части Карелии действуют региональные налоговые льготы, а также ряд административных преференций [41, с. 115].

На арктических территориях Республики Карелия реализуется проект «Чистая Арктика»¹, в рамках которого к участию в экологических мероприятиях привлечено более 300 волонтеров. Местные общественные организации и крупные предприятия поддерживают экологические акции в республике, а также содействуют процессу дальнейшего информирования и мотивирования волонтеров [15, с. 66–73]. В летний и осенний периоды 2022 г. были проведены мероприятия по очистке и приведению в порядок парка «Беломорские петроглифы», получившего статус объекта всемирного наследия ЮНЕСКО. При поддержке компаний «Костомукшский окатыш» и «Сегежа Групп» планируется также провести очистку от мусора прибрежной зоны множества карельских озер [3, с. 108].

По мнению А. Д. Волкова, А. В. Васильевой и В. В. Каргинова-Губинова, «карельская Арктика — перспективная площадка для апробации нового формата

¹ Проект Чистая Арктика [Электронный ресурс] // Экологические проекты России. URL: <https://eco-projects.ru/projects/arctic/> (дата обращения: 15.11.2025).

экоиндустриальной специальной экономической зоны ввиду своего экономико-географического положения, транспортной связности с другими регионами страны и климатических условий, являющихся переходными к экстремальным условиям Арктической зоны России» [8, с. 581].

Исследования А. М. Акчуриной и Н. М. Зубаировой показывают степень проблем газификации Республики Карелия; газификация в регионе составляет 7,9 % [1, с. 25]. Это означает, что жителям региона приходится отапливать помещения электрическими приборами, но из-за повышения тарифов это становится проблемой [30, с. 8].

Решению проблемы качества жизни населения посвящены исследования В. Л. Квинта и В. В. Окрепилова. К категории «качество жизни» академики относят такие составляющие, как высокий уровень политической свободы в обществе, свободу выбора различных товаров, места проживания, высокое качество производимых в стране или регионе товаров, качество предоставляемых населению услуг, состояние окружающей среды, а также различные формы защиты и обеспечения безопасности среды, где проживают и осуществляют свою жизнедеятельность люди. Качество жизни населения связано со степенью субъективной удовлетворенности людей тем, как и насколько удовлетворяются их потребности, определяемые, в свою очередь, субъективными ценностями людей [27]. Определить и исследовать качество жизни можно посредством изучения и измерения рассмотренных характеристик в совокупности. В этой связи можно также отметить, что управление качеством жизни по своей сути оказывается возможным при систематическом влиянии на уровень развития перечисленных выше категорий [26, с. 42].

Анализ социально-демографической ситуации арктической зоны Республики Карелия выявляет наличие существенного комплекса проблем, требующих пристального внимания исследователей и практиков. В ходе исследования человеческого потенциала арктических территорий установлено наличие устойчивой тенденции к депопуляции населения. Данный процесс детерминирован двумя ключевыми факторами: активной миграционной подвижностью населения и негативными показателями естественного движения населения [10].

Анализ социально-экономического положения населения арктического региона Республики Карелия демонстрирует высокий уровень бедности, характеризующийся существенными диспропорциями в доходах. Особую обеспокоенность вызывает высокий индекс бедности, требующий дополнительного исследования и разработки мер по его снижению. При этом наличие региональных налоговых преференций не обеспечивает адекватную компенсацию расходов, необходимых для поддержания достойного уровня жизни².

Исследование состояния рынка труда в арктической зоне Республики Карелия выявляет аномально высокие показатели безработицы, существенно превышающие среднероссийские статистические показатели [34]. Анализ динамики развития малого предпринимательства в арктических территориях демонстрирует замедленные темпы роста субъектов малого бизнеса.

Кадровая динамика демонстрирует отчетливую тенденцию к оттоку высококвалифицированных специалистов. Миграционные процессы направлены в регионы, обладающие более стабильной экономической обстановкой³.

² Davydova V., Shukina K. Satisfaction with the quality of life in the Arctic region [Электронный ресурс]. 3rd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM 2016. URL: <https://sgemsocial.org/index.php/elibrary-research-areas?view=publication&task=show&id=4753> (дата обращения: 15.11.2025).

³ Fedorova A., Emelyanova E., Kuzmenkov A. Demographic well-being and social infrastructure facilities availability: The Republic of Karelia municipalities case study [Электронный ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/370849056_Demographic_well-being_and_social_infrastructure_facilities_availability_The_Republic_of_Karelia_municipalities_case_study (дата обращения: 15.11.2025).

Таким образом, проведенный анализ инфраструктурного развития населенных пунктов арктической зоны Республики Карелия позволяет констатировать существенное отставание от среднероссийских показателей.

Обсуждение

По мнению В. Л. Квинта, «человек, создание условий для его интеллектуального, эмоционального развития и материального благополучия, объективно являются главным и конечным ориентиром всех стратегических преобразований» [25, с. 293]. Это обуславливает необходимость поддержки и развития человеческого потенциала региона и обязательный учет данного фактора при разработке стратегических проектов для реализации в Арктической зоне РФ. Стратегия развития Арктической зоны РФ должна базироваться на принципах социальной ориентированности, предполагающих инвестиции в человеческий капитал, развитие социальной инфраструктуры и повышение качества жизни населения. Реализация данных мер выступит ключевым драйвером экономического развития региона, способствуя формированию устойчивой экономической базы и снижению миграционного оттока [14, с. 53]. Проекты, планируемые к реализации в Арктической зоне РФ, должны базироваться на принципах комплексности и системности. Это предполагает интеграцию разноплановых компонентов развития — от социальной инфраструктуры и рынка труда до экологической безопасности и транспортно-логистических решений — с учетом их взаимного влияния и синергетического эффекта [19, с. 110].

Повышение качества жизни населения Арктической зоны Российской Федерации требует комплексного решения двух взаимосвязанных задач: улучшения экологической ситуации и развития многофункциональной инфраструктуры, адаптированной к экстремальным климатическим условиям региона. Приоритетными направлениями инфраструктурного развития выступают транспортная сеть, образовательные, спортивные и культурно-досуговые учреждения, туристические объекты и рекреационные зоны [11, с. 321].

С целью повышения эффективности комплексных проектов по улучшению качества жизни населения, проживающего на арктических территориях Республики Карелия, при разработке данных проектов следует принимать во внимание актуальные потребности населения и реальное положение дел в регионе [28, с. 1461]. В этом направлении представляется целесообразным налаживание взаимодействия и получение обратной связи от местных жителей, исследование общественного мнения относительно приоритетных вопросов развития региона, проблем и потребностей граждан [Там же].

Для организации такой коммуникации с городскими жителями могут быть составлены и предложены онлайн-анкеты с вопросами, касающимися наиболее значимых проблем региона, первоочередных задач, жизненного уклада. Для людей, проживающих в маленьких населенных пунктах, могут проводиться специальные собрания для обсуждения актуальных проблем качества жизни в регионе и перспектив ее улучшения [Там же].

Повышение качества жизни тесно связано с распространением газификации в Республике Карелия. Показатель газификации (7,9 %) является довольно низким, даже на уровне других территорий Северо-Западного региона. Для сравнения приведем данные по газификации Республики Коми (45,6 %), Псковской области (42,4 %) и Архангельской области (13,2 %) [1, с. 25].

Кроме того, согласно проведенным расчетам, величина средней заработной платы в 2022 г. в Республике Карелия на 21,8 % меньше, чем в целом по Северо-Западному федеральному округу. Инновационное развитие Республики Карелия

тормозится снижением изобретательской активности. Исследователи характеризуют данный уровень в 2021 г. как критический (0,54) [38, с. 141].

В арктических районах Республики Карелия фиксируются устойчивые негативные социально-экономические тенденции, проявляющиеся в: прогрессирующей депопуляции, вызванной оттоком трудоспособного населения в более благоприятные регионы; сокращении числа занятых на предприятиях крупного и среднего бизнеса, что связано с оптимизацией производства, автоматизацией и закрытием отдельных производств; снижении активности индивидуального предпринимательства, обусловленном ограниченной емкостью локальных рынков, высокими издержками ведения бизнеса в условиях Арктики и дефицитом инфраструктуры [34, с. 31]. Совокупность этих факторов ведет к деградации локальных рынков труда, снижению налоговой базы муниципалитетов и затрудняет реализацию стратегических проектов развития арктических территорий.

Социально-демографический блок

Проблематика социально-экономического развития арктических территорий Республики Карелия предусматривает внедрение системы мер, направленных на минимизацию рисков для населения, проживающего в зонах повышенной опасности. К приоритетным задачам относятся: идентификация и картографирование территорий повышенного риска (в т. ч. прибрежных поселений вблизи крупных водоемов, уязвимых к затоплению в условиях климатических изменений), оценка социально-демографических и экономических последствий проживания населения в данных зонах, разработка дифференцированных стратегий расселения и переселения с учетом специфики арктических условий, включая обеспечение транспортной доступности, социальной инфраструктуры и занятости в новых местах проживания. Предварительное исследование указанных территорий позволит сформировать научно обоснованный план действий, направленный на обеспечение безопасности населения и повышение качества жизни в долгосрочной перспективе⁴.

Ряд проблем в социальной сфере в Республике Карелия связан, прежде всего, с безработицей, а смежным фактором является и достаточно высокая преступность. При этом особо стоит отметить, что Республика Карелия характеризуется самым низким в России уровнем дифференциации доходов населения [7, с. 117–133], а уровень общей безработицы снизился с 5,8 % в 2022 г. до 5,3 % в 2023 г. и 0,7 % в 2024 г. Уровень преступности в Республике Карелия с 2022 по 2024 г. демонстрировал неоднозначную динамику: после снижения в 2022–2023 гг. (на 12 % и 6,4 % соответственно) в 2024 г. зафиксирован рост на 1,3 % по сравнению с 2023 г., при этом общее количество преступлений в 2024 г. оставалось ниже уровня 2021 г. на 17,8 %. Величина средней заработной платы в 2022 г. в Республике Карелия составила 52,9 тыс. руб., в 2023 г. — 64,4 тыс. руб., в 2024 г. — 74,2 тыс. руб. [12, с. 61]. При этом данный показатель ниже среднероссийского соответственно на 12,4 %, 9,3 % и 13,7 %.

Экономический блок

С июля 2020 г. в рамках государственной поддержки арктических инициатив внедрена многовекторная система мер, предусматривающая льготное возмещение страховых платежей, упрощенную процедуру получения земельных наделов, реализацию масштабной программы «Гектар в Арктике», внедрение особых налоговых

⁴ Постановление Правительства РФ Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации» № 484 от 30 марта 2021 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/400534977/> (дата обращения: 15.11.2025).

режимов, содействие в развитии инфраструктуры, предоставление займов на льготных условиях, выделение целевых грантов для туристической отрасли и оказание комплексной поддержки субъектам малого и среднего бизнеса [33, с. 403].

Для оптимизации структуры валовой добавленной стоимости и привлечения необходимых инвестиционных ресурсов требуются глубокая трансформация промышленной политики региона, создание перспективных отраслей и производственных мощностей с учетом имеющегося потенциала Карелии, а также организация современных предприятий с полным циклом производства и внедрением технологий комплексной переработки местного сырья⁵.

Экологический блок

Экосистемы Арктической зоны в целом и арктических территорий Республики Карелия в частности характеризуются недостаточной способностью самоочищаться ввиду чрезмерно холодного климата, в связи с чем для данной местности особую опасность представляют долго разлагающиеся отходы [32, с. 68]. По этой причине региональным предприятиям и местным жителям рекомендуется минимизировать использование пластиковой тары и стремиться заменять ее на упаковки из специальных биоразлагаемых материалов, что будет более экологично [20, с. 168].

Из-за неблагоприятных климатических условий и труднодоступности местности осложняется вывоз отходов и мусора, которые собираются на территориях Республики Карелия [31, с. 505]. Процесс транспортировки отходов представляет собой комплексную технологическую операцию, которая включает несколько последовательных этапов и может требовать поэтапного использования различных видов транспортных средств. В зависимости от характеристик отходов, расстояния перевозки и конечной цели перемещения может применяться комбинированная схема транспортировки с использованием специализированной техники различного назначения⁶. В качестве наглядного примера комплексной логистики можно рассмотреть схему перемещения металлолома, которая предусматривает первоначальную погрузку материала на специализированные речные суда с последующей транспортировкой водным путем, а затем — перевалку и доставку железнодорожным транспортом до конечного пункта назначения. Реализация подобных мультимодальных перевозок требует профессиональной координации и тесного взаимодействия с профильными транспортными организациями. Существенным фактором оптимизации таких логистических процессов может стать государственная поддержка в форме субсидирования транспортных издержек, что позволит снизить финансовую нагрузку на операторов и повысить экономическую эффективность перевозок [6].

Инфраструктурный блок

Повышение качества жизни в арктических районах Карелии детерминировано комплексным развитием материально-технической базы территорий. Приоритетный вектор смещается от базовой дорожно-транспортной связности к формированию многофункциональной социокультурной среды: образовательных кластеров, рекреационных зон и современных общественных пространств. Специфика региона — в частности, дефицит светового дня и экстремальный зимний период — требует внедрения адаптивных проектных решений, обеспечивающих эксплуатационную устойчивость и круглогодичную доступность инфраструктуры для населения.

⁵ Стратегия социально-экономического развития Республики Карелия на период до 2030 года [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/89a071c19798e94c3478014f01520cf4/proekt_RK.pdf (дата обращения: 10.04.2025).

⁶ Транспортировка отходов [Электронный ресурс] // Белтимплекс. URL: <https://www.belmarket.ru/helpful-info/statya/zhurnal/transportirovka-otkhodov/> (дата обращения: 15.11.2025).

В данных условиях рациональным представляется внедрение современных инженерно-технических систем освещения и отопления, гарантирующих бесперебойную и комфортную эксплуатацию объектов на протяжении всего календарного года. Особую значимость приобретает интеграция энергоэффективных технологий, способных обеспечить оптимальный микроклимат внутри помещений при минимальных энергозатратах, что особенно актуально в условиях продолжительного отопительного периода [28, с. 1456]. В условиях уязвимости арктических экосистем приоритетной задачей становится минимизация потенциальных негативных последствий для окружающей среды и снижение экологических рисков на всех этапах жизненного цикла объектов.

Важно обеспечить развитие сети автодорожного и железнодорожного полотна, что позволит осуществлять различные грузоперевозки, улучшить снабжение арктических территорий Республики Карелия продовольствием, развивать экономику региона. Разработка и реализация данного проекта может осуществляться Правительством РФ совместно с правительством Республики Карелия при поддержке ОАО «РЖД» [42].

Развитие инфраструктуры и транспорта будет способствовать повышению туристической привлекательности арктических территорий Республики Карелия. Это обусловлено тем, что среди туристов все более востребованной становится Карелия, не относящаяся к Арктической зоне, а, например, районы, расположенные ближе к Санкт-Петербургу и Петрозаводску⁷. Посещение арктических территорий Республики Карелия затруднено не только в связи с климатическими условиями, но и с недостаточно развитой инфраструктурой этого региона [23, с. 17].

На арктических территориях Республики Карелия, кроме того, необходимо активизировать развитие современных цифровых и информационно-коммуникационных технологий. Данная мера позволит повсеместно применять новые образовательные технологии, привлекать в регион специалистов сферы информационных технологий и людей, осуществляющих трудовую деятельность удаленно, автоматизировать производственные задачи, осуществлять постоянный мониторинг состояния окружающей среды и т. д. [17, с. 28].

Инновации

В рамках совершенствования методологической базы управления развитием арктических территорий нами разработан комплекс инновационных элементов, представляющих собой целостную систему научных новаций, где климатический модуль оценки влияния изменений климата на качество жизни выступает фундаментальным инструментом мониторинга и прогнозирования климатических факторов, адаптивный механизм корректировки стратегических решений обеспечивает гибкую систему оперативного реагирования на изменения внешней среды, интегральный индекс качества жизни арктического населения формирует комплексный критерий оценки эффективности реализуемых мер, система раннего предупреждения социальных рисков создает проактивный механизм превентивного управления социально-демографическими процессами, способный учитывать специфику региона и оперативно реагировать на возникающие вызовы (рис. 2).

В современных условиях климатической нестабильности особую актуальность приобретает разработка специализированного **климатического модуля оценки влияния изменений климата на качество жизни населения арктических территорий**.

Аналогично логике проведенных нами исследований [24; 28], приступая к разработке модуля, мы сознательно ушли от монодисциплинарности, объединив

⁷ Государственная арктическая политика: актуальные тенденции [Электронный ресурс] // Arctic Russia. Информационно-аналитический бюллетень. 2019, декабрь. URL: <https://arctic-russia.com/upload/Arctic-Bulletin.pdf> (дата обращения: 15.11.2025).



Рис. 2. Интегральная модель инновационных элементов методологии управления стратегическим развитием арктических территорий

Fig. 2. Integral model of innovative elements of the strategic development management methodology for Arctic territories

Источник: разработано авторами.

инструментарий климатологов, социологов и экономистов. Этот шаг может позволить превратить предлагаемую систему из обычного «архива данных» в действующую прогностическую модель.

Адаптивный механизм корректировки стратегических решений представляет собой комплексную систему управленческих инструментов, обеспечивающих гибкую реакцию на изменения внутренней и внешней среды арктического региона. Данный механизм базируется на принципах адаптивного управления и позволяет своевременно модифицировать стратегические направления развития в соответствии с актуальными вызовами и возможностями. Основопологающим элементом адаптивного механизма выступает система раннего предупреждения, которая функционирует на основе постоянного мониторинга ключевых индикаторов развития территории. Механизм включает многоуровневую структуру реагирования, предусматривающую различные уровни корректировки в зависимости от масштаба и характера выявленных отклонений. Аналитическая работа строится на принципах системного подхода и включает оценку причинно-следственных связей, прогнозирование возможных последствий, определение необходимых корректирующих действий, оценку ресурсных потребностей.

Корректирующий модуль обеспечивает реализацию необходимых изменений в стратегическом планировании. Данный компонент предусматривает оперативную модификацию текущих мероприятий, среднесрочную корректировку программ развития, долгосрочную адаптацию стратегических целей. Контрольно-надзорная подсистема осуществляет мониторинг эффективности реализованных корректировок и обеспечивает обратную связь в рамках адаптивного механизма.

В продолжение наших исследований [24; 28], для дальнейшего развития методологического аппарата, нами предлагается также **интегральный индекс качества** жизни арктического населения, адаптированный к специфике арктических территорий Республики Карелия. Данный индекс выступает качественно новым инструментом оценки, базирующимся на принципиально ином подходе к формированию интегральных показателей качества жизни в экстремальных климатических условиях. Инновационность подхода проявляется в создании комплексной методики расчета, включающей разработку системы корректирующих коэффициентов для арктических территорий, внедрение механизма учета климатических факторов при

оценке качества жизни, создание методики оценки доступности социальных услуг в условиях территориальной разобщенности и разработку системы мониторинга показателей с учетом особенностей сбора данных в арктическом регионе.

Теоретическая значимость предложенного индекса определяется формированием нового методологического подхода к оценке качества жизни населения, проживающего в экстремальных климатических условиях. Методология также предусматривает возможность дополнения и корректировки системы показателей в соответствии с изменяющимися условиями и появлением новых факторов, влияющих на качество жизни населения арктических территорий.

Таким образом, интегральный индекс качества жизни арктического населения представляет собой комплексный инновационный инструмент оценки, учитывающий всю многогранность факторов, влияющих на благосостояние жителей арктической зоны, и позволяющий осуществлять мониторинг эффективности реализуемых мер по повышению качества жизни населения.

В дополнение к предложенным инновационным элементам методологии представляется целесообразным внедрение **системы раннего предупреждения социальных рисков**, выступающей критически важным компонентом управленческого инструментария в условиях арктического региона. Система раннего предупреждения социальных рисков может включать следующие ключевые элементы: мониторинговый блок, обеспечивающий постоянный сбор и анализ данных о социально-демографической ситуации; аналитический модуль, осуществляющий комплексную оценку выявленных тенденций; прогностический компонент, формирующий сценарии развития социальных процессов; индикативная система, включающая набор опережающих показателей социального благополучия.

Кроме того, руководствуясь принципами, выдвинутыми в опубликованной ранее работе [28], хотелось бы дополнить наш методологический инструментарий **механизмом обратной связи с населением**, который мы рассматриваем как ключевой узел взаимодействия между системой государственного и муниципального управления и жителями Севера. В условиях арктической разобщенности этот механизм перестает быть формальностью, превращаясь в инструмент преодоления дистанции между властью и локальными сообществами. Его внедрение позволяет не просто аккумулировать запросы населения, но и оперативно корректировать управленческие решения, адаптируя их к суровым вызовам среды.

В основе функционирования механизма лежит создание многоканальной системы коммуникации, объединяющей традиционные и современные формы взаимодействия с населением.

Методология реализации механизма предусматривает стандартизацию процедур сбора и обработки обратной связи, разработку системы индикаторов эффективности взаимодействия с населением, внедрение процедур анализа поступающих обращений и предложений, а также механизмов реализации общественных инициатив. Практическая реализация механизма предполагает создание единой информационной среды, обеспечивающей своевременность реагирования на обращения граждан, прозрачность процесса принятия решений, доступность информации о результатах рассмотрения обращений и возможность отслеживания реализации общественных инициатив. Эффективность функционирования механизма оценивается по ряду критериев, включающих скорость обработки обращений граждан, процент реализованных общественных инициатив, уровень удовлетворенности населения качеством обратной связи, динамику изменения показателей социального благополучия и степень вовлеченности населения в процессы принятия решений. Механизм обратной связи может стать неотъемлемым элементом системы управления, обеспечивающим учет интересов и потребностей населения при формировании и реализации политики развития арктических территорий.

Механизм оценки эффективности

Предлагаемая система критериев оценки эффективности стратегических направлений повышения качества жизни населения представлена в табл. 1.

В рамках предлагаемого механизма мониторинга эффективности реализации стратегических направлений развития арктических территорий Республики Карелия формируется комплексная система управленческого контроля, основанная на принципах непрерывности, адаптивности и интеграции различных методов оценки.

Таблица 1

Система критериев оценки эффективности стратегических направлений повышения качества жизни населения арктических территорий Республики Карелия

Table 1. Strategic quality-of-life improvement: evaluation criteria for Arctic Karelia

№	Агрегированная группа показателей	Показатели	Периодичность
1	Социально-демографические	Динамика численности населения арктических территорий, соотношение естественного и миграционного прироста и убыли, половозрастная структура населения, ожидаемая продолжительность жизни, уровень занятости населения, доля экономически активного населения, структура занятости по отраслям, квалификация трудовых ресурсов, обеспеченность объектами социального назначения, доступность социальных услуг, качество жилищно-коммунальных услуг, анализ структуры миграционного потока, причины оттока квалифицированных кадров, эффективность мер по закреплению населения	Ежеквартальный мониторинг: миграционные потоки, естественный прирост населения, занятость населения, уровень образования населения. Ежемесячный контроль: регистрация новых жителей, учет выбытия населения, анализ обращений в социальные службы
2	Экономические	Среднемесячная заработная плата, соотношение доходов к прожиточному минимуму, уровень бедности, количество зарегистрированных субъектов МСП, объем инвестиций в основной капитал, эффективность господдержки бизнеса, уровень безработицы, структура вакансий, потребность в кадрах по специальностям, степень газификации территорий, транспортная доступность, развитие цифровой инфраструктуры	Ежеквартальный анализ: динамика доходов населения, инвестиционная активность, развитие малого бизнеса, производительность труда. Ежемесячная оценка: уровень безработицы, выполнение производственных планов, динамика цен на основные товары
3	Экологические	Качество атмосферного воздуха, состояние водных объектов, сохранность биоразнообразия, эффективность системы обращения с отходами, доля утилизируемых отходов, развитие отдельного сбора, реализация экологических проектов, эффективность природоохранных мероприятий, оценка уязвимости территорий, эффективность мер по адаптации к изменениям климата	Ежеквартальный мониторинг: состояние атмосферного воздуха, качество водных объектов, уровень утилизации отходов, сохранение биоразнообразия. Ежемесячный контроль: работа очистных сооружений, обращение с отходами, состояние зеленых насаждений

№	Агрегированная группа показателей	Показатели	Периодичность
4	Инфраструктурные	Уровень развития транспортной сети, включая автомобильные и железные дороги, состояние и модернизация объектов ЖКХ, доступность энергетической инфраструктуры, развитие телекоммуникационной сети, обеспеченность объектами социальной инфраструктуры (медицинские учреждения, образовательные организации, культурные центры), качество и доступность коммунальных услуг, состояние и развитие портовой инфраструктуры, наличие и качество объектов общественного питания и бытового обслуживания	Ежеквартальная оценка: состояние дорожной сети, работа коммунальных служб, доступность социальных объектов, качество цифровых сервисов. Ежемесячный мониторинг: аварийность объектов инфраструктуры, перебои в энергоснабжении, работа общественного транспорта
5	Интегральные	Комплексный индекс качества жизни населения, удовлетворенность населения условиями проживания, уровень диверсификации экономики, устойчивость локальных рынков, объем привлеченных инвестиций, уровень внедрения современных технологий, эффективность инновационных проектов	Ежеквартальный анализ: индекс качества жизни, удовлетворенность населения, социально-экономическая устойчивость, инвестиционный климат. Ежегодная оценка: комплексный анализ достижения стратегических целей, корректировка целевых показателей

Источник: составлено авторами.

Основополагающим элементом данной системы может выступить автоматизированная платформа мониторинга, обеспечивающая постоянный сбор и агрегацию данных посредством цифровых технологий. Данная система сможет осуществлять оперативный контроль критических показателей, интегрировать информацию из государственных информационных ресурсов и формировать регламентированную отчетность в режиме реального времени.

Важным компонентом механизма может стать экспертно-аналитическое сопровождение, реализуемое через многоуровневую систему исследований. Ежеквартальные полевые исследования ключевых показателей эффективности могут дополняться ежегодными комплексными оценками результативности реализованных мероприятий.

Внедрение предлагаемого механизма мониторинга трансформирует управление качеством жизни в карельской Арктике в динамический процесс. Мы рассматриваем эту систему не просто как инструмент контроля, а как регулятор стратегического развития: опираясь на текущие результаты оценки, органы государственного и муниципального управления получают возможность оперативно корректировать приоритеты и перераспределять ресурсы в режиме реального времени.

Выводы

Проведенное исследование стратегических направлений повышения качества жизни населения арктических территорий Республики Карелия позволяет сформулировать следующие выводы методологического и прикладного характера. Во-первых,

в результате комплексного анализа установлено, что разработанная методология оценки эффективности стратегических направлений представляет собой целостную систему критериев, позволяющую осуществлять многоаспектную оценку качества жизни населения арктических территорий через следующие агрегированные показатели: социально-демографические индикаторы, экономические параметры, экологические показатели, инфраструктурные метрики и интегральные индексы качества жизни.

Во-вторых, стратегические направления развития базируются на инновационной методологии, включающей следующие ключевые компоненты: климатический модуль оценки влияния изменений климата, адаптивный механизм корректировки решений, интегральный индекс качества жизни, систему раннего предупреждения социальных рисков и механизм обратной связи с населением. Методология оценки эффективности стратегических направлений основана на регулярном мониторинге следующих параметров: динамика социально-демографических показателей, эффективность экономических преобразований, состояние экологической среды, развитие инфраструктуры и уровень удовлетворенности населения.

Теоретическая значимость исследования заключается в разработке методологических основ оценки эффективности стратегических направлений повышения качества жизни населения арктических территорий, учитывающих специфику региона и комплексность решаемых задач. Инновационные элементы методологии обеспечивают комплексную оценку всех аспектов качества жизни населения через климатический модуль, адаптивный механизм, интегральный индекс, систему раннего предупреждения и механизм обратной связи.

Практическая значимость исследования определяется возможностью оперативно-го мониторинга качества жизни, прогнозирования социально-экономических процессов, оценки результативности реализуемых программ, корректировки стратегических направлений и повышения качества управленческих решений. Перспективность предложенных решений определяется их масштабируемостью и возможностью адаптации к специфике других арктических территорий, что открывает широкие возможности для дальнейшего развития методологии управления качеством жизни населения в условиях Арктической зоны Российской Федерации.

Таким образом, проведенное исследование позволило сформировать научно обоснованную систему оценки и управления качеством жизни населения арктических территорий Республики Карелия, основанную на комплексном подходе и инновационных методах оценки эффективности реализации стратегических направлений развития региона.

Литература

1. Акчурина А. М., Зубаирова Н. М. Применение СПГ в системе газоснабжения России: опыт и перспективы // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2022. № 2 (164). С. 21–24. DOI: 10.34773/EU.2022.2.4. EDN: QRCIMH
2. Бедрицкий А. И. Устойчивое развитие Арктической зоны Российской Федерации и климатические аспекты экологической и гидрометеорологической безопасности // Энергетическая политика. 2018. № 4. С. 3–10. EDN: VNMJXQ
3. Бондарев И. А., Косова К. П. Экологические проблемы Арктики // Актуальные проблемы строительства, ЖКХ и техносферной безопасности. Материалы IX Всероссийской (с международным участием) научно-технической конференции молодых исследователей, Волгоград, 18–23 апреля 2022 года. Волгоград : Волгоградский государственный технический университет, 2022. С. 108–110. EDN: OKZLTX
4. Брехунцов А. М., Петров Ю. В., Прыкова О. А. Экологические аспекты развития природно-ресурсного потенциала российской Арктики // Арктика: экология и экономика. 2020. № 3 (39). С. 34–47. DOI: 10.25283/2223-4594-2020-3-34-47 EDN: LAVTQZ

5. Будагов А. С., Мартынова Ю. А. Оценка неравномерности инновационного развития регионов Северо-Западного федерального округа // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2023. № 2 (73). С. 90–95. DOI: 10.52897/2411-4588-2023-2-90-95. EDN: XDWUYU
6. Васильцов В. С., Яшалова Н. Н., Новиков А. В. Климатические и экологические риски развития прибрежных арктических территорий // Арктика: экология и экономика. 2021. Т. 11, № 3. С. 341–352. DOI: 10.25283/2223-4594-2021-3-341-352. EDN: HDHNGN
7. Волгин Н. А., Широкова Л. Н., Мосина Л. Л. Российская Арктика: социально-трудовые и демографические особенности развития // Социально-трудовые исследования. 2019. № 1. С. 117–133. EDN: VXCRII
8. Волков А. Д., Васильева А. В., Каргинова-Губинова В. В. Формирование экоиנדустриальной зоны в карельской Арктике: пространственные предпосылки, ресурсный потенциал, человеческий капитал // Арктика: экология и экономика. 2022. Т. 12, № 4. С. 572–584. DOI: 10.25283/2223-4594-2022-4-572-584. EDN: OYKJNY
9. Волков А. Д., Козырева Д. Б. Региональные тенденции развития экономического пространства арктической зоны Республики Карелия // Дискуссия. 2019. № 6 (97). С. 14–22. DOI: 10.24411/2077-7639-2019-10044. EDN: JCDLGU
10. Волков А. Д., Тишков С. В. Стратегические приоритеты развития региона Карельской Арктики в условиях интеграции экономического пространства Арктической зоны России // Арктика и Север. 2022. № 46. С. 5–32. DOI: 10.37482/issn2221-2698.2022.46.5. EDN: PMJNGO
11. Ворончихина Д. Н. Арктический совет как международный форум сотрудничества государств: участие России // *Ars Administrandi*. 2019. Т. 11, № 2. С. 306–329. DOI: 10.17072/2218-9173-2019-2-306-329. EDN: XPJOAV
12. Гильдингерш М. Г., Мартынова Ю. А. Социальная среда организации как совокупность факторов, определяющих качество трудовой жизни работников // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2023. № 2 (73). С. 59–63. DOI: 10.52897/2411-4588-2023-2-59-63. EDN: UMDHPS
13. Гогоберидзе Г. Г., Румянцева Е. А., Шилин М. Б. Природные и техногенные риски природопользования в береговых эко-социо-экономических системах Арктической зоны Российской Федерации // Региональная экономика: теория и практика. 2021. Т. 19, № 2 (485). С. 360–383. DOI: 10.24891/re.19.2.360. EDN: VPXADD
14. Гриняев С. Н., Журавель В. П. Вопросы комплексной безопасности в Основах государственной политики России в Арктической зоне до 2035 г.: предыдущий опыт и перспективы реализации // Арктика и Север. 2020. № 39. С. 52–74. DOI: 10.37482/issn2221-2698.2020.39.52. EDN: HZIUGM
15. Денисов В. И., Черноградский В. Н., Потравный И. М., Иванова П. Ю. Направления сбалансированного социально-экономического развития Арктической зоны России (на примере Якутии) // Проблемы прогнозирования. 2020. № 4. С. 66–73. EDN: NGOHPJ
16. Дядик Н. В., Чапаргина А. Н. Бизнес и власть: эколого-экономическая ответственность в российской Арктике // Арктика и Север. 2020. № 41. С. 38–61. DOI: 10.37482/issn2221-2698.2020.41.38. EDN: LDLPSE
17. Евдокимова Ю. Г., Сычева С. М., Шрамченко Т. Б. Проблемы управления проектами в сфере экологии: рациональное природопользование и ресурсосбережение // Вестник государственного университета управления. 2020. № 3. С. 26–31. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-3-26-31. EDN: MMQUQD
18. Евсеев А. В., Красовская Т. М. Стратегия экономического развития Арктического региона России: проблема формирования экологического каркаса // Проблемы региональной экологии. 2015. № 1. С. 93–98. EDN: TWHACT
19. Жаворонкова Н. Г., Агафонов В. Б. Правовые проблемы пространственного развития Арктической экологической зоны Российской Федерации // *Lex russica*. 2020. № 3 (160). С. 105–113. DOI: 10.17803/1729-5920.2020.160.3.105-113. EDN: PTCBHV
20. Жаворонкова Н. Г., Агафонов В. Б. Стратегические направления правового обеспечения экологической безопасности в Арктической зоне Российской Федерации // Актуальные проблемы российского права. 2019. № 7 (104). С. 161–171. DOI: 10.17803/1994-1471.2019.104.7.161-171. EDN: EOPEXW
21. Журавель В. П. О новой государственной политике России в Арктической зоне до 2035 года // Аналитическая записка на сайте ИЕ РАН. 2020. № 9. С. 108–112. DOI: 10.15211/analytcs92020. EDN: ENOXMY

22. *Зайков К. С.* Стратегические приоритеты научных исследований России и зарубежных государств в арктическом регионе / К. С. Зайков, М. П. Калинина, Н. А. Кондратов, А. М. Тамицкий // *Арктика: экология и экономика*. 2016. Т. 3, № 23. С. 29–37. EDN: ZDTZCF
23. *Зайков К. С.* Сценарии развития арктического региона (2020–2035 гг.) / К. С. Зайков, Н. А. Кондратов, Е. В. Кудряшова [и др.] // *Арктика и Север*. 2019. № 35. С. 5–24. DOI: 10.17238/issn2221-2698.2019.35.5. EDN: AJAETA
24. *Зарецкий А. А., Козырев А. А.* Стратегическое проектное управление социально-экологическим развитием Арктической зоны РФ // *Управленческое консультирование*. 2023. № 12. С. 131–144. DOI: 10.22394/1726-1139-2023-12-131-144. EDN: YTHGIM
25. *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: 10.17073/2072-1633-2020-3-290-299. EDN: FEAMKR
26. *Квинт В. Л., Окрепилов В. В.* Сравнение роли качества жизни и ценностей в стратегии развития стран с формирующимся рынком и Запада // *Инновации*. 2014. № 9 (191). С. 41–51. EDN: TLODJK
27. *Квинт В. Л., Окрепилов В. В.* Теория и практика взаимосвязи категорий «хорошая жизнь» и «качество жизни» // *Экономика качества*. 2013. № 4. С. 1–16. EDN: RXANEN
28. *Козырев А. А., Зарецкий А. А.* Специфика реализации стратегических проектов в Арктической зоне Российской Федерации // *Экономика и управление*. 2023. Т. 29, № 12. С. 1454–1469. DOI: 10.35854/1998-1627-2023-12-1454-1469. EDN: ZPIMTW
29. *Коньгин Е. А.* Экология Арктики как драйвер инновационного развития // *Региональная энергетика и энергосбережение*. 2017. № 1. С. 33–34. EDN: TARJOV
30. *Лаверов Н. П., Богоявленский В. И., Богоявленский И. В.* Фундаментальные аспекты рационального освоения ресурсов нефти и газа Арктики и шельфа России: стратегия, перспективы и проблемы // *Арктика: экология и экономика*. 2016. № 2 (22). С. 4–13. EDN: ZBHYKH
31. *Ларионов В. Г., Безрукова Т. Л.* Экология и проблемы Арктики // *Арктика: инновационные технологии, кадры, туризм*. 2020. № 1. С. 504–508. EDN: HQLGHD
32. *Липина С. А., Череповицын А. Е., Липина А. В.* Концептуальные экологические аспекты развития арктических территорий как ключевые приоритеты модернизации России // *Минеральные ресурсы России. Экономика и управление*. 2019. № 3. С. 65–71. EDN: MXBYUJ
33. *Лукин В. Н.* Безопасность жизнедеятельности и экология: Арктический аспект // *Сервис безопасности в России: опыт, проблемы, перспективы. Мониторинг, предотвращение и ликвидация чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера: Материалы международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 28 октября 2021 года. Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский университет Государственной противопожарной службы Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий, 2021. С. 400–408. EDN: AOKYLM*
34. *Максимова Д. Д.* Устойчивое развитие Арктической зоны Российской Федерации: проблемы и перспективы // *Арктика 2035: Актуальные вопросы, проблемы, решения*. 2020. № 2. С. 30–37. DOI: 10.51823/74670_2020_2_30. EDN: TPKIFF
35. *Некрич А. С.* Пути к рациональному природопользованию в Арктике // *Север России: стратегии и перспективы развития : материалы II Всероссийской научно-практической конференции, Сургут, 27 мая 2016 года*. Т. 4. Сургут: ИЦ СурГУ, 2016. С. 256–259. EDN: ZAJXCZ
36. *Новиков А. В.* Экономика прибрежных территорий Арктики: анализ состояния и тенденции развития // *Арктика: экология и экономика*. 2022. Т. 12, № 2. С. 200–210. DOI: 10.25283/2223-4594-2022-2-200-210. EDN: OLPLBQ
37. *Панова Н. А., Казьмина О. О.* Аксиологические стратегии социально-экологического развития Арктики и северного округа России // *Арктика: инновационные технологии, кадры, туризм. Материалы международной научно-практической конференции, Воронеж, 19–21 ноября 2018 года. Воронеж : Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г. Ф. Морозова, 2018. С. 485–490. EDN: ZBTKZV*
38. *Перышкин М. О.* Роль сетевых структур в инновационном развитии регионов Северо-Западного федерального округа России // *Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития*. 2023. № 2 (73). С. 139–147. DOI: 10.52897/2411-4588-2023-2-139-147. EDN: DVQOPM
39. *Румянцев В. А., Измайлова А. В., Крюков Л. Н.* Состояние водных ресурсов озер Арктической зоны Российской Федерации // *Проблемы Арктики и Антарктики*. 2018. Т. 64, № 1 (115). С. 84–100. DOI: 10.30758/0555-2648-2018-64-1-84-100. EDN: XQZZAD

40. Фаузер В. В., Смирнов А. В. Миграции населения российской Арктики: модели, маршруты, результаты // Арктика: экология и экономика. 2020. № 4 (40). С. 4–18. DOI: 10.25283/2223-4594-2020-4-4-18. EDN: JDXHAO
41. Фаузер В. В. Вызовы и противоречия в развитии Севера и Арктики: демографическое измерение / В. В. Фаузер, А. В. Смирнов, Т. С. Лыткина, Г. Н. Фаузер // Арктика: экология и экономика. 2022. Т. 12, № 1. С. 111–122. EDN: GTLGYM
42. Федотов А. С. Арктика должна стать территорией комфортной жизни и социальной стабильности // Арктика 2035: актуальные вопросы, проблемы, решения. 2021. № 4 (8). С. 80–90. DOI: 10.51823/74670_2021_4_80. EDN: BSPMDO
43. Шевчук А. В. Экологические аспекты технологического развития Арктики // Научные труды Вольного экономического общества России. 2019. Т. 216. С. 125–145. EDN: WSDTIW

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Об авторах:

Козырев Александр Александрович, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента факультета экономики и финансов, Северо-Западный институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Санкт-Петербург, Российская Федерация); kozyrev-aa@ranepa.ru

Зарецкий Андрей Андреевич, аспирант, Институт проблем региональной экономики Российской академии наук, Санкт-Петербург, Российская Федерация; директор центра развития профессиональных компетенций «Карьера» учебно-методического управления департамента образовательной деятельности, преподаватель ФСПО, Северо-Западный институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Санкт-Петербург, Российская Федерация); zaretskyi-aa@ranepa.ru

References

1. Akchurina A. M., Zubairova N. M. Application of LNG in the Russian gas supply system: experience and prospects // Economics and Management: Scientific and Practical Journal [Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskiy zhurnal]. 2022. No. 2 (164). P. 21–24. (In Russ.). DOI: 10.34773/EU.2022.2.4 EDN: QRCIMH
2. Bedritsky A. I. Sustainable development of the Arctic zone of the Russian Federation and climatic aspects of environmental and hydrometeorological safety // Energy Policy [Energeticheskaya politika]. 2018. No. 4. P. 3–10. (In Russ.). EDN: VNMJXQ
3. Bondarev I. A., Kosova K. P. Environmental problems of the Arctic // Current Problems of Construction, Housing and Communal Services and Technosphere Safety. Materials of the IX All-Russian (with international participation) scientific and technical conference of young researchers, Volgograd, April 18–23, 2022. Volgograd: Volgograd State Technical University, 2022. P. 108–110. (In Russ.). EDN: OKZLTX
4. Brekhuntsov A. M., Petrov Yu. V., Prykova O. A. Environmental aspects of developing the natural resource potential of the Russian Arctic // Arctic: Ecology and Economy [Arktika: ekologiya i ekonomika]. 2020. No. 3(39). P. 34–47. (In Russ.). DOI: 10.25283/2223-4594-2020-3-34-47 EDN: LAVTQZ
5. Budagov A. S., Martynova Yu. A. Assessment of uneven innovative development of regions in the Northwestern Federal District // Economics of the Northwest: Problems and Development Prospects [Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya]. 2023. No. 2 (73). P. 90–95. (In Russ.). DOI: 10.52897/2411-4588-2023-2-90-95 EDN: XDYWUJ
6. Vasiltsov V. S., Yashalova N. N., Novikov A. V. Climatic and environmental risks of coastal Arctic territories development // Arctic: Ecology and Economy [Arktika: ekologiya i ekonomika]. 2021. Vol. 11, No. 3. P. 341–352. (In Russ.). DOI: 10.25283/2223-4594-2021-3-341-352 EDN: HDHNGN
7. Volgin N. A., Shirokova L. N., Mosina L. L. Russian Arctic: socio-labor and demographic development features // Social and Labor Research [Sotsial'no-trudovye issledovaniya]. 2019. No. 1. P. 117–133. (In Russ.). EDN: VXCRll
8. Volkov A. D., Vasilieva A. V., Karginova-Gubinova V. V. Formation of an eco-industrial zone in the Karelian Arctic: spatial prerequisites, resource potential, human capital // Arctic: Ecology and Economy [Arktika: ekologiya i ekonomika]. 2022. Vol. 12, No. 4. P. 572–584. (In Russ.).

- DOI: 10.25283/2223-4594-2022-4-572-584. EDN: OYKJNY
9. Volkov A. D., Kozyreva D. B. Regional trends in the development of the economic space of the Arctic zone of the Republic of Karelia // Discussion [Diskussiya]. 2019. No. 6 (97). P. 14–22. (In Russ.). DOI: 10.24411/2077-7639-2019-10044. EDN: JCDLGU
 10. Volkov A. D., Tishkov S. V. Strategic priorities for the development of the Karelian Arctic region in the context of integrating the economic space of the Russian Arctic zone // Arctic and North [Arktika i Sever]. 2022. No. 46. P. 5–32. (In Russ.). DOI: 10.37482/issn2221-2698.2022.46.5 EDN: PMJNGO
 11. Voronchikhina D. N. The Arctic Council as an international forum for state cooperation: Russia's participation // Ars Administrandi. 2019. Vol. 11, No. 2. P. 306–329. (In Russ.). DOI: 10.17072/2218-9173-2019-2-306-329. EDN: XPJOAV
 12. Gildingersh M. G., Martynova Yu. A. The social environment of an organization as a set of factors determining the quality of working life of employees // Economics of the Northwest: Problems and Development Prospects [Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya]. 2023. No. 2 (73). P. 59–63. (In Russ.). DOI: 10.52897/2411-4588-2023-2-59-63. EDN: UMDHPS
 13. Gogoberidze G. G., Rumyantseva E. A., Shilin M. B. Natural and man-made risks of nature management in coastal eco-socio-economic systems of the Arctic zone of the Russian Federation // Regional Economics: Theory and Practice [Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika]. 2021. Vol. 19, No. 2 (485). P. 360–383. (In Russ.). DOI: 10.24891/re.19.2.360. EDN: VPXADD
 14. Grinyaev S. N., Zhuravel V. P. Issues of integrated security in the Foundations of Russian State Policy in the Arctic zone until 2035: previous experience and implementation prospects // Arctic and North [Arktika i Sever]. 2020. No. 39. P. 52–74. (In Russ.). DOI: 10.37482/issn2221-2698.2020.39.52. EDN: HZIUGM
 15. Denisov V. I., Chernogradskiy V. N., Potravnyy I. M., Ivanova P. Yu. Directions for balanced socio-economic development of the Russian Arctic zone (using Yakutia as an example) // Problems of Forecasting [Problemy prognozirovaniya]. 2020. No. 4. P. 66–73. (In Russ.). EDN: NGOHPJ
 16. Dyadik N. V., Chapargina A. N. Business and government: environmental and economic responsibility in the Russian Arctic // Arctic and North [Arktika i Sever]. 2020. No. 41. P. 38–61. (In Russ.). DOI: 10.37482/issn2221-2698.2020.41.38. EDN: LDLPSE
 17. Evdokimova Yu. G., Sycheva S. M., Shramchenko T. B. Problems of project management in ecology: rational nature management and resource conservation // Bulletin of the State University of Management [Vestnik gosudarstvennogo universiteta upravleniya]. 2020. No. 3. P. 26–31. (In Russ.). DOI: 10.26425/1816-4277-2020-3-26-31. EDN: MMQUQD
 18. Evseev A. V., Krasovskaya T. M. Strategy of economic development of the Russian Arctic region: the problem of forming an ecological framework // Problems of Regional Ecology [Problemy regional'noy ekologii]. 2015. No. 1. P. 93–98. (In Russ.). EDN: TWHACT
 19. Zhavoronkova N. G., Agafonov V. B. Legal problems of spatial development of the Arctic ecological zone of the Russian Federation // Lex Russica. 2020. No. 3 (160). P. 105–113. (In Russ.). DOI: 10.17803/1729-5920.2020.160.3.105-113. EDN: PTCBHB
 20. Zhavoronkova N. G., Agafonov V. B. Strategic directions of legal support for environmental safety in the Arctic zone of the Russian Federation // Current Problems of Russian Law [Aktual'nye problemy rossiyskogo prava]. 2019. No. 7 (104). P. 161–171. (In Russ.). DOI: 10.17803/1994-1471.2019.104.7.161-171. EDN: EOPEXW
 21. Zhuravel V. P. On the new state policy of Russia in the Arctic zone until 2035 // Analytical note on the website of IE RAS [Analiticheskaya zapiska na sayte IE RAN], 2020, No. 9, P. 108–112. (In Russ.). DOI: 10.15211/analytics92020 EDN: ENOXMY
 22. Zaikov K. S. Strategic priorities of scientific research of Russia and foreign states in the Arctic region / K. S. Zaikov, M. R. Kalinina, N. A. Kondratov, A. M. Tamitsky // Arctic: Ecology and Economy [Arktika: ekologiya i ekonomika]. 2016. Vol. 3, No. 23. P. 29–37. (In Russ.). EDN: ZDTZCF
 23. Zaikov K.S. Scenarios of Arctic region development (2020–2035) / K. S. Zaikov, N. A. Kondratov, E. V. Kudryashova [et al.] // Arctic and North [Arktika i Sever], 2019, No. 35, P. 5–24. (In Russ.). DOI: 10.17238/issn2221-2698.2019.35.5 EDN: AJAETA
 24. Zaretsky A. A., Kozyrev A. A. Strategic project management of socio-ecological development of the Arctic zone of the Russian Federation // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2023. No. 12. P. 131–144. (In Russ.). DOI: 10.22394/1726-1139-2023-12-131-144. EDN: YTHGIM
 25. Kvint V. L. Theoretical foundations and methodology of strategizing Kuzbass as a key industrial region of Russia // Economy in Industry [Ekonomika v promyshlennosti]. 2020. Vol. 13, No. 3.

- P. 290–299. (In Russ.). DOI: 10.17073/2072-1633-2020-3-290-299. EDN: FEAMKR
26. Kvint V. L., Okrepilov V. V. Comparison of the role of quality of life and values in the development strategy of emerging market countries and the West // Innovations [Innovatsii]. 2014. No. 9 (191). P. 41–51. (In Russ.). EDN: TLODJN
 27. Kvint V. L., Okrepilov V. V. Theory and practice of the relationship between the categories of “good life” and “quality of life” // Economics of Quality [Ekonomika kachestva]. 2013. No. 4. P. 1–16. (In Russ.). EDN: RXANEH
 28. Kozyrev A. A., Zaretsky A. A. Specifics of implementing strategic projects in the Arctic zone of the Russian Federation // Economics and Management [Ekonomika i upravlenie]. 2023. Vol. 29, No. 12. P. 1454–1469. (In Russ.). DOI: 10.35854/1998-1627-2023-12-1454-1469. EDN: ZPIMTW
 29. Konygin E. A. Arctic ecology as a driver of innovative development // Regional Energy and Energy Saving [Regional'naya energetika i energosberezhenie]. 2017. No. 1. P. 33–34. (In Russ.). EDN: TARJOV
 30. Laverov N. P., Bogoyavlensky V. I., Bogoyavlensky I. V. Fundamental aspects of rational development of oil and gas resources in the Arctic and on the Russian shelf: strategy, prospects and challenges // Arctic: Ecology and Economy [Arktika: ekologiya i ekonomika]. 2016. No. 2 (22). P. 4–13. (In Russ.). EDN: ZBHYKH
 31. Larionov V. G., Bezrukova T. L. Ecology and Arctic issues // Arctic: Innovative Technologies, Personnel, Tourism [Arktika: innovatsionnye tekhnologii, kadry, turizm]. 2020. No. 1. P. 504–508. (In Russ.). EDN: HQLGHD
 32. Lipina S. A., Cheropovitsyn A. E., Lipina A. V. Conceptual environmental aspects of Arctic territories development as key priorities for Russia's modernization // Mineral Resources of Russia. Economics and Management [Mineral'nye resursy Rossii. Ekonomika i upravlenie]. 2019. No. 3. P. 65–71. (In Russ.). EDN: MXBYJJ
 33. Lukin V. N. Life safety and ecology: Arctic dimension // Safety Services in Russia: Experience, Problems, Prospects. Monitoring, Prevention and Elimination of Natural and Man-Made Emergencies. Materials of the international scientific and practical conference, St. Petersburg, October 28, 2021. St. Petersburg, 2021. P. 400–408. (In Russ.). EDN: AOKYLM
 34. Maksimova D. D. Sustainable development of the Arctic zone of the Russian Federation: challenges and prospects // Arctic 2035: Topical Issues, Problems, Solutions [Arktika 2035: Aktual'nye voprosy, problemy, resheniya]. 2020. No. 2. P. 30–37. (In Russ.). DOI: 10.51823/74670_2020_2_30 EDN: TPKIFF
 35. Nekrich A. S. Paths to rational nature management in the Arctic // North of Russia: Strategies and Development Prospects: materials of the II All-Russian Scientific and Practical Conference, Surgut, May 27, 2016. Vol. 4. Surgut: SurgSU, 2016. P. 256–259. (In Russ.). EDN: ZAJXCZ
 36. Novikov A. V. Economy of coastal Arctic territories: analysis of the state and development trends // Arctic: Ecology and Economy [Arktika: ekologiya i ekonomika]. 2022. Vol. 12, No. 2. P. 200–210. (In Russ.). DOI: 10.25283/2223-4594-2022-2-200-210. EDN: OLPLBQ
 37. Panova N. A., Kaz'mina O. O. Axiological strategies of socio-ecological development of the Arctic and northern regions of Russia // Arctic: Innovative Technologies, Personnel, Tourism. Materials of the international scientific and practical conference, Voronezh, November 19–21, 2018. Voronezh: Voronezh State Forestry University named after G. F. Morozov, 2018. P. 485–490. (In Russ.). EDN: ZBTKZV
 38. Peryshkin M. O. The role of network structures in innovative development of regions in the Northwestern Federal District of Russia // Economics of the Northwest: Problems and Development Prospects [Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya]. 2023. No. 2 (73). P. 139–147. (In Russ.). DOI: 10.52897/2411-4588-2023-2-139-147. EDN: DVQOPM
 39. Rumyantsev V. A., Izmaylova A. V., Kryukov L. N. State of water resources in lakes of the Arctic zone of the Russian Federation // Problems of the Arctic and Antarctic [Problemy Arktiki i Antarktiki]. 2018. Vol. 64, No. 1 (115). P. 84–100. (In Russ.). DOI: 10.30758/0555-2648-2018-64-1-84-100. EDN: XQZZAD
 40. Fauzer V. V., Smirnov A. V. Population migrations in the Russian Arctic: models, routes, results // Arctic: Ecology and Economy [Arktika: ekologiya i ekonomika]. 2020. No. 4 (40). P. 4–18. (In Russ.). DOI: 10.25283/2223-4594-2020-4-4-18. EDN: JDXXAO
 41. Fauzer V. V. Challenges and contradictions in the development of the North and the Arctic: demographic dimension / V. V. Fauzer, A. V. Smirnov, T. S. Lytkina, G. N. Fauzer // Arctic: Ecology and Economy [Arktika: ekologiya i ekonomika]. 2022. Vol. 12, No. 1. P. 111–122. (In Russ.). EDN: GTLGYM
 42. Fedotov A. S. The Arctic should become a territory of comfortable living and social stability // Arctic 2035: Topical Issues, Problems, Solutions [Arktika 2035: aktual'nye voprosy, problemy, resheniya].

2021. No. 4 (8). P. 80–90. (In Russ.). DOI: 10.51823/74670_2021_4_80 EDN: BSPMDO

43. Shevchuk A. V. Environmental aspects of technological development in the Arctic // Scientific Works of the Free Economic Society of Russia [Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii]. 2019. Vol. 216. P. 125–145. (In Russ.). EDN: WSDTIW

Conflict of interests

The authors declare no relevant conflict of interests.

About the authors:

Aleksandr A. Kozyrev, PhD in Economy, Associate Professor, Associate Professor of the Chair of Management, North-West Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (St. Petersburg, Russian Federation), kozyrev-aa@ranepa.ru

Andrey A. Zaretsky, Postgraduate Student, Institute of Regional Economics Problems, Russian Academy of Sciences, St. Petersburg, Russian Federation; Director of the Career Competence Development Center, Educational Management Department, Directorate for Educational Activities, Lecturer at the Faculty of Secondary Vocational Education, North-West Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (St. Petersburg, Russian Federation); zaretskiy-aa@ranepa.ru

Поступила в редакцию: 15.02.2026

Поступила после рецензирования: 20.03.2026

Принята к публикации: 30.03.2026

The article was submitted: 15.02.2026

Approved after reviewing: 20.03.2026

Accepted for publication: 30.03.2026

© Козырев А. А., Зарецкий А. А., 2026

Инжиниринг внедрения стратегического менеджмента в компании. Модели, этапы и риски

Красюк Т. Н.

Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация; Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация; ya.t-005@yandex.ru

РЕФЕРАТ

Целью исследования является выработка рекомендаций по инжинирингу процесса внедрения стратегического менеджмента на предприятиях реальной экономики на основе эмпирического опыта и анализа научного и библиографического контента. В ходе исследования были проанализированы российские и зарубежные источники, описывающие проблемы, ошибки и ход реализации процесса внедрения стратегического менеджмента. Научной новизной данной работы является систематизация практики и выработка рекомендаций относительно внедрения стратегического менеджмента, в отличие от широко освещаемого процесса выработки стратегии.

Методологической основой процесса внедрения автор предлагает принять инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов. Задачами исследования являются обоснование актуальности темы, проведение библиографического обзора, систематизация российского и зарубежного опыта (ошибок и проблем) внедрения стратегического менеджмента, разработка практических рекомендаций по внедрению, разработка элементов модельного аппарата для использования в процессе внедрения стратегического менеджмента.

Результатами являются разработанный цикл и компонентная структура стратегического менеджмента, схема идентификации и роли корпоративной и бизнес-стратегии в стратегическом менеджменте, схема проектного и процессного менеджмента в контексте реализации стратегического менеджмента, детерминация основных прецедентов и объектов данного процесса, укрупненные этапы процесса внедрения стратегического менеджмента.

Выводами исследования являются необходимость дифференцирования корпоративной и бизнес-стратегии компании, формирования отдельных процессного и проектного управленческих аппаратов, учета ошибок и рисков из практики внедрения стратегического менеджмента, инжиниринга процесса внедрения стратегического менеджмента с построением объектной модели, а также этапов реализации данного процесса. Дальнейшие исследования будут посвящены совершенствованию методологической базы внедрения стратегического менеджмента в различных отраслях с учетом масштаба бизнеса и степени зрелости системы его управления, а также систематизация практики в указанной области.

Ключевые слова: инжиниринг бизнес-процессов, реинжиниринг, адаптивность, модельный аппарат, внедрение стратегического менеджмента, архитектура стратегического менеджмента, процесс формирования стратегии, объектная модель.

Для цитирования: *Красюк Т. Н.* Инжиниринг внедрения стратегического менеджмента в компании. Модели, этапы и риски // Управленческое консультирование. 2026. № 2. С. 169–182. EDN VXHWKQ

Engineering of the Strategic Management Implementation in the Company. Models, Stages and Risks

Tatyana N. Krasnyuk

St. Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering, Saint Petersburg, Russian Federation; St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russian Federation; ya.t-005@yandex.ru

ABSTRACT

The purpose of the study is to develop recommendations for the engineering of the process of implementing strategic management at enterprises of the real economy based on empirical experience and analysis of scientific and bibliographic content. The scientific novelty of this paper is the systematization of practice and the development of recommendations regarding the implementation of strategic management, in contrast to the widely covered process of strategy development. The author proposes to adopt engineering and reengineering of business processes as the methodological basis of the implementation process. The objectives of the paper are to substantiate the relevance of the topic, conduct a bibliographic review, systematize Russian and foreign experience (mistakes and problems) in the implementation of strategic management, develop practical recommendations for implementation, develop elements of a model apparatus for use in the process of implementing strategic management. The results are the developed cycle and component structure of strategic management, the scheme of identification and the role of corporate and business strategy in strategic management, the scheme of project and process management in the context of the implementation of strategic management, the determination of the main precedents and objects of this process, the enlarged stages of the process of implementing strategic management (hereinafter referred to as SM). The conclusions of the paper are the need to differentiate the corporate and business strategies of the company, the formation of separate process and project management apparatus, taking into account errors and risks from the practice of implementing strategic management, engineering the process of implementing strategic management with the construction of an object model, as well as the stages of implementation of this process. Further research will be devoted to improving the methodological framework for the implementation of SM in various industries, taking into account the scale of the business and the degree of maturity of its management system, as well as the systematization of practice in this area.

Keywords: business process engineering, reengineering, adaptability, model apparatus, implementation of strategic management, strategic management architecture, strategy formation process, object model.

For citation: *Krasyuk T. N.* Engineering of the Strategic Management Implementation in the Company. Models, Stages and Risks // Administrative Consulting. 2026. N 2. P. 169–182. EDN VXHWKQ

Введение

Цель и задачи исследования: исследовать современные теоретические подходы и практические рекомендации по трансформации моделей стратегического менеджмента; разработать концептуальный подход к инжинирингу процесса стратегического менеджмента российского бизнеса в условиях цифровой трансформации, политических, внешнеэкономических и денежно-кредитных шоков, развития платформенных индустрий.

Объектом исследования является процесс стратегического менеджмента (далее — СМ), предметом — модель СМ и концептуальная схема его организации и внедрения, т. е. инжиниринга.

Оригинальность и значимость результатов: в данном исследовании впервые объектом инжиниринга принят процесс внедрения стратегического менеджмента. Особенность и актуальность исследования обуславливается тем, что в условиях динамичной экономической трансформации, внешнеэкономических и денежно-кредитных шоков методология инжиниринга и реинжиниринга позволит сформировать систему стратегического менеджмента в максимально гибкой и отвечающей реалиям форме, в которой будет использован кроме модельного формата также адаптационный механизм.

Материалы и методы исследования

Методы исследования: библиографическое исследование научных источников, контент-анализ, эмпирическое исследование принципов и статусов организации процесса стратегического менеджмента, системный подход, структурное моделирование. Материалами исследования послужили эмпирические данные консалтинговой практики автора, наблюдения в ходе практической деятельности автора в корпоративном в банковском секторе продолжительностью более 25 лет, материалы библиографических, нормативных и аналитических источников на обозначенную тему, экспертные оценки.

Результаты и обсуждение

В теории и практике управления не выработан единый подход к процессу внедрения стратегического управленческого подхода на предприятии. Зачастую внедрение практик стратегического планирования для среднего и малого бизнеса — как одной из функций стратегического менеджмента — вызвано формальными требованиями корпоративных процедур или бизнес-планирования в целях получения финансирования. Научная литература характеризует и описывает стратегический менеджмент, методологию и его инструменты как готовый работающий механизм (систему или процесс), но не описывает процесс его внедрения или организации, создания и формирования в компании с нуля, то есть инжиниринга. Для компаний с государственным участием сам процесс выработки стратегии представляется в виде некоего «черного ящика», а в нормативных документах описывается процесс согласования предлагаемой стратегии с переходом из одного ведомства в другое, заканчивая процесс утверждением программной стратегии в Правительстве РФ^{1, 2}.

Среди авторов современной методологии стратегического менеджмента принято апеллировать к трудам И. Ансоффа [28], Г. Стайнера [34], М. Портера [20], Г. Минцберга [13; 14], П. Дойля [7], П. Друкера [8], Г. Клейнера [9]. Современные концепции стратегического менеджмента рассмотрены и структурированы в работах Grant [30], К. Пирзады [19], В. Сяояня [23]. Современный управленческий подход, основанный на внедрении и использовании модельного аппарата, продемонстрирован в трудах А. Остервальдера [18], О. Гассмана, К. Франкенбергера, М. Шика [6]. Тем не менее динамичное политико-экономическое окружение и стремительные цифровые трансформации в сопровождении с развитием бизнес-экосистем требуют постоянной модификации современных моделей управления.

О трансформации систем управления в связи с цифровизацией экономики говорится в работах, среди авторов которых стоит отметить А. Бабкина, В. Барановского, К. Кузьмину и др. [1; 2; 3; 12; 15; 21; 22; 25]. Возросшая неопределенность внешнеэкономической ситуации и волатильность рынков последних лет стали объектом исследований, посвященных управлению адаптивностью компаний, среди которых работы Т. Красюк [10], Л. Якобсона [26].

Вопросы организации и реорганизации бизнес-процессов в компаниях также описаны авторами, рассматривающими концепции бизнес-инжиниринга и реинжиниринга. Среди них М. Хаммер [31], Е. Ойхман и Э. Попов [17], Э. Уткин [24], А. Оборина [16]. Некоторые исследователи касаются данной методологии в контексте других

¹ Особенности организации стратегического планирования в крупных компаниях с госучастием. Экспертно-консультационный совет при Росимуществе. Комитет по приватизации крупных компаний с государственным участием. 2014.

² Методические рекомендации по разработке и утверждению стратегий развития акционерных обществ, акции которых находятся в собственности Российской Федерации и федеральных государственных унитарных предприятий : Распоряжение Правительства РФ от 15.08.2024 № 2199-р (ред. от 23.10.2025) [Электронный ресурс] // Закон РФ. URL: <https://www.zakonrf.info/rasporiazhenie-pravitelstvo-rf-2199-r-15082024/> (дата обращения: 15.11.2025).

исследуемых тем, например, на примере различных отраслей [4; 5]. Тема инжиниринга процесса стратегического планирования имеет характер научной новизны и начала освещаться в исследовании Т. Н. Красюк [11].

Среди зарубежных литературных источников, посвященных процессу внедрения СМ, следует отметить работу К. Вигфуссона и др., которые представили обзор 35 эмпирических исследований, подчеркнули двойственность некоторых факторов, которые могут быть и препятствиями, и способствующими элементами, отметили недостаток исследований по данному вопросу в разных культурах и странах [35]. Труд К. Холма и др. [32] также посвящен теме внедрения стратегии. Авторами выделены рычаги на различных менеджерских и организационных уровнях, влияющие на успех внедрения стратегии, отметили, что успех внедрения стратегии зависит не только от формулировки стратегии, но от управленческих навыков, структуры, ресурсов, процессов и контекста. Тем не менее внедрение стратегии и регулярного стратегического менеджмента — разные процессы. Отдельные научные работы посвящены внедрению определенных элементов и инструментов стратегического менеджмента, представляющих интерес в контексте рассматриваемой темы, например: внедрению бережливого управления цепочками поставок [29], использованию методологии управления изменениями [27], внедрению новых информационных технологий и проблем со стратегическим планированием и видением при серьезных цифровых трансформациях [33].

В данном исследовании автором предлагается систематизировать модельный аппарат СМ в целях подготовки к его внедрению и использованию; апробировать отдельные элементы методологии инжиниринга бизнес-процессов в целях внедрения СМ, в частности, объектную модель, а также предлагается видение этапов внедрения СМ с фиксацией рисков, которые сопровождают данный процесс.

1. Система стратегического менеджмента. Проведя анализ современных подходов и инструментария СМ, а также опираясь на эмпирический управленческий и консалтинговый опыт, предлагается компоненты процесса стратегического менеджмента представить в интегрированном виде, в виде определенной системной структуры, на основе которой может быть построен итеративный процесс/цикл СМ (рис. 1). Предлагаемый генезис компонент, инструментов и моделей стратегического менеджмента представляет цикл и систему СМ, слои принятия решения и используемые на этих слоях инструменты для их внедрения в управленческий процесс современной компании.

2. Корпоративная и рыночная стратегии. Современная действительность при запуске СМ требует учитывать различные концепции управления. В частности, целесообразны идентификация и разведение корпоративной и бизнес-стратегии, что представлено на рис. 2, типов менеджмента и их применимости для решения различных задач стратегического менеджмента (рис. 3). Актуальность детерминации и интеграции в систему управления корпоративной и рыночной стратегии компании также подчеркнута в труде Р. Гранта [30].

3. Детерминация проектного и процессного менеджмента. У топ-менеджеров ряда компаний наблюдается непонимание назначения, возможностей и целесообразности применения средств процессного и проектного менеджмента. Ввиду субъективных факторов образования и/или опыта некоторые менеджеры склонны к ориентации на процессный менеджмент, другие предпочитают проектный. В связи с наличием принятых стандартов³ многие из них ориентированы в пользу проектного подхода. Целесообразен осознанный подход к использованию и комбинации

³ Национальный стандарт РФ. ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». Москва : Стандартинформ, 2011; ГОСТР ИСО 21500–2023 «Управление проектами, программами и портфелями проектов» [Электронный ресурс]. URL: <https://meganorm.ru/Data/815/81582.pdf> (дата обращения: 15.11.2025).

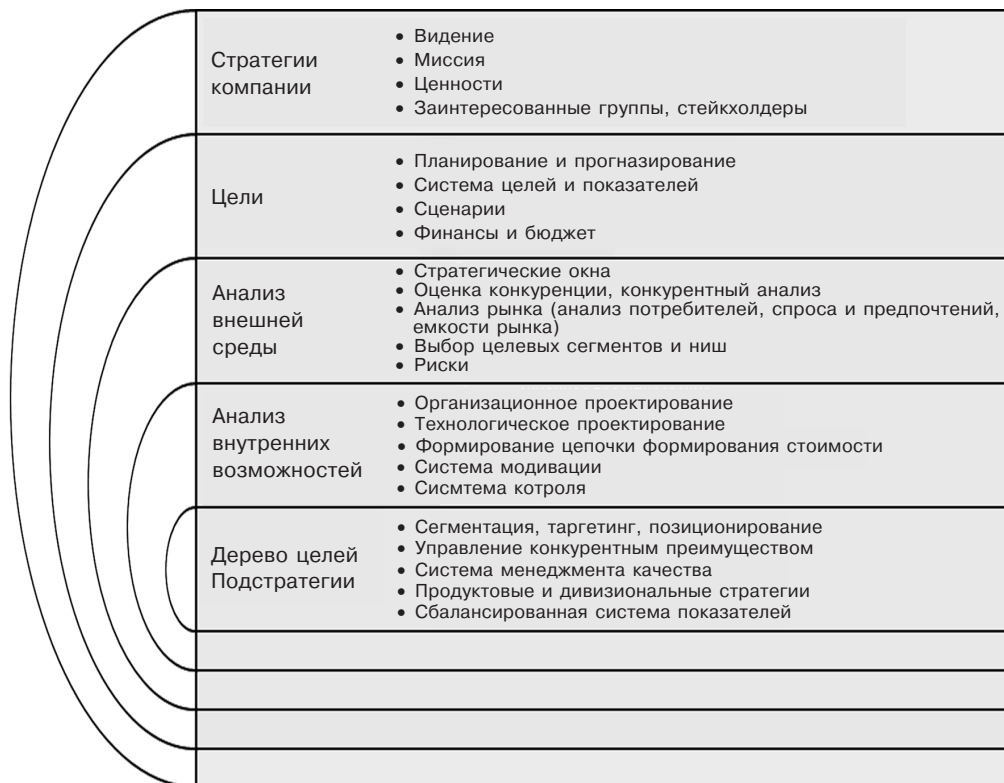


Рис. 1. Цикл и компонентная структура стратегического менеджмента

Fig. 1. The cycle and component structure of strategic management

Источник: составлено автором.

данных методологий. Разработана концептуальная модель, отражающая плюсы и минусы данных методологий (рис. 3).

4. Ключевые проблемы внедрения СМ. Среди основных проблем внедрения СМ стоит отметить следующие: 1) Отсутствие или слабая поддержка топ-менеджмента, формальный процесс запуска «сверху» без реальной вовлеченности руководства, основные процедуры реализуются средним и младшим управленческим персоналом⁴. 2) Сопrotивление изменениям и организационная культура: сотрудники не принимают новые процессы и роли; старая операционная логика превалирует [35]. 3) Неясность целей и связь стратегии с операционной деятельностью (например, стратегия слишком абстрактна, ее нельзя трансформировать в конкретные меры и бюджеты)⁵. 4) Недостаточные ресурсы: нет людей, бюджета, полномочий для реализации. 5) Проблемы с измерением и информацией (KPI, аналитика данных, BI), отсутствуют метрики, нет оперативной отчетности⁶. 6) Фрагментарность внедрения, пилотирование без масштабирования, успешный пилот не переводится

⁴ Harvard Business School Online. 5 Reasons Strategy Execution Fails [Электронный ресурс] // URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/why-do-strategic-plans-fail> (дата обращения: 15.11.2025).

⁵ Там же.

⁶ Harvard Business School Publishing. The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance. [Электронный ресурс] // URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (дата обращения: 15.11.2025).

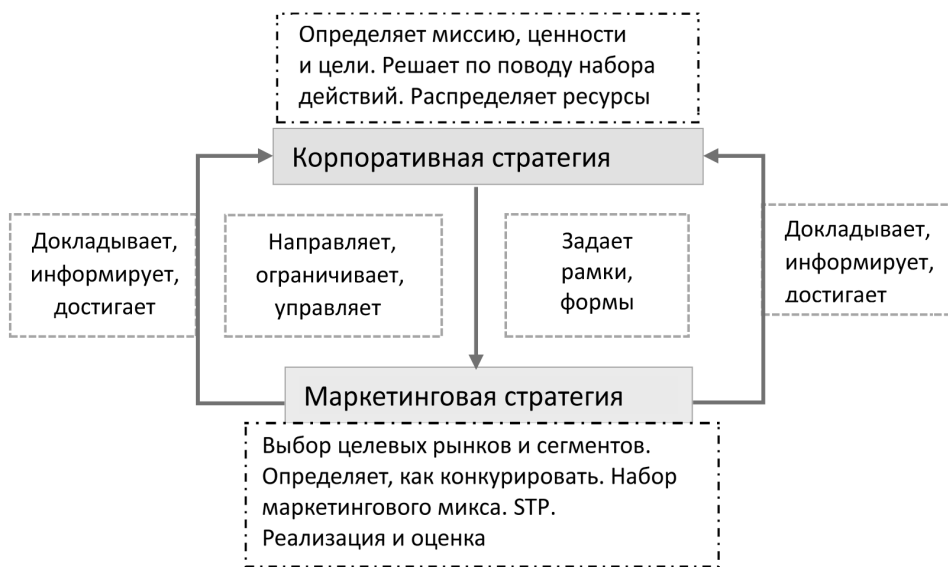


Рис. 2. Идентификация и роли корпоративной и бизнес-стратегии в стратегическом менеджменте

Fig. 2. Identification and roles of corporate and business strategy in strategic management

Источник: составлено автором.

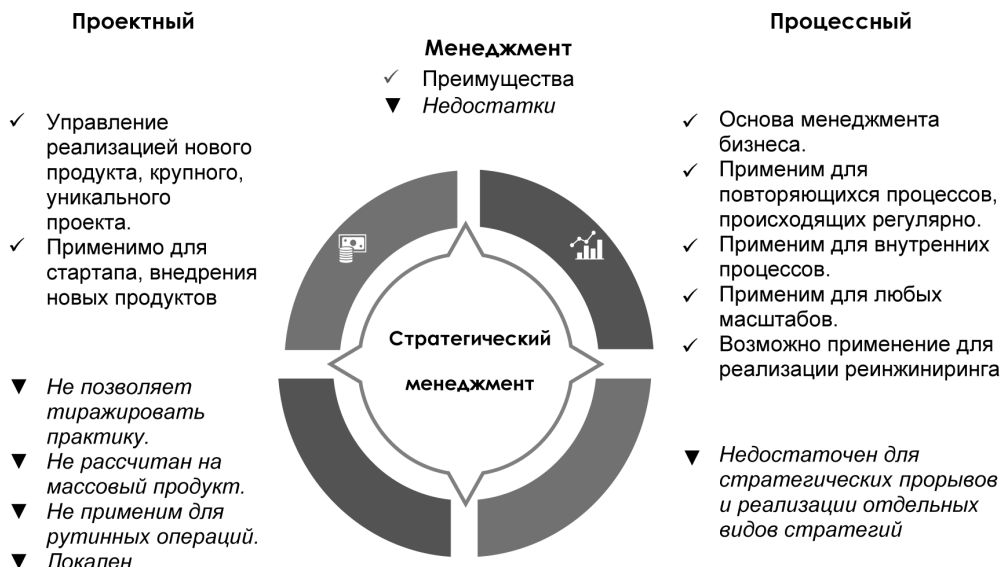
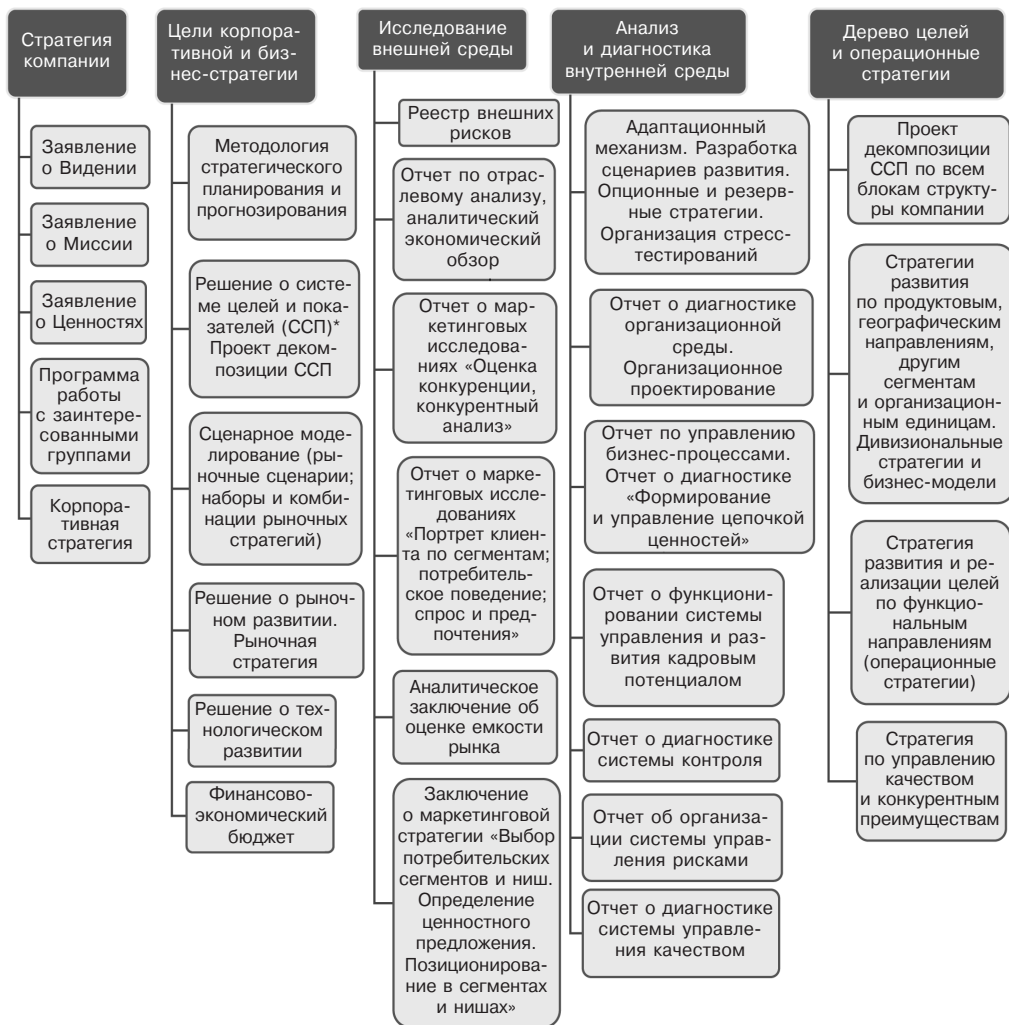


Рис. 3. Проектный и процессный менеджмент при реализации стратегического менеджмента

Fig. 3. Project and process management in the implementation of strategic management

Источник: составлено автором.



* ССП — сбалансированная система показателей.

Рис. 4. Объектная модель СМ — архитектура подпроцессов и СМ

Fig. 4. The SM object model is the architecture of subprocesses and SM

Источник: составлено автором.

в систему⁷. 7) Некорректные стимулы и система вознаграждения: система KPI, бонусирования и премирования остается краткосрочной, может противоречить стратегическим целям.

5. Инжиниринг процессов СМ. Объектная модель. На основе методологии инжиниринга бизнес-процессов в ходе постановки стратегического менеджмента в компании после этапа укрупненного описания процесса и его представления в разных

⁷ Ensuring Strategic Success: Overcoming Common Barriers to Effective Strategy Implementation. [Электронный ресурс] // URL: https://www.thestrategyinstitute.org/insights/ensuring-strategic-success-overcoming-common-barriers-to-effective-strategy-implementation?utm_source (дата обращения: 15.11.2025).

контекстах (см. рис. 1, 2, 3) целесообразно выделить основные прецеденты и их субъекты, а также объекты процесса СМ. Далее прецеденты описываются и структурируются. Прецеденты и субъекты определяются в контексте влияния на процесс СМ. Стратегический менеджмент может быть классифицирован как внутренний процесс, для которого строится объектная модель. Определяется, в состав каких подсистем входят объекты. Стратегическое планирование как базовая процессная функция стратегического менеджмента, которая дополняется стратегическим анализом, контролем, организацией и мотивацией участников, задает траекторию развития в целях обеспечения конкурентоспособности и выполнения ожиданий акционеров. Стратегическое планирование представляется в виде объектной модели — архитектуры подпроцессов и результатов комплекса принимаемых субъектами СМ компании решений (рис. 4).

Основные этапы и последовательность внедрения

Этапы, их продолжительность и последовательность внедрения зависят от состояния системы менеджмента в целом на предприятии, компетенций команды и топ-менеджеров (см. п. 1, п. 2), понимания процессного и проектного подхода в управлении (см. п. 3), реализованной и работающей функции целеполагания, аналитической функции, в целом наличия опыта регулярного менеджмента, системного подхода (п. 1–5), использования на практике всех вместе или каких-либо по отдельности инструментов. Учитывая ранее рассмотренные проблемы внедрения СМ, предлагается представить следующим образом этапы и риски внедрения СМ (табл. 1, 2).

Индикаторы успешного внедрения:

- Руководители всех уровней могут объяснить стратегические цели компании. Цели декомпозируются на уровни: корпоративный — функциональный — операционный.

Таблица 1

Этапы внедрения системы стратегического менеджмента

Table 1. Stages of implementation of the strategic management system

Этап	Цель этапа и ключевые действия
1. Подготовка и диагностика	Установка повестки: предположения, допущения, прогнозы, руководящие принципы. Определение прецедентов и их субъектов в контексте стратегического менеджмента компании. Аудит текущих процессов, бюджетного ресурса, культуры и возможностей. SWOT/GAP-анализ текущей системы; определение целей внедрения СМ, обеспечение вовлечённости топ-менеджмента и назначение из их числа владельца процесса, подготовка «агентов изменений»
2. Разработка и архитектура системы СМ	Стратегические сессии и консультации. Обеспечение терминологической ясности. Проектное формулирование миссии, видения, измеримых стратегических целей. Выбор метода целеполагания (BSC, OKR, MBO, гибрид или др.). Построение предварительных архитектуры системы СМ, корпоративной и бизнес-стратегий, каскадирования целей, системы метрик, форматов представлений отчетов и информации
3. Инфраструктура и организационные условия	Дизайн управления и повседневных связей: частота и формат сессий, их участники, определение ролей, сферы ответственности, модели принятия решений, правила пересмотра. Ресурсная и процессная подготовка: организация офиса — комитета внедрения СМ; обеспечение ресурсами, бюджетом, IT-поддержкой (дашборды, отчетность, аналитика), связи KPI и системы мотивации с целями внедрения; вовлечение участников, организация команд

Этап	Цель этапа и ключевые действия
4. Инжиниринг процесса СМ	Актуализация процессного и проектного управления. Описание имеющихся управленческих процессов («инжиниринг как есть»). Описание целевого состояния СМ (инжиниринг «как должно быть»). Разработка объектных моделей. Разработка плана реинжиниринга (перехода в целевое состояние)
5. Внедрение и пилотирование	Внедрение в пилотном подразделении (диагностический запуск). Развитие культуры стратегического мышления, проведение стратегических сессий и консультаций. Диагностика ошибок, «разрывов», отладка
6. Масштабирование и стабилизация	Интеграция СМ с бюджетированием и проектным управлением. Запуск в других подразделениях — горизонтальное и вертикальное масштабирование. Регулярные стратегические сессии, привлечение экспертов, обучение менеджеров, коммуникации и обратная связь. Принцип: стратегия реализуется не как «документ», а как процесс
7. Управление рисками внедрения (итеративно)	Управление изменениями. Обеспечение поддержки топ-менеджмента, трансляции результатов и обратной связи (сверху вниз, снизу вверх, горизонтально). Отладка процессов, калибровка метрик
8. Оценка успешности	Руководители могут объяснить стратегические цели; есть каскад KPI; проводятся регулярные обзоры; решения и мотивация увязаны со стратегией; документы обновляются и подпроцессы запускаются итеративно. Мониторинг, ревизия, непрерывное улучшение

Источник: составлено автором.

Таблица 2

Критические риски внедрения СМ

Table 2. Critical risks of SM implementation

Риск	Последствие
1. Отсутствие реальной поддержки топ-менеджмента и дополнительного ресурса на внедрение	Система становится формальной, недостаточная приоритизация. Спуск основного функционала по внедрению на средний и младший управленческий персонал, занятый операционной деятельностью
2. Непонимание стратегии, целей и будущих результатов сотрудниками	Потеря вовлеченности, формальный подход, саботаж
3. Противоречие KPI между подразделениями	Разрыв горизонтальных связей
4. Недостаток компетенций, обучения, консультаций	Ошибки в планах и отчетности, трактовании терминов, понимания инструментов и методов
5. Нереалистичные цели / чрезмерное количество KPI / дополнительные функции, обязанности, нагрузка	Демотивация персонала, ухудшение атмосферы
6. Отсутствие IT-поддержки	Документооборот не автоматизирован, результаты не визуализируются и не транслируются, анализ запаздывает, снижаются эффективность и актуальность решений, операционные ошибки и искажения информации

Риск	Последствие
7. Непостоянство руководства / частая смена приоритетов	Потеря инерции и доверия
8. Формальный контроль без анализа причин	Тиражирование рисков и потерь
9. Игнорирование организационной культуры	Саботаж изменений
10. Отсутствие интеграции со смежными процессами (финансы, HR, проекты)	Разрыв логики управления и необходимой координации для достижения бизнес-целей

Источник: составлено автором.

- У каждого подразделения есть ряд связанных KPI, целей и задач. Проводятся регулярные стратегические обзоры и консультации (раз в месяц и чаще на этапе внедрения, далее — не реже раза в квартал).

- Решения о проектах принимаются с опорой на стратегию. Реализуется проверка на соответствие стратегии при одобрении проектов и принятии решений.

- Мотивация и бюджетирование увязаны со стратегическими целями.

- Стратегические документы обновляются циклически, подпроцессы запускаются итеративно, в соответствии с описанным процессом стратегического планирования и СМ, не в ручном режиме или по «отдельному указанию». СМ стал управленческой практикой.

- Для итеративных процессов стратегического менеджмента используются интегрированные бизнес-модели (маркетинговый, финансовый, инвестиционный и др. модельный аппарат).

Таким образом, можно определить следующие результаты исследования: 1) процесс внедрения или развития практики стратегического менеджмента представлен в виде архитектуры подпроцессов и результатов комплекса принимаемых топ-менеджментом компании решений; выработаны рекомендации по инжинирингу процесса стратегического планирования в бизнесе (объектная модель СМ — архитектура подпроцессов и СМ); 2) представлены этапы, проблемы и риски внедрения СМ; 3) разработаны цикл и компонентная структура стратегического менеджмента, схемы корпоративной и бизнес-стратегии в стратегическом менеджменте, проектного и процессного менеджмента при реализации стратегического менеджмента.

Заключение

Архитектура стратегического менеджмента представлена в виде объектной модели, которая в системном виде включает основные объекты и подпроцессы, необходимые для внедрения и реализации в компании. На управленческом уровне важно сформировать процессные и проектные управленческие структуры, дифференцировать корпоративную и бизнес-стратегии компании. В практике постановки стратегического менеджмента рекомендуется использовать предложенные этапы внедрения с учетом идентифицированных рисков, с которыми сопряжен данный процесс.

Дальнейшие исследования будут направлены на совершенствование объектно-го и прецедентного описания процесса внедрения стратегического менеджмента в целях разработки максимально гибкого и отвечающего современным реалиям формата, в который будет встроен кроме модельного структурного инструментария адаптационный механизм (методы гибкого динамического моделирования), прототипирование и тестирование подхода в консалтинговой практике.

Литература

1. Бабкин А. В. Кирильчук С. П., Наливайченко Е. В. Парадокс экономики потребления как источника финансирования инвестиций развития Индустрии 4.0/5.0 // *п-Есопому*. 2024., Т. 17, № 2. С. 100–130. DOI 10.18721/JE.17206. EDN: IVPXAF
2. Бабкин А. В. Шкарупета Е. В. Индустрия 6.0: сущность, тенденции и стратегические возможности для России // *Экономика промышленности*. 2024. Т. 17, № 4. С. 353–377. DOI 10.17073/2072-1633-2024-4-1369. EDN: ABNUQK
3. Барановский В. Цифровая трансформация и стратегическое управление: переосмысление понятий, подходов и организационных форм // *п-Есопому*. 2025. Т. 18, № 4. С. 54–67. DOI 10.18721/JE.18403 EDN: ODLBIK
4. Борисова Т. А., Дмитриев В. Я. Применение стандарта ИСО 9001:2015 и реинжиниринг процессов в управлении качеством образовательных услуг // *Экономика и управление*. 2017. № 10 (144), С. 39-46. EDN: YKUZQG
5. Воронова О. В. Адаптация ADM метода стандарта TOGAF к разработке и внедрению архитектурных решений в сфере сетевого FMCG-ритейла // *Экономика и управление*. 2019. № 7 (165). С. 97–107. DOI 10.35854/1998-1627-2019-7-97-107. EDN: STXVXO
6. Гасман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов. Москва : Альпина Паблишер, 2024.
7. Дойль П. Менеджмент. Стратегия и тактика. Санкт-Петербург : Питер, 1999.
8. Друкер П. О профессиональном менеджменте. Москва : Вильямс, 2006.
9. Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления // *Российский журнал менеджмента*. 2003. № 1 (1). С. 31–56. EDN: HTYFGX
10. Красюк Т. Н. Проблемы управления адаптивностью экономической системы на примере финансовой экосистемы // *Вестник экспертного совета*. 2021. № 2 (25). С. 83–89. EDN: NМКАWT
11. Красюк Т. Н. Инжиниринг стратегического планирования на разных экономических уровнях. Особенности реализации для микроэкономики // *Сб. трудов «Стратегическое планирование и развитие предприятий : материалы XXVI Всероссийского симпозиума»*. Ред. Клейнер Г. Москва, 2025. С. 167–174. DOI 10.34706/978-5-8211-0833-3-S1-32. EDN: RYTOGV
12. Кузьмина К. А. Опыт управления проектом цифровизации в фармацевтической производственной компании / К. А. Кузьмина, Ю. О. Носова, О. Г. Смешко, С. С. Борисова // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2024. Т. 2, № 1 (144). С. 11–22. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.01.02.002. EDN: PBGCUK
13. Минцберг Г. А. Действуй эффективно. Лучшая практика менеджмента. Санкт-Петербург : Питер, 2011.
14. Минцберг Г. А. Школы стратегий. Санкт-Петербург : Питер, 2001.
15. Мян В. Модели прогнозирования с применением искусственного интеллекта в отраслевой экономике // *п-Есопому*. 2024. Т. 17, № 1. С. 27–40. DOI 10.18721/JE.17102. EDN: WDFBBV
16. Оборина А. Реинжиниринг бизнес-процессов как основа системы нормирования труда административно-управленческого персонала // *Экономика труда*. 2023. Т. 10, № 8. С. 1219–1236. DOI 10.18334/et.10.8.118913. EDN: GKKYST
17. Ойхман Е. П. Реинжиниринг бизнеса. Москва : Финансы и статистика, 1997.
18. Остервальдер А. Разработка ценностных предложений. Москва : Альпина Паблишер, 2024.
19. Пирзада К. Интеграция бизнес-стратегий с целями устойчивого развития / К. Пирзада, К. Ахмед, Г. Моэнс // *Форсайт*. 2023. Т. 17, № 2. С. 5–7. DOI 10.17323/2500-2597.2023.2.5.7. EDN HFAWZZ
20. Портер М. Конкурентное преимущество. Москва : Альпина Паблишер, 2016.
21. Смешко О. Г., Мордовец В. А., Добкин А. С. Корпоративные стратегии развития промышленных предприятий и учебных заведений в VUCA-мире при цифровой трансформации экономики // *Технико-технологические проблемы сервиса*. 2024. № 2 (68). С. 80–84. EDN: RCZUEJ
22. Смешко О. Г., Мордовец В. А., Варданян Э. О. Цифровые инструменты как ключевой элемент технологии управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации // *Экономика и управление*. 2024. № 1 (30), С. 35–42. DOI 10.35854/1998-1627-2024-1-35-42. EDN: CWVKCF
23. Сяоянь В., Хашим Н. А. Концептуальные основы стратегического менеджмента // *Форсайт*. 2023. Т. 17, № 3. С. 78–87. DOI 10.17323/2500-2597.2023.3.78.87. EDN: HGLXQR
24. Уткин Э. Бизнес-реинжиниринг. Москва : ЭКМОС, 1998.

25. *Фаттахов Х. И.* Стратегии и инновационные решения для обеспечения устойчивого роста и повышения конкурентоспособности организаций в контексте цифровой трансформации // *π-Economy*. 2025. Т. 18, № 3. С. 29–46. DOI 10.18721/JE.18302. EDN: YGEASG
26. *Якобсон Л. И.* Стратегическое планирование в условиях неопределенности: адаптивность ради устойчивости // *Журнал Новой экономической ассоциации*. 2023. № 4 (61). С. 230–236. DOI 10.31737/22212264_2023_4_230-236. EDN: QWLFBY
27. *Al-Moaid N. A.* Developing dynamic capabilities for successful digital transformation projects: the mediating role of change management // *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2024. 13(1), P. 85. DOI 10.1186/s13731-024-00446-9. EDN: NJQREU
28. *Ansoff H. I.* *Strategies for Diversification* // *Harvard Business Review*, Cambridge. 1957. Vol. 35. Iss. 5. P. 113–124.
29. *Garcia-Buendia N.* Strategic supplier performance in a competitive landscape: Enhancing organizational performance through lean supply chain management / N. Garcia-Buendia, J Moyano-Fuentes, Ju. M. Maqueira-Marín [et al.] // *BRQ Business Research Quarterly*. 2023. DOI 10.1177/23409444231210566
30. *Grant R. M.* *Contemporary Strategy Analysis* (Eleventh edition). Hoboken, USA: Wiley, 2022.
31. *Hammer M., Champy J.* Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution // *Business Horizons*, 36, P. 90–91. 1993. DOI 10.1016/S0007-6813(05)80064-3
32. *Holm C. G.* Creating effective strategy implementation: a systematic review of managerial and organizational levers // *Review of Managerial Science*, 2025, 33. DOI 10.1007/s11846-025-00880-3. EDN: QBWZPA
33. *Sánchez-Torres J. M.* The role of future-oriented technology analysis in e-Government: a systematic review // *European Journal of Futures Research*. 2017. 5(1), 15. DOI 10.1007/s40309-017-0131-7. EDN: ХХУТОН
34. *Steiner G.* *Top Management Planning*. Macmillan, New York, 1969.
35. *Vigfússon K. J.* Obstacles to strategy implementation and success factors: a review of empirical literature // *Strategic Management*, 2021. 2 (26), P. 012–030. DOI 10.5937/StraMan2102012V. EDN: AAXJTW

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Об авторе:

Красюк Татьяна Николаевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента в строительстве, Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет (Санкт-Петербург, Российская Федерация); приглашенный специалист, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация; ya.t-005@yandex.ru

References

1. Babkin A. V., Kirilchuk S. P., Nalivaychenko E. V. The paradox of the consumer economy as a source of financing for investments in the development of Industry 4.0/5.0 // *π-Economy*. 2024, 17(2), P. 100–130. (In Russ.). DOI 10.18721/JE.17206 EDN: IVPXAF
2. Babkin A.V., Shkarupeta E.V. Industry 6.0: the essence, trends and strategic opportunities for Russia // *Russian Journal of Industrial Economics [Ekonomika promyshlennosti]*. 2024, 4 (17), P. 353–377. (In Russ.). DOI 10.17073/2072-1633-2024-4-1369. EDN: ABNUQK
3. Baranovskiy V. Digital transformation and strategic management: Rethinking concepts, approaches and organizational forms // *π-Economy*. 2025, 4 (18), P. 54–67. (In Russ.). DOI 10.18721/JE.18403. EDN: ODLBIK
4. Borisova T. A., Dmitriev V. Ya. Application of the ISO 9001:2015 Standard and Re-Engineering of Quality Management in Education // *Economics and Management [Ekonomika i upravlenie]*. 2017, 10 (44), P. 39–46. (In Russ.). EDN: YKUZQG
5. Voronova O. V. Adapting TOGAF ADM to the Development and Implementation of Architectural Solutions in FMCG Chain Retailing // *Economics and Management [Ekonomika i upravlenie]*. 2019, 7(165), P. 97–107. (In Russ.). DOI 10.35854/1998-1627-2019-7-97-107. EDN: СТХVХО
6. Gassman O., Frankenberger K., Shik M. *The Business Model Navigator*. Moscow: Alpina Publisher, 2024. (In Russ.).
7. Doyle P. *Marketing management and strategy*. Saint Petersburg: Piter, 1999. (In Russ.).

8. Druker P. On the Profession of Management. Moscow: Williams, 2006. (In Russ.).
9. Kleiner G. B. From enterprise theory to strategic management theory // Russian Management Journal [Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta]. 2003, 1(1), P. 31–56. (In Russ.). EDN: HTYFGX
10. Krasnyuk T. Problems of economic system adaptivity management on the example of the financial ecosystem // Bulletin of the Expert Council [Vestnik ekspertnogo soveta]. 2021, 2(25), P. 83–89. (In Russ.). EDN: NMKAWT
11. Krasnyuk T. Strategic Planning Engineering at Different Economic Levels: Implementation Specifics for Microeconomics // Strategic planning and development of enterprises: Proceedings of the XXVI All-Russian Symposium. Ed. Kleiner G. Moscow, 2025. P. 167–174. (In Russ.). DOI 10.34706/978-5-8211-0833-3-S1-32. EDN: RYTOGV
12. Kuzmina K. A. Experience digitalization project management in a pharmaceutical production company / K. A. Kuzmina, Yu. O. Nosova, O. G. Smeshko, S. S. Borisova // Economics and Management: Problems, Solutions [Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya]. 2024, 2(1), P. 11–22. (In Russ.). DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.01.02.002. EDN: PBGCUK
13. Mintsberg G. A. Managing. Saint Petersburg: Piter, 2011. (In Russ.).
14. Mintsberg G. A. Strategy Safari. Saint Petersburg: Piter, 2001. (In Russ.).
15. Myan V. Forecasting models using artificial intelligence in sectoral economy // π -Economy. 2024, 17(1), P. 27–40. (In Russ.). DOI 10.18721/JE.17102. EDN: WDFBBV
16. Oborina A. Business process reengineering as the basis of administrative and managerial labor rationing system // Russian Journal of Labor Economics [Ekonomika Truda]. 2023, 10(8), P. 1219–1236. (In Russ.). DOI 10.18334/et.10.8.118913. EDN: GKKYST
17. Oykhman E. P. Business Reengineering. Moscow: Finansy i statistika, 1997. (In Russ.).
18. Osterwalder A. Developing Value Propositions. Moscow: Alpina Publisher, 2024. (In Russ.).
19. Pirzada K., Ahmed K., Moens G. Aligning Corporate Strategies with the Sustainable Development Goals // Foresight [Forsayt], 2023. Vol. 17, N 2. P. 5–7. (In Russ.). DOI:10.17323/2500-2597.2023.2.5.7
20. Porter M. The Competitive Advantage. Moscow: Alpina Publisher, 2016. (In Russ.).
21. Smeshko O. G., Mordovets V. A., Dobkin A. S. Corporate development strategies for industrial enterprises and educational institutions in a VUCA world during the digital transformation of the economy // Technical and technological problems of the service [Tekhniko-tehnologicheskie problemy servisa]. 2024, 68(2), P. 80–84. (In Russ.). EDN: RCZUEJ
22. Smeshko O. G., Mordovets V. A., Vardanyan E. O. Digital tools as a key element of human resource management technology in the conditions of digital transformation // Economics and Management [Ekonomika i upravlenie]. 2024, 30(1), P. 35–42. (In Russ.). DOI 10.35854/1998-1627-2024-1-35-42. EDN: CWVKCF
23. Xiaoyang W., Hashim N. A. Conceptual Frameworks of Strategic Management // Foresight [Forsayt]. 2023, 17(3), P. 78–87. (In Russ.). DOI 10.17323/2500-2597.2023.3.78.87. EDN: HGLXQR
24. Utkin E. Business Reengineering. Moscow: EKMOS, 1998. (In Russ.).
25. Fattakhov Kh. I. Strategies and innovative solutions for ensuring sustainable growth and enhancing corporate competitiveness in the context of digital transformation // π -Economy. 2025, 18(3), P. 29–46. (In Russ.). DOI 10.18721/JE.18302 EDN: YGEASG
26. Yakobson L. I. Strategic planning: New challenges in the context of external constraints // Journal of the New Economic Association [Zhurnal Novoy ekonomicheskoy assotsiatsii]. 2023, 4(61), P. 230–236. (In Russ.). DOI 10.31737/22212264_2023_4_230-236. EDN: QWLFBY
27. Al-Moaid N. A. Developing dynamic capabilities for successful digital transformation projects: the mediating role of change management // Journal of Innovation and Entrepreneurship, 2024. 13(1), P. 85. DOI:10.1186/s13731-024-00446-9 EDN: NJQREU
28. Ansoff H. I. Strategies for Diversification // Harvard Business Review, Cambridge. 1957. Vol. 35, Iss. 5, P. 113–124.
29. Garcia-Buendia N. Strategic supplier performance in a competitive landscape: Enhancing organizational performance through lean supply chain management / N. Garcia-Buendia, J Moyano-Fuentes, Ju. M. Maqueira-Marin [et al.] // BRQ Business Research Quarterly. 2023. DOI 10.1177/23409444231210566
30. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis (Eleventh edition). Hoboken, USA: Wiley, 2022.
31. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution // Business Horizons, 36, P. 90–91. 1993. DOI 10.1016/S0007-6813(05)80064-3
32. Holm C. G. Creating effective strategy implementation: a systematic review of managerial and organizational levers // Review of Managerial Science, 2025, 33. DOI 10.1007/s11846-025-00880-3. EDN: QBWZPA

33. Sánchez-Torres J. M. The role of future-oriented technology analysis in e-Government: a systematic review // European Journal of Futures Research, 2017. 5(1), 15. DOI:10.1007/s40309-017-0131-7. EDN: ХХУТОН
34. Steiner G. Top Management Planning. Macmillan, New York, 1969.
35. Vigfússon K. J. Obstacles to strategy implementation and success factors: a review of empirical literature // Strategic Management, 2021. 2(26), P. 012-030. DOI 10.5937/StraMan2102012V. EDN AAXJTW

Conflict of interests

The author declares no relevant conflict of interests.

About the author:

Tatyana N. Krasnyuk, PhD in Economics, Associate Professor, Professor of Department of Management in Construction, St. Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering, Saint Petersburg, Russian Federation; Visiting Specialist, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russian Federation; ya.t-005@yandex.ru

Поступила в редакцию: 17.02.2026

Поступила после рецензирования: 20.03.2026

Принята к публикации: 25.03.2026

The article was submitted: 17.02.2026

Approved after reviewing: 20.03.2026

Accepted for publication: 25.03.2026

© Красюк Т. Н., 2026

Стратегические перспективы развития кадрового потенциала региональных систем здравоохранения

Костевич М. И.

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Высшая школа государственного администрирования, Москва, Российская Федерация; kostevich2000@mail.ru

РЕФЕРАТ

Цель: выявление основных стратегических перспектив развития кадрового потенциала систем здравоохранения субъектов Российской Федерации.

Задачи: определить глобальные тенденции развития здравоохранения в сфере его кадрового обеспечения, выявить основные тенденции развития здравоохранения на национальном уровне, определить ключевые социальные, экономические и демографические тенденции и факторы, влияющие на кадровую обеспеченность российского здравоохранения в регионах России и соответствующие закономерности интенсивности их проявления.

Методология: методология стратегирования В. Л. Квинта, сравнительный и корреляционно-регрессионный анализ.

Результаты:

Основным стратегическим вызовом становится нехватка врачей и среднего медицинского персонала на фоне позитивных тенденций в повышении качества медицинских услуг, эффективной цифровизации.

Выявлено нарастание потребностей в кадровом обеспечении региональных систем здравоохранения при наличии объективных сложностей в воспроизводстве кадрового потенциала.

На стратегические перспективы кадрового обеспечения здравоохранения в регионах продолжает оказывать существенное влияние недостаточно высокий уровень культуры здорового образа жизни населения.

Показано значительное несоответствие между потребностями во врачах и уровнем медицинского персонала.

Основные стратегические перспективы развития кадрового потенциала региональных систем здравоохранения связаны с повышением уровня компетентности врачей и других медицинских работников за счет обучения применению современных технологий диагностики, лечения и коммуникации с пациентами. Чрезвычайно значимой является нарастающая роль региональных систем здравоохранения в пропаганде здорового образа жизни и медицинских знаний, что является особо перспективным в условиях сохраняющегося влияния социальных факторов на здоровье населения.

Ключевые слова: здравоохранение, регионы, кадровое обеспечение, факторы здоровья населения, стратегические перспективы, методология стратегирования В. Л. Квинта.

Для цитирования: *Костевич М. И.* Стратегические перспективы развития кадрового потенциала региональных систем здравоохранения // Управленческое консультирование. 2026. № 2. С. 183–194. EDN VXMHVB

Strategic Prospects for the Development of Human Resources in Regional Health Systems

Maria I. Kostevich

Lomonosov Moscow State University, Advanced School of Public Administration, Moscow, Russian Federation; kostevich2000@mail.ru

ABSTRACT

The goal: to identify the main strategic prospects for the development of the human resources of the health care systems of the constituent entities of the Russian Federation

Objectives: to determine global trends in the development of health care in the field of its staffing, to identify the main trends in the development of health care at the national level, to determine the key social, economic and demographic trends and factors affecting the staffing of Russian health care in the regions of Russia and the corresponding patterns of the intensity of their manifestation.

Methodology: V. L. Kvint's methodology of strategizing, comparative and correlation-regression analysis.

Results:

The main strategic challenge is the lack of doctors and nurses against the backdrop of positive trends in improving the quality of medical services and effective digitalization.

An increase in the need for staffing of regional health care systems in the presence of objective difficulties in the reproduction of human resources has been revealed.

The strategic prospects for staffing healthcare in the regions continue to be significantly influenced by the insufficiently high level of culture of a healthy lifestyle of the population.

A significant disconnect between the needs for doctors and the levels of medical personnel is shown.

The main strategic prospects for the development of human resources in regional health care systems are related to increasing the level of competence of doctors and other medical workers through training in the use of modern technologies for diagnosis, treatment and communication with patients. The growing role of regional health care systems in promoting a healthy lifestyle and medical knowledge is extremely important, which is especially promising in the context of the continuing influence of social factors on the health of the population.

Keywords: health care, regions, staffing, factors of public health, strategic prospects, V. L. Kvint's methodology of strategizing.

For citation: Kostevich M. I. Strategic Prospects for the Development of Human Resources in Regional Health Systems // Administrative Consulting. 2026. N 2. P. 183–194. EDN VXMHVБ

Введение

Развитие региональных систем здравоохранения в России в первую очередь зависит от полноты и эффективности его кадрового потенциала. Наряду с образованием и наукой это наиболее зависимая от человеческого потенциала работников сфера социально-экономической деятельности. Эффективность, в том числе обусловленная применением современных технологий, может обеспечить достижение стратегического результата не только за счет наращивания числа работников, но и за счет роста их компетентности и активности.

В декабре 2025 г. Президент России подписал Указ о новой Стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации (далее — Стратегия)¹. Ожидаемыми результатами Стратегии с точки зрения кадрового потенциала к 2030 г. станут увеличение обеспеченности врачами медицинских организаций, участвующих в реализации программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи, до почти 43,5 чел., а средним медицинским персоналом — до 85,1 чел. (на 10 тыс. населения). При этом в начале текущего года отмечалось, что с 2019 по 2024 г. обеспеченность средним медперсоналом упала на 5 % — с 85,1 до 80,5 специалиста на 10 тыс. населения, однако врачами — чуть выросла, на 2,5 % — с 37,3 до 38,2 специалистов [15]. Таким образом, за пять предстоящих лет планируется совершить значительные изменения в кадровом потенциале, которые или противоположны по направленности имеющимся тенденциям, или значительно

¹ Указ Президента Российской Федерации от 8 декабря 2025 г. № 896 «О Стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/52681> (дата обращения: 01.03.2026).

усиливают их. Стратегия впервые содержит планы по укреплению культуры здорового образа жизни и прежде всего — питания.

Вместе с тем Стратегия уделяет достаточно умеренное внимание региональному распределению потенциала здравоохранения — технологическому, материальному и, конечно, кадровому. Региональные системы здравоохранения России являются подсистемами общенациональной организации охраны здоровья, а следовательно — национальной безопасности. Учет тенденций их кадрового потенциала является значимой задачей следующего уровня — формирования региональных стратегий развития здравоохранения, взаимоувязанных с общенациональной Стратегией, учитывающих единую управляемость сферой на федеральном уровне, межрегиональные внутрироссийские и глобальные тенденции и опыт. Межрегиональные закономерности распределения кадрового потенциала и эффективности его участия в охране и поддержании здоровья населения будут важной основой для понимания принципов стратегического управления кадрами отрасли.

В связи с вышеизложенным целью работы является выявление основных стратегических перспектив развития кадрового потенциала систем здравоохранения субъектов Российской Федерации в условиях начала реализации новой общенациональной Стратегии развития здравоохранения.

Теория

В этом свете для решения задачи стратегирования кадрового обеспечения здравоохранения представляется наиболее релевантной теория стратегирования, разработанная академиком В. Л. Квинтом, и соответствующая методология [7; 8; 9; 10]. По сравнению с другими существующими подходами к стратегированию, она имеет целый ряд важных преимуществ [2; 3]: данная методика напрямую связывает экономику с подготовкой кадров, в явном виде постулируя, что «в условиях дефицита ресурсов, когда определяются конкурентные преимущества, на основе которых строятся приоритеты, именно под них должна выстраиваться вся система подготовки кадров» [5].

Данная методика применима для стратегирования на различных уровнях [6], в том числе для стратегирования развития отдельных сфер и отраслей [14] — в частности, она успешно применялась для стратегирования сферы образования в России [16]. Важно отметить также исследование профессора И. В. Новиковой, использовавшей методику стратегирования В. Л. Квинта применительно к задаче развития трудовых ресурсов. Основные элементы и этапы стратегирования такого развития, сформулированные И. В. Новиковой, в значительной степени являются фундаментом для данного исследования [13]. Важные аспекты связи кадрового обеспечения и стратегирования отмечает также профессор С. В. Шабеева (с соавторами) [1], чей подход также учитывался в данном исследовании.

Настоящая работа выявит некоторые тенденции и закономерности распределения и эффективности кадрового потенциала здравоохранения, необходимые для учета в стратегировании как на федеральном, так и на региональном уровнях. В этой связи в работе используется корреляционно-регрессионный анализ.

Врачей можно отнести к высокоинтеллектуальным инновационным кадрам, глобальной характеристикой которых в текущей ситуации и на стратегическую перспективу является их недостаточное число. Обновив свой прогноз, Всемирная организация здравоохранения ожидает дефицит в 18 млн медицинских работников во всем мире к 2030 г. Основные факторы формирования такого дефицита включают в себя:

– рост спроса на медицинские услуги вследствие глобального старения населения планеты, — поскольку переход в старшие возраста сопровождается ростом

многих хронических заболеваний, развитием заболеваний, связанных с процессом старения организма, и т. д.; особенно возрастет нагрузка на кардиологов, ортопедов и сосудистых хирургов, неврологов, ревматологов, пульмонологов и других гериатрических специалистов [12];

- выбытие значительной доли медицинских кадров (особенно врачей, т. е. кадров наиболее высокой квалификации) из профессии по достижении пенсионного возраста; так, в США половина врачей, работавших в 2021 г., и 20 % медсестер выйдут на пенсию к 2030 г. [18];

- выбытие медицинских кадров из профессии по различным причинам (например, переход на более высокооплачиваемую работу за пределами сферы здравоохранения);

- недостаточный уровень замещения выбывающих кадров новыми, молодыми кадрами.

Еще за несколько лет до пандемии COVID-19 был рассчитан прогноз, что к 2020 г. в Европе будет не хватать миллиона медицинских работников [21]. Пандемия внесла в этот прогноз существенные коррективы, поскольку спровоцировала значительный рост намерения уйти среди медсестер и врачей. Среди медсестер совокупная распространенность намерения уйти с текущей работы составила 37 %, уйти из профессии вообще — 27 %. В то же время среди врачей показатели намерения уйти с текущей работы составили 33 %, а уйти из профессии — 24 % соответственно. Проблема обострилась и в странах с высоким уровнем дохода, и в самых бедных развивающихся странах [17; 22]. Так, исследование, проведенное в Канаде и опубликованное в 2023 г., выявило, что 67,5 % врачей сообщили о намерении уйти с работы [24].

В 2022 г. из системы здравоохранения г. Москвы ушли 1856 врачей — молодых специалистов, из них 571 врач покинул профессию окончательно (24 % общего числа молодых специалистов). Такой отток кадров влечет за собой существенные экономические убытки: так, «при средних затратах на образование одного врача в 2,7 млн руб. общие ежегодные финансовые потери бюджета г. Москвы из-за ухода из профессии молодых специалистов составляют более 1,5 млрд руб.» [4].

Текущее состояние медицинских кадров влечет за собой значительные экономические потери и в других системах здравоохранения. Эта проблема достаточно хорошо изучена в США. Так, К. Джонс в середине 2000-х гг. оценил финансовые издержки оттока кадров из системы здравоохранения в диапазоне 62 100 – 67 100 долларов США на одну дипломированную медсестру [19]. Другое исследование тех же лет установило, что замена одной ушедшей терапевтической/хирургической медсестры обходится в среднем в 46 000 долларов США, а одной медсестры отделения интенсивной терапии — примерно в 64 000 долларов США [20].

Таким образом, стратегия кадровый потенциал, важно обращать внимание прежде всего на создание высокоуровневых условий работы для специалистов. Вузы страны выпускают достаточное число молодых специалистов, однако их утечка из профессии в первые годы работы резко снижает возможности воспроизводства кадров.

Результаты

Вместе с тем с начала 2010-х гг. система здравоохранения пережила ряд реформ, и важно проследить, как эти процессы отразились на изменении соотношения различных показателей здоровья населения, его экономического благополучия и оснащенности кадрами региональных систем здравоохранения (табл. 1).

Смертность от внешних причин — один из важных показателей уровня социального благополучия. Как следует из данных табл. 1, при исключении из рассмотрения

уровня смертности на первый план выходят причины, непосредственно связанные с болезнями, в этой связи высокий уровень соотношения доли пожилых людей и смертности от болезней очевиден. Вместе с тем также очевидно, что проявившийся к 2023 г. достаточно высокий уровень обратной корреляции между смертностью от болезней и ожидаемой продолжительностью жизни (ОПЖ) свидетельствует об общем значительном снижении смертности от внешних причин (росте социального благополучия) и значительном повышении ответственности медицины за здоровье

Таблица 1

Соотношение показателей демографии, доходов населения и системы здравоохранения в субъектах РФ в 2010 (А) и 2023 г. (Б) (показаны коэффициенты детерминации и знак коэффициента корреляции)

Table 1. The correlation between demographic indicators, population income, and the healthcare system in the constituent entities of the Russian Federation in 2010 (A) and 2023 (B) (the coefficients of determination and the sign of the correlation coefficient are shown)

А)

Показатель	Доля населения старше трудоспособного возраста, %	Смертность (без см. от внешних причин) / числ. насел.	ОПЖ при рождении, лет	Численность населения на одного врача	Численность населения на одного работника среднего медперсонала / числ. насел.	Заболеваемость (первые обращения) / числ. насел.	Среднедушевой доход, руб.	Численность врачей 1-й и высшей категории (отн. населения)
Доля населения старше трудоспособного возраста, %	1	0,85	0	0	0	0,03	(-) 0,1	0,02
Смертность (без см. от внешних причин) / числ. насел.	—	1	-0,07	0	0	0	0	0,03
ОПЖ при рождении, лет	—	—	1	0,02	0,22	(-) 0,12	(-) 0,02	(-) 0,05
Численность населения на одного врача	—	—	—	1	0,15	(-) 0,04	0,13	(-) 0,67
Численность населения на одного работника среднего медперсонала / числ. насел.	—	—	—	—	1	(-) 0,12	(-) 0,05	(-) 0,13
Заболеваемость (первые обращения) / числ. насел.	—	—	—	—	—	1	0,34	0
Среднедушевой доход, руб.	—	—	—	—	—	—	1	0,05
Численность врачей 1-й и высшей категории (отн. населения)	—	—	—	—	—	—	—	1

Б)

Показатель	Доля населения старше трудоспособного возраста, %	Смертность (без см. от внешних причин) / числ. насел.	ОПЖ при рождении, лет	Доля населения с высшим образованием, %	Численность населения на одного врача	Численность населения на одного работника среднего персонала / числ. насел.	Заболеваемость (первые обращения) / числ. насел.	Среднедушевой доход, руб.	Численность врачей 1-й и высшей категории (отн. населения)
Доля населения старше трудоспособного возраста, %	1	0,8	(-) 0,01	(-) 0,06	0,02	0,03	0	(-) 0,1	0,01
Смертность от внешних причин / числ. насел.	—	1	(-) 0,25	(-) 0,24	0,03	0	0,01	(-) 0,08	0,01
ОПЖ при рождении, лет	—	—	1	0,36	0	0,18	(-) 0,1	0	0
Доля населения с высшим образованием, %	—	—	—	1	(-) 0,08	0,01	(-) 0,05	0,09	0
Численность населения на одного врача	—	—	—	—	1	0,21	(-) 0,03	(-) 0,25	(-) 0,36
Численность населения на одного работника среднего персонала / числ. насел.	—	—	—	—	—	1	(-) 0,16	(-) 0,14	(-) 0,1
Заболеваемость (первые обращения) / числ. насел.	—	—	—	—	—	—	1	0,18	0
Среднедушевой доход, руб.	—	—	—	—	—	—	—	1	0,02
Численность врачей 1-й и высшей категории (отн. населения)	—	—	—	—	—	—	—	—	111

Примечание: подчеркнуты значения коэффициентов детерминации, отражающие достоверность взаимосвязи показателей.

Источник: Росстат, раздел «Здравоохранение» и сборник «Регионы России».

населения. Положительное влияние уровня образованности населения на здоровье через образ жизни и интеллектуальное поведение хорошо известно, оно также представлено в показателях соотношений с долей населения с высшим образованием (ОПЖ и смертности от внешних причин).

Экономическое благополучие населения приблизилось в 2023 г. к небольшой, но достоверной отрицательной взаимосвязи со смертностью от внешних причин, что косвенно указывает на перспективность дальнейшего развития частных медицинских услуг. Интересно, что среднедушевой доход населения довольно сильно положительно влиял на его заболеваемость в 2010 г.; в 2023 г. эта положительная зависимость уменьшилась, но сохранилась. Предположительно, причина в том, что заболеваемость тесно связана с выявляемостью заболеваний, частое посещение врачей практиковали 15 лет назад в основном более состоятельные люди, заботящиеся о своем здоровье. За это время, как справедливо указано в Стратегии, посещаемость врачей, объем профилактических мероприятий и доверие к медицине значительно выросли. В 2010 г. заболеваемость была достоверно отрицательно взаимосвязана с ОПЖ, в 2023 г. этой зависимости не наблюдается, что также свидетельствует в пользу предположения о том, что обращения стали более частыми и по поводам, не угрожающим непосредственно жизни пациентов.

Наиболее значимым для цели настоящей работы являются соотношения кадровой обеспеченности региональных систем с другими показателями. Величина, обратная относительной численности врачей, в регионах положительно коррелировала с такой же величиной для среднего медицинского персонала, эта корреляция увеличилась к 2023 г. (произошло определенное выравнивание соотношения), но она осталась небольшой. При этом интересно, что корреляция между показателем численности населения на одного врача в 2010 г. была положительной (хоть и небольшой), но сменила знак и стала значительно большей по модулю в 2023 г., продемонстрировав тенденцию кадровой миграции врачей в более экономически благополучные регионы, с которой стратегически необходимо считаться. При этом в 2010 г. была очень высока отрицательная взаимосвязь численности населения на одного врача и относительной численности наиболее квалифицированных врачей. Это говорит о том, что в регионах с низкой концентрацией врачей доля среди них наиболее квалифицированных была ниже. Явление сохранилось в 2023 г., но стало существенно менее выраженным, что свидетельствует о позитивной тенденции распределения по стране высококвалифицированных медицинских специалистов. Численность среднего медперсонала на одного человека в 2010 и 2023 гг. положительно коррелировала с ОПЖ (высокая концентрация медицинских работников в регионе — признак высокой насыщенности заболеваемостью, где нужен больше уход, нежели высококвалифицированная помощь), при этом данный показатель имел небольшую отрицательную корреляцию с заболеваемостью в 2010 и в 2023 гг., что, возможно, указывает на то, что востребованность такого персонала больше в регионах с более частыми проявлениями болезней (и посещаемостью врачей), в 2023 г. появилась устойчивая отрицательная корреляция со средним доходом населения. Отрицательная корреляция, имевшая место в 2010 г., между численностью населения на одного работника среднего медперсонала и численностью наиболее высококвалифицированных врачей к 2023 г. исчезла, что указывает на рост запроса населения на более качественные услуги медицины.

Таким образом, имеющиеся тенденции в развитии кадровых систем здравоохранения в регионах отражают демографические процессы, процессы поступательного социально-экономического развития, повышение уровня культуры здорового образа жизни и рост запроса населения на качественные услуги медицины.

В целом, несмотря на рост заработных плат в сфере здравоохранения, рост абсолютной численности врачей и иные положительные сдвиги, сохраняется тревожная ситуация в том, что касается уровня и динамики одного из ключевых показателей здоровья населения, а именно — ожидаемой продолжительности жизни. Несмотря на уровень ВВП по ППС на душу населения гораздо выше среднемирового значения,

Россия занимает скромное место в рейтинге стран по уровню ОПЖ — лишь немногим выше среднемирового [23; 25]. Основная причина такого отставания заключается в сохраняющейся сверхвысокой смертности в трудоспособных возрастах у российских мужчин — 8,2 чел. на 1000 чел. в 2022 г. (для сравнения, у российских женщин этот показатель составляет 2,3 на 1000 чел. — данные Росстата).

В последние два десятилетия были достигнуты заметные успехи в сокращении смертности (в том числе мужской сверхсмертности в трудоспособных возрастах), однако ситуация остается непростой.

Рассмотрим в этой связи соотношение ОПЖ и смертности с частотой проявления различных болезней, а также внешними причинами смерти (табл. 2).

Наибольшее отрицательное влияние на ОПЖ оказывают в России внешние причины смерти — травмы, отравления и т. д., на втором месте — болезни органов пищеварения. Болезни системы кровообращения, онкология и туберкулез составляют группу практически равнозначного умеренного влияния. Слабо отрицательно влияют на ОПЖ инфекционные заболевания.

При этом отсутствуют серьезные корреляции между заболеваемостью в целом по различным группам болезней, смертностью от различных причин, ОПЖ, смертностью в трудоспособном возрасте и смертностью старше трудоспособного возраста и числом врачей в регионах на 10 тыс. населения.

Автор также показал, что, напротив, многие другие показатели развития сферы здравоохранения никак не коррелировали с ОПЖ и смертностью в субъектах РФ, — например, показатели розничной продажи лекарственных средств, фактические объемы медицинской помощи, предоставляемой населению в рамках территориальных

Таблица 2

Коэффициент корреляции между уровнями ОПЖ и смертности и причинами смерти (2022) по регионам России

Table 2. Correlation coefficient between life expectancy and mortality rates in various regions and causes of death (2022) by Russian regions

Причины	ОПЖ	Смертность мужчин в трудоспособном возрасте	Смертность общая старше трудоспособного возраста
Умершие от всех причин смерти	-0,57	0,71	0,85
Некоторые инфекционные и паразитарные болезни	-0,36	0,31	0,11
Из них туберкулез	-0,50	0,35	0,15
Новообразования	-0,49	0,64	0,75
Болезни системы кровообращения	-0,50	0,61	0,76
Болезни органов дыхания	-0,51	0,53	0,51
Болезни органов пищеварения	-0,62	0,72	0,64
Внешние причины смерти	-0,84	0,80	0,30

Выделение ячеек серым цветом означает значимый для социальных закономерностей уровень корреляции (больше 0,5 по модулю).

Источники: Здравоохранение в России — 2023. Росстат.

программ государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи, обеспеченность коечным фондом (число больничных коек на 10 тыс. чел. населения).

Выводы

Приведенные данные и расчеты показывают, что от кадрового обеспечения здравоохранения зависит многое, но не все заключается только в обеспечении результативности деятельности органов и организаций здравоохранения. В центре успеха — сам человек, его образ жизни, связанный с образованностью, устремлениями, целеполаганием. Врач в этой связи должен стать стратегом культуры здорового образа жизни человека, начиная с самых первых его жизненных шагов.

Основным стратегическим вызовом становится нехватка врачей и среднего медицинского персонала на фоне позитивных тенденций в повышении качества медицинских услуг, эффективной цифровизации.

Выявлено нарастание потребностей в кадровом обеспечении региональных систем здравоохранения при наличии объективных сложностей в воспроизводстве кадрового потенциала. На стратегические перспективы кадрового обеспечения здравоохранения в регионах продолжают оказывать существенное влияние недостаточно высокий уровень культуры здорового образа жизни населения. Показано значительное несоответствие между потребностями во врачах и уровнем медицинского персонала.

Для специфических условий, сложившихся в России, финансирование здравоохранения и обеспеченность населения врачами, безусловно, играют важную роль, однако стратегирование кадрового обеспечения этой сферы должно быть непременно вписано в более общий контекст стратегирования развития здравоохранения в целом. Это стратегирование должно учитывать все факторы, вносящие существенный вклад в динамику ОПЖ и показателей смертности среди российского населения, в том числе поведенческие факторы риска.

Основные стратегические перспективы развития кадрового потенциала региональных систем здравоохранения связаны с повышением уровня компетентности врачей и других медицинских работников за счет обучения применению современных технологий диагностики, лечения и коммуникации с пациентами. Чрезвычайно значимым является нарастающая роль региональных систем здравоохранения в пропаганде здорового образа жизни и медицинских знаний, что является особо перспективным в условиях сохраняющегося влияния социальных факторов на здоровье населения.

Важным моментом — при всех сложностях — является создание условий для привлечения врачей из других стран: процесс, ставший для многих зарубежных стран обыденностью, в России пока только разворачивается и также нуждается в стратегировании.

Литература

1. *Аверьянов А. О., Гуртов В. А., Шабалева С. В.* Отраслевой аспект кадрового обеспечения стратегического развития сферы искусственного интеллекта // Экономика промышленности / Russian Journal of Industrial Economics. 2024. Т. 17, № 3. С. 279–290. DOI: 10.17073/2072-1633-2024-3-1316. EDN: BFIXSZ
2. *Алабина Т. А.* Роль концепции стратегирования В. Л. Квинта в экономических исследованиях стратегий и ее особенности // Управленческое консультирование. 2021. № 9 (153). С. 45–57. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-9-45-57. EDN: LCDQBD
3. *Алабина Т. А.* Эволюция экономических исследований стратегий: роль концепции стратегирования В. Л. Квинта // Управленческое консультирование. 2021. № 8 (152). С. 139–149. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-8-139-149. EDN: VYQTMQ

4. *Безымянный А. С., Мингазова Э. Н.* Профессиональное выгорание медицинских работников и факторы, его определяющие // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2024. Т. 32, № 2. С. 180–186. DOI: 10.32687/0869-866X-2024-32-2-180-186. EDN: YQIHMP
5. *Квинт В. Л.* Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. № 11 (109). С. 15–17. EDN: TENMXD
6. *Квинт В. Л.* К анализу формирования стратегии как науки // Вестник ЦЭМИ РАН. 2018. № 1. С. 3. DOI: 10.33276/S0000121-6-1. EDN: KJPKNE
7. *Квинт В. Л.* К истокам теории стратегии. 200-летие теоретической работы генерала Жомини. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2017. 52 с. ISBN: 978-5-89781-584-5. EDN: YUSJAT
8. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. СПб. : СЗИУ РАНХиГС, 2019. Т. I. 132 с. ISBN: 978-5-89781-628-6 EDN: VUMJTW
9. *Квинт В. Л.* Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. № 7. С. 6–11. EDN: UBHJLL
10. *Квинт В. Л.* Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М. : Бизнес Атлас, 2012. 626 с. ISBN: 978-5-9900421-6-2. EDN: QVGRVN
11. *Квинт В. Л., Окрепилов В. В.* Качество жизни и ценности в национальных стратегиях развития // Вестник Российской академии наук. 2014. Т. 84, № 5. С. 412–425. DOI: 10.7868/S0869587314050107. EDN: SDEDLF
12. *Муслимов М. И., Мингазов Р. Н., Мингазова Э. Н.* Дефицит медицинских кадров как глобальная проблема современности // Менеджер здравоохранения. 2024. № 9. С. 103–111. DOI: 10.21045/1811-0185-2024-9-103-111. EDN: XTNFRQ
13. *Новикова И. В.* Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия // Экономика промышленности. 2018. Т. 11, № 4. С. 318–326. DOI: 10.17073/2072-1633-2018-4-318-326. EDN: YSJTQD
14. *Сасаев М. И.* Стратегическая диагностика отрасли как объекта стратегирования // Управленческое консультирование. 2021. № 9 (153). С. 58–68. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-9-58-68. EDN: OMIOFO
15. *Шамардина Л.* Из госмедицины в 2024 году ушли две тысячи медсестер и фельдшеров // Медвестник. 28.02.2025. URL: <https://medvestnik.ru/content/news/lz-gosmediciny-v-2024-godu-ushli-dve-tysyachi-medsester-i-feldsherov.html> (дата обращения: 01.12.2025).
16. *Шацкая И. В.* Стратегирование развития непрерывного образования // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2, № 1. С. 1–11. DOI: 10.21603/2782-2435-2022-2-1-1-11. EDN: TVEKZS
17. *Abd-Ellatif E. E., Anwar M. M., AlJifri A. A., El Dalatony M. M.* Fear of COVID-19 and its impact on job satisfaction and turnover intention among Egyptian physicians // Safety and health at work. 2021. Vol. 12, No 4. P. 490–495.
18. *de Vries N., Maniscalco L., Matranga D., Bouman J., de Winter J. P.* Determinants of intention to leave among nurses and physicians in a hospital setting during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis // PLoS One. 2024. Vol. 19, No 3. Paper No e0300377. DOI: 10.1371/journal.pone.0300377. EDN: JCOQYH
19. *Jones C. B.* The costs of nurse turnover, part 2: application of the nursing turnover cost calculation methodology // The Journal of Nursing Administration. 2005. Vol. 35, No 1. P. 41–49.
20. *Kosel K., Olivo T.* The business case for workforce stability // VHA Research Series. 2002. Vol. 7. P. 1–16.
21. *Kroezen M., Dussault G., Craveiro I., Dieleman M., Jansen C., Buchan J., Sermeus W.* Recruitment and retention of health professionals across Europe: A literature review and multiple case study research // Health policy. 2015. Vol. 119. No.12. P. 1517–1528.
22. *Margheritti S., Giorgi I., Magnone S., Miglioretti M., Fiabane E.* Physicians' Turnover Intention During the "Post-COVID-19" Era: Risk and Protective Factors // Journal of Occupational and Environmental Medicine. 2023. Vol. 65, No 10. P. e631-e635.
23. *Shkolnikov V., McKee M., Leon D. A.* Changes in life expectancy in Russia in the mid-1990s // The Lancet. 2001. Vol. 357. No 9260. P. 917–921.
24. *Wang J., Lv H., Qin Q., Jiang H., Ren W., Mohd Shariff N.* A global prevalence of turnover intention among doctors: a systematic review and meta-analysis // Scientific Reports. 2025. Vol. 15, No 1. Paper No 22645. DOI: 10.1038/s41598-025-07019-0/ EDN: RJJGDV
25. WHO. Alcohol policy impact case study. The effects of alcohol control measures on mortality and life expectancy in the Russian Federation. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2019.

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Об авторе:

Костевич Мария Игоревна, соискатель, Высшая школа государственного администрирования, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; kostevich2000@mail.ru

References

1. Averyanov A. O., Gurtov V. A., Shabaeva S. V. Sectoral aspect of personnel support for the strategic development of the sphere of artificial intelligence // *Industrial Economics / Russian Journal of Industrial Economics [Ekonomika promyshlennosti / Russian Journal of Industrial Economics]* 2024. Vol. 17. No 3. P. 279–290. (In Russ.). DOI: 10.17073/2072-1633-2024-3-1316. EDN: BFIXSZ
2. Alabina T. A. The role of V. L. Kvint's concept of strategizing in economic studies of strategies and its features // *Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]*. 2021. No 9 (153). P. 45–57. (In Russ.). DOI: 10.22394/1726-1139-2021-9-45-57. EDN: LCDQBD
3. Alabina T. A. Evolution of Economic Studies of Strategies: The Role of the Concept of Strategic Strategy of the Fifth Dynasty // *Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]*. 2021. No 8(152). P. 139–149. (In Russ.). DOI: 10.22394/1726-1139-2021-8-139-149. EDN: VYQTMQ
4. Bezmyanny A. S., Mingazova E. N. Professional burnout of medical workers and factors that determine it // *Problems of social hygiene, health care and history of medicine [Problemy sotsial'noy gigiyeny, zdravookhraneniya i istorii meditsiny]*. 2024. Vol. 32. No 2. P. 180–186. (In Russ.). DOI: 10.32687/0869-866X-2024-32-2-180-186. EDN: YQIHMP
5. Kvint V. L. Strategizing in Russia and the World: Betting on a Person // *Economics and Management [Ekonomika i Upravlenie]*. 2014. No 11 (109). P. 15–17. (In Russ.). EDN: TENMXD
6. Kvint V. L. On the analysis of the formation of strategy as a science. 2018. No 1. P. 3 (In Russ.). DOI: 10.33276/S0000121-6-1. EDN: KJPKNE
7. Kvint V. L. On the origins of the theory of strategy. 200th anniversary of the theoretical work of General Jomini. St. Petersburg: NWIM of RANEPА, 2017. 52 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-89781-584-5 EDN: YUSJAT
8. Kvint V. L. The concept of strategizing. St. Petersburg: NWIM of RANEPА, 2019. Vol. I. 132 p. (In Russ.). EDN: VUMJTW
9. Kvint V. L. Development of strategy: monitoring and forecasting of the internal and external environment // *Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]*. 2015. No 7. P. 6–11. (In Russ.). EDN: UBHJLL
10. Kvint V. L. Strategic Management and Economics in the Global Emerging Market. Moscow: Business Atlas, 2012. 626 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-9900421-6-2. EDN: QVGRVN
11. Kvint V. L., Okrepilov V. V. Quality of life and values in national development strategies // *Bulletin of the Russian Academy of Sciences [Vestnik Rossiyskoy Akademii Nauk]*. 2014. Vol. 84, No 5. P. 412–425. (In Russ.). DOI: 10.7868/S0869587314050107. EDN: SDEDLF
12. Muslimov M. I., Mingazov R. N., Mingazova E. N. Shortage of Medical Personnel as a Global Problem of Modernity // *Healthcare Manager [Menedzher zdravookhraneniya]*. 2024. No 9. P. 103–111. (In Russ.). DOI: 10.21045/1811-0185-2024-9-103-111. EDN: XTNFRQ
13. Novikova I. V. Strategic management of labor resources of the enterprise // *Industrial Economics [Ekonomika promyshlennosti]*. 2018. Vol. 11, No 4. P. 318–326. (In Russ.). DOI: 10.17073/2072-1633-2018-4-318-326. EDN: YSJTQD
14. Sasaev N. I. Strategic diagnostics of the industry as an object of strategizing // *Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]*. 2021. No 9 (153). P. 58–68. (In Russ.). DOI: 10.22394/1726-1139-2021-9-58-68 EDN: OMIOFO
15. Shamardina L. Two thousand nurses and paramedics left the state medicine in 2024 // *Medvestnik*, 28.02.2025. Available at: <https://medvestnik.ru/content/news/lz-gosmeditsiny-v-2024-godu-ushli-dve-tysyachi-medsester-i-feldsherov.html> (accessed: 01.12.2025) (In Russ.).
16. Shatskaya I. V. (2022). Strategizing the development of continuous education // *Strategizing: Theory and Practice [Strategirovanie: teoriya i praktika]*. 2022. Vol. 2, No 1. P. 1–11. (In Russ.). DOI: 10.21603/2782-2435-2022-2-1-1-11 EDN: TVEKZS

17. Abd-Ellatif E. E., Anwar M. M., AlJifri A. A., El Dalatony M. M. Fear of COVID-19 and its impact on job satisfaction and turnover intention among Egyptian physicians // *Safety and health at work*. 2021. Vol. 12, No 4. P. 490–495.
18. de Vries N., Maniscalco L., Matranga D., Bouman J., de Winter J. P. Determinants of intention to leave among nurses and physicians in a hospital setting during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis // *PLoS One*. 2024. Vol. 19, No 3. Paper No e0300377. DOI: 10.1371/journal.pone.0300377. EDN: JCOQYH
19. Jones C. B. The costs of nurse turnover, part 2: application of the nursing turnover cost calculation methodology // *The Journal of Nursing Administration*. 2005. Vol. 35, No 1. P. 41–49.
20. Kosel K., Olivo T. The business case for workforce stability // *VHA Research Series*. 2002. Vol. 7. P. 1–16.
21. Kroezen M., Dussault G., Craveiro I., Dieleman M., Jansen C., Buchan J., Sermeus W. Recruitment and retention of health professionals across Europe: A literature review and multiple case study research // *Health policy*. 2015. Vol. 119, No 12. P. 1517–1528.
22. Margheritti S., Giorgi I., Magnone S., Miglioretti M., Fiabane E. Physicians' Turnover Intention During the "Post-COVID-19" Era: Risk and Protective Factors // *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 2023. Vol. 65, No 10. P. e631–e635.
23. Shkolnikov V., McKee M., Leon D. A. Changes in life expectancy in Russia in the mid-1990s // *The Lancet*. 2001. Vol. 357, No 9260. P. 917–921.
24. Wang J., Lv H., Qin Q., Jiang H., Ren W., Mohd Shariff N. A global prevalence of turnover intention among doctors: a systematic review and meta-analysis // *Scientific Reports*. 2025. Vol. 15, No 1. Paper No 22645. DOI: 10.1038/s41598-025-07019-0. EDN: RJJGDV
25. WHO. Alcohol policy impact case study. The effects of alcohol control measures on mortality and life expectancy in the Russian Federation. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2019.

Conflict of interests

The author declares no relevant conflict of interests.

About the author:

Maria I. Kostevich, Applicant, Advanced School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; kostevich2000@mail.ru

Поступила в редакцию: 18.01.2026

Поступила после рецензирования: 10.02.2026

Принята к публикации: 21.03.2026

The article was submitted: 18.01.2026

Approved after reviewing: 10.02.2026

Accepted for publication: 21.03.2026

© Костевич М. И., 2026

Стратегическое осмысление человеческого потенциала в управлении региональной экономикой

Почивалов А. О.

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; pochivalov.arthur@gmail.com

РЕФЕРАТ

В статье предлагается теоретическое обоснование человеческого потенциала как самостоятельного объекта стратегирования в региональной экономике. Концепция стратегирования рассматривается как методологическая основа для системного осмысления роли человека в социально-экономическом развитии региона. Научная проблема заключается в необходимости уточнения категориального статуса человеческого потенциала и его места в системе стратегических приоритетов регионального развития.

Цель. Выявить закономерности эволюции научных представлений о человеческом потенциале и обосновать его стратегическое содержание в системе управления региональной экономикой.

Методы. В работе использованы структурно-логический и сравнительный анализ, эволюционный метод экономического анализа, а также элементы институционального и системного анализа. Методологическую основу составила концепция стратегирования академика В. Л. Квинта, позволяющая рассматривать человеческий потенциал как категорию стратегического уровня, формирующую долгосрочные цели и направления социально-экономического развития региона. Примененные методы позволяют интерпретировать человеческий потенциал не только как теоретическую категорию, но и как элемент системы управления региональной экономикой.

Результаты. Эволюция научных подходов к человеческому потенциалу прошла путь от экономического и гуманистического понимания к стратегическому осмыслению категории. Систематизированы ключевые научные школы, определены их вклад и методологические особенности. Показано, что в рамках российской школы стратегирования сформирована теоретическая модель, включающая принципы целеполагания, трендоцентричности, иерархии приоритетов и институциональной интеграции.

Выводы. Человеческий потенциал выступает системообразующим элементом региональной экономики, определяющим качество жизни, инновационную активность и устойчивость социально-экономического роста. Результаты исследования формируют теоретическую основу для дальнейшего развития методологии стратегирования и разработки инструментов оценки человеческого потенциала в региональном развитии. Тем самым включение человеческого потенциала в систему управления региональной экономикой усиливает стратегические возможности региона и создает основу для разработки управленческих решений.

Ключевые слова: человеческий потенциал; стратегирование; региональная экономика; институциональные подходы; устойчивое развитие; стратегическое развитие.

Для цитирования: *Почивалов А. О.* Стратегическое осмысление человеческого потенциала в управлении региональной экономикой // Управленческое консультирование. 2026. № 2. С. 195–205. EDN WERXYT

Strategic Conceptualization of Human Potential in the Management of the Regional Economy

Arthur O. Pochivalov

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation;
pochivalov.arthur@gmail.com

ABSTRACT

The article provides a theoretical justification for human potential as an independent object of strategizing within regional economics. The concept of strategizing is presented as a methodological foundation for a systematic understanding of the role of the individual in the socio-economic development of a region. The scientific problem addressed in the study lies in clarifying the categorical status of human potential and determining its place within the system of strategic priorities of regional development.

The aim. To identify the patterns in the evolution of scientific perspectives on human potential and to substantiate its strategic content within the management system of the regional economy.

Methods. The study employs structural-logical and comparative analysis, the evolutionary method of economic analysis, as well as elements of institutional and system analysis. The methodological framework is based on the concept of strategizing developed by Professor V. L. Kvint, which enables the examination of human potential as a strategic-level category shaping long-term goals and directions of regional socio-economic development. The applied methods enable the interpretation of human potential not only as a theoretical category but also as an element of the regional economic management system.

Results. The evolution of scientific approaches to human potential demonstrates a transition from economic and humanistic interpretations to its strategic conceptualization. Key scientific schools have been systematized, and their contributions and methodological features have been identified. It is shown that within the Russian school of strategizing, a theoretical model has been formed that incorporates the principles of goal-setting, trend-orientation, priority hierarchy and institutional integration.

Conclusions. Human potential functions as a system-forming element of regional economics, determining quality of life, innovative activity and the stability of socio-economic growth. The findings provide a theoretical basis for further development of the methodology of strategizing and for the creation of tools to assess human potential within regional development. Consequently, the inclusion of human potential in the management system of the regional economy enhances the strategic capacities of the region and provides a foundation for the development of managerial decisions.

Keywords: human potential; strategizing; regional economics; institutional approaches; sustainable development; strategic development.

For citation: Pochivalov A. O. Strategic Conceptualization of Human Potential in the Management of the Regional Economy // Administrative Consulting. 2026. N 2. P. 195–205. EDN WERYXT

Введение

Современная региональная экономика развивается в условиях усложнения производственных систем, цифровизации и роста значимости знаний, инноваций и человеческого фактора. Человеческий потенциал становится ключевым условием устойчивого экономического роста и фактором формирования конкурентных преимуществ региона. При этом в научной литературе сохраняется неоднозначность в определении его сущности, структуры и механизмов развития, что требует системного теоретического анализа.

Классические и неоклассические теории (Т. Шульц, Г. Беккер) [21; 22; 26; 27] рассматривали человеческий капитал как совокупность знаний, навыков и способностей, способных приносить экономический доход и повышать производительность труда. Гуманистические и институциональные концепции (А. Сен [28], Э. Фелпс [25], Д. Канеман [23], Р. Талер [29], Д. Аджемоглу [20]) расширили понимание человеческого потенциала, связывая его с развитием свобод, инициативы, когнитивных и институциональных факторов, определяющих качество человеческого развития. В отечественной научной школе (А. Г. Аганбегян [2], В. Л. Квинт [10], В. В. Окрепилов [17], С. Д. Бодрунов [4], Л. И. Абалкин [1], А. Г. Гранберг [7] и др.) человеческий потенциал получил стратегическое осмысление как системообразующий элемент

регионального развития и как объект стратегирования. Рассмотрение человеческого потенциала в контексте управления региональной экономикой позволяет связать теоретическую эволюцию категории с практическими задачами стратегического управления развитием региональной экономики.

Исследование носит теоретико-методологический характер и направлено на анализ эволюции научных представлений о человеческом потенциале, а также на обоснование его статуса как самостоятельного объекта стратегирования в региональной экономике.

Цель исследования состоит в выявлении закономерностей эволюции научных представлений о человеческом потенциале и в обосновании его стратегического содержания в системе управления региональной экономики.

Методологическую основу составила концепция стратегирования академика В. Л. Квинта. Данная методология позволила рассматривать человеческий потенциал не только как совокупность знаний и компетенций, но и как стратегический ресурс, определяющий долгосрочные направления регионального роста.

В ходе исследования использовались методы структурно-логического и сравнительного анализов, эволюционный метод экономического анализа, а также элементы институционального и системного анализов. Это обеспечило возможность проследить последовательность перехода от экономического понимания человеческого капитала к его стратегическому осмыслению в рамках российской научной школы.

Результаты и обсуждение

Эволюция научных подходов к человеческому потенциалу

Современная экономика находится на этапе радикальных структурных трансформаций, на котором знания, креативность и способность к обучению становятся ядром производственных систем и главным источником долгосрочного экономического роста региона. В своем анализе региональных различий П. Кругман подчеркивает, что концентрация высокообразованных работников и знаниеемких отраслей формирует «ядро» регионов, усиливая пространственное неравенство и различия в производительности [24]. Кругман отмечает, что человеческий потенциал выступает центростремительной силой регионального роста, тогда как его истощение в периферийных территориях подрывает долгосрочную социально-экономическую устойчивость.

Понятие человеческого потенциала претерпело значительную эволюцию. Теодор Шульц одним из первых показал, что инвестиции в человеческий капитал, включая образование, профессиональную подготовку и здоровье, имеют экономическую природу и формируют особую категорию капитала, сопоставимую по значимости с физическим [26; 27]. Гэри Беккер развил идеи Т. Шульца, представив системную теорию инвестиций в человеческий капитал. Он показал, что вложения в образование, профессиональную подготовку, здоровье и мобильность формируют особый вид капитала, представляющий собой накопленный запас знаний, навыков и способностей, обеспечивающий прирост дохода и производительности не меньший, чем физические активы [21; 22]. Этот подход заложил основу стратегического анализа человеческого потенциала как ключевого ресурса регионального развития и фактора снижения социально-экономических асимметрий.

Однако, как отмечал А. Сен, развитие следует рассматривать не только как экономический процесс, но прежде всего как деятельность, направленную на расширение реальных свобод, которыми обладают люди [28]. А. Сен вывел понимание человеческого потенциала за пределы экономической рациональности, включив в него ценностно-нравственные, институциональные и социальные измерения.

Нобелевские лауреаты Д. Канеман [23] и Р. Талер [29] существенно расширили гуманистическую парадигму анализа человеческого потенциала, обосновав концепцию ограниченной рациональности и поведенческих искажений. Д. Канеман показал, что человеческое мышление опирается на два когнитивных уровня: интуитивный и аналитический, причем большинство решений принимается автоматически под влиянием эмоций, установок и ассоциаций. Р. Талер дополнил эти положения, эмпирически доказав, что экономическое поведение людей определяется не только рациональными расчетами, но и ограниченной внимательностью, социальным контекстом и эмоциональными факторами.

В исследованиях нобелевского лауреата Э. Фелпса развитие региона связывается с активизацией творческого и инновационного потенциала личности. Процветание общества достигается тогда, когда каждый человек вовлечен в процесс созидания и личностного роста через труд [25]. Э. Фелпс противопоставляет «инициативную экономику» централизованным моделям, подчеркивая, что стратегическое развитие возможно лишь при формировании институтов, раскрывающих человеческую инициативу и стимулирующих новаторство. Таким образом, стратегирование человеческого потенциала на региональном уровне должно быть ориентировано не только на подготовку кадров, но и на развитие условий для самореализации и творчества.

Дальнейшее развитие концепции связывается с институциональной школой (Д. Аджемоглу, Д. Робинсон, С. Джонсон, С. Джозавшей, доказавшей, что долгосрочный экономический рост невозможен без институциональной среды, создающей стимулы для раскрытия человеческого потенциала. Авторы отмечают, что именно экономические институты формируют структуру стимулов в обществе, определяя, будут ли люди инвестировать в образование, инновации и развитие способностей, или, напротив, ограничат свою активность из-за отсутствия прав собственности и равных возможностей [20]. В этой логике человеческий потенциал рассматривается не как индивидуальное качество, а как системная характеристика общества и государства, зависящая от эффективности региональных институтов, качества управления развитием и способности территориальных систем обеспечивать воспроизводство знаний и инноваций. Логика эволюции научных подходов к пониманию человеческого потенциала и перехода к его стратегическому осмыслению представлена на рис. 1.

Российская научная школа стратегирования человеческого потенциала

Российская научная школа дополнила эти подходы стратегическим и гуманистическим измерением. Академик А. Г. Аганбегян подчеркивал, что человек является главной производительной силой, а инвестиции в него представляют собой наиболее эффективный и окупаемый вид вложений, обеспечивающий устойчивое экономическое развитие страны [2]. Академики В. Л. Макаров и А. Р. Бахтизин показали, что агент-ориентированные модели региональной экономики позволяют учитывать влияние человеческого фактора, знаний и институциональных характеристик на динамику развития территорий [11]. Академик В. В. Окрепилов, развивая концепцию экономики качества [17; 18], рассматривал человека как центральную фигуру экономического развития и подчеркивал, что устойчивое развитие регионов невозможно без системного повышения качества человеческого потенциала, внедрения инновационных методов управления и формирования многоуровневых систем управления качеством [16].

Академик Л. И. Абалкин подчеркивал, что приоритет долгосрочной стратегии должен заключаться во вложениях в человеческий потенциал и уходе от остаточного финансирования социальной сферы. Л. И. Абалкин связывал эффективность стратегического развития с повышением качества жизни, уровнем образования и здравоохранения, а также с комплексным анализом демографических и структурных факторов экономики [1]. Академик А. Г. Гранберг рассматривал регион

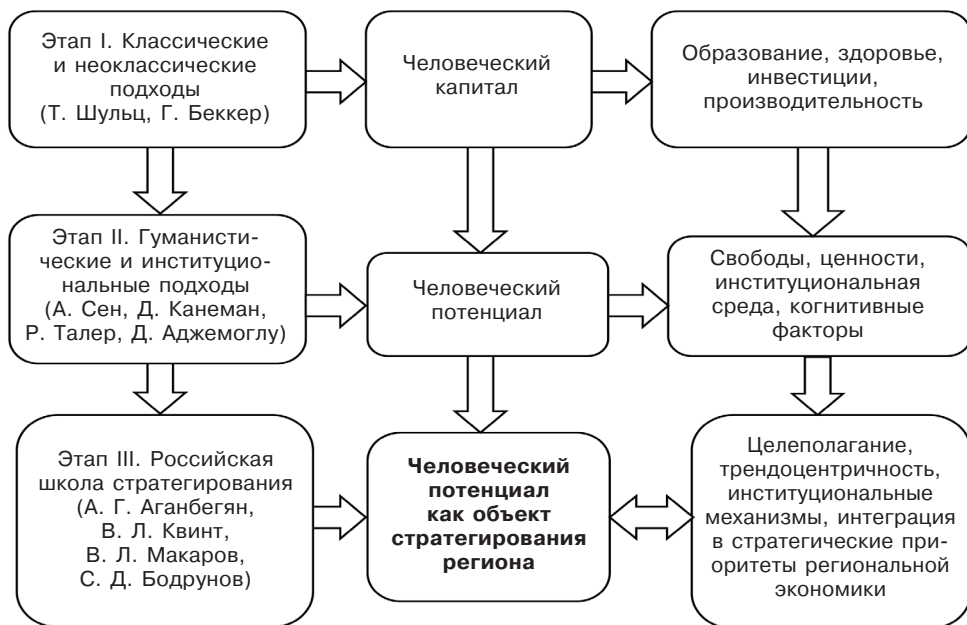


Рис. 1. Эволюция научных подходов к человеческому потенциалу как объекту стратегирования региона

Fig. 1. Evolution of Scientific Approaches to Human Potential as an Object of Regional Strategizing

Источник: составлено автором.

как многофункциональную социально-экономическую систему, развитие которой определяется не только природными и производственными, но и человеческими факторами, включая трудовые ресурсы, образование и качество жизни населения [7]. Академик А. Д. Некипелов рассматривал институты как результат взаимодействия индивидов в различных институциональных средах, где общественный выбор формируется через реальные механизмы согласования интересов [12].

Академик С. Ю. Глазьев рассматривает человеческий капитал как главный стратегический ресурс экономического развития, определяющий устойчивость и конкурентоспособность территориальных систем [6]. Академики А. А. Акаев и В. А. Садовничий рассматривают человеческий фактор как ключевой источник экономического роста и устойчивости в условиях цифровой трансформации. Они подчеркивают, что производительность и конкурентоспособность регионов в цифровую эпоху зависят от уровня человеческого капитала, цифровых компетенций и способности человека эффективно взаимодействовать с интеллектуальными технологиями [3]. А. А. Акаев и В. А. Садовничий вводят концепцию симбиоза «человек + интеллектуальная машина», при котором творческая активность человека и возможности цифровых систем взаимно усиливают друг друга, формируя стратегический потенциал регионального развития и обеспечивая долгосрочную устойчивость экономики знаний.

Переход к новой индустриальной эпохе НИО-2 и формирование ноономики, по концепции С. Д. Бодрунова, обусловили смещение парадигмы общественного развития. С. Д. Бодрунов показал, что знания, культура и технологии становятся основой прогресса, а развитие личности — стратегической целью общественного воспроизводства [4]. В этом контексте человек рассматривается не как

средство, а как субъект развития, а его когнитивные и творческие способности выступают ключевым источником общественной устойчивости и инновационного роста [5; 8].

Методологическую основу формирования и реализации стратегии развития человеческого потенциала составляет концепция стратегирования академика В. Л. Квинта. В ней стратегия понимается как путь через хаос будущего к выверенным приоритетам и целям, основанный на знании времени и системном анализе трендов [9]. В. Л. Квинт определяет стратегирование как непрерывный процесс, включающий анализ внешней и внутренней среды, целеполагание, разработку и реализацию стратегии, а также оценку ее эффективности [10]. В рамках этой методологии человеческий потенциал рассматривается как самостоятельный объект стратегирования, развитие которого обеспечивает устойчивость региональных систем и их способность к инновационной трансформации.

В региональной экономике стратегирование человеческого потенциала выступает инструментом согласования долгосрочных приоритетов социально-экономического и образовательного развития. И. В. Новикова отмечает, что стратегирование трудовых ресурсов региона должно основываться на выявлении стратегических

Таблица 1

Основные школы и их вклад в понимание человеческого потенциала региона
Table 1. Major schools of thought and their contribution to understanding human potential at the regional level

№	Научная школа / направление	Представители	Ключевая идея	Вклад в стратегическое понимание человеческого потенциала региона
1	Неоклассическая школа	Т. Шульц, Г. Беккер	Человеческий капитал как результат инвестиций в знания и здоровье	Определила экономическую природу человеческого потенциала; задала основу количественной оценки для регионов
2	Теории инициативного и инновационного развития	Э. Фелпс	Технологический прогресс как функция знаний и ожиданий	Установила взаимосвязь накопления компетенций и производительности регионов
3	Гуманистическая экономика	А. Сен	Развитие как расширение свобод и возможностей человека	Сформировала ценностно-нормативную основу стратегирования человеческого потенциала
4	Поведенческая экономика	Д. Канеман, Р. Талер	Ограниченная рациональность, когнитивные искажения	Показала необходимость учета психологических факторов при проектировании региональных стратегий
5	Институциональная школа	Д. Аджемоглу, Д. Робинсон	Институты как условия раскрытия человеческого потенциала	Выявила роль управленческой и нормативной среды в реализации региональных стратегий
6	Российская школа стратегирования	А. Г. Аганбегян, В. Л. Квинт, В. Л. Макаров, С. Д. Бодрунов	Человеческий потенциал как объект стратегирования и фактор устойчивого роста	Обосновала необходимость включения человеческого потенциала в иерархию стратегических приоритетов региона

Источник: составлено автором.

приоритетов, интересов и конкурентных преимуществ региона, а также включать институционализированные механизмы мониторинга компетенций [13; 14; 15]. В исследованиях Н. И. Сасаева стратегирование рассматривается как методологическая основа укрепления устойчивости национальной и региональной экономики, где человеческий потенциал становится носителем инновационных компетенций и технологического суверенитета [19]. Обобщение основных научных школ и их вклада в формирование стратегического понимания человеческого потенциала региона представлено в табл. 1, принципы стратегирования человеческого потенциала региона — в табл. 2.

Проведенный анализ показал, что эволюция научных представлений о человеческом потенциале отражает переход от экономического понимания его как производственного ресурса к стратегическому осмыслению в качестве самостоятельного объекта развития региона. Классические и неоклассические концепции сформировали экономические основания анализа, гуманистические и институциональные направления подчеркнули ценностные, социальные и когнитивные аспекты, а отечественная школа стратегирования придала категории системный, управленческий и прогностический характер.

Концепция стратегирования позволяет рассматривать человеческий потенциал как основу долгосрочной устойчивости региона и источник его конкурентных преимуществ. Включение человеческого потенциала в иерархию стратегических приоритетов обеспечивает переход от фрагментарного управления к целостному

Таблица 2

Принципы стратегирования человеческого потенциала региона

Table 2. Principles of Strategizing Human Potential at the Regional Level

№	Принцип	Содержание	Импlications для региональной экономики
1	Целеполагание	Определение долгосрочных целей развития человеческого потенциала региона в контексте стратегических приоритетов	Обеспечивает согласованность образовательной, социальной и экономической политики
2	Трендоцентричность	Анализ глобальных, национальных и региональных трендов, влияющих на человеческий потенциал	Позволяет адаптировать стратегию региона к изменениям в структуре навыков, технологий и знаний
3	Иерархия приоритетов	Установление взаимосвязи стратегических целей на всех уровнях	Гарантирует системность решений и прозрачность стратегического управления
4	Институциональная интеграция	Согласование действий государства, бизнеса, науки и образования	Формирует экосистему стратегирования человеческого потенциала на региональном уровне
5	Обратная связь и адаптивность	Мониторинг результатов, корректировка стратегии с учетом внешних изменений	Повышает устойчивость региональной политики и ее способность к самообновлению
6	Пространственная справедливость	Равный доступ населения к образованию и инновационным возможностям	Снижает территориальные диспропорции и способствует сбалансированному развитию

Источник: составлено автором.

процессу стратегического развития, ориентированному на качество жизни, инновационную активность и развитие человеческих компетенций. Включение человеческого потенциала в систему управления региональной экономикой предполагает его использование как ориентира для формирования стратегических приоритетов, выбора инструментов региональной политики и оценки устойчивости социально-экономического развития.

Выводы

Развитие теоретических представлений о человеческом потенциале прошло путь от экономической интерпретации человеческого капитала к гуманистическим и институциональным трактовкам, а затем к стратегическому осмыслению человеческого потенциала как самостоятельного объекта стратегирования. В рамках российской научной школы сформировалась целостная методология стратегирования человеческого потенциала, основанная на принципах целеполагания, трендоцентричности, иерархии приоритетов и институциональной интеграции. Обосновано, что стратегическое развитие региона требует включения человеческого потенциала в иерархию приоритетов социально-экономического развития. Тем самым, человеческий потенциал выступает ключевым элементом региональной стратегии, определяющим качество жизни населения, инновационную активность и адаптивность экономики к технологическим и социальным изменениям. Результаты исследования создают теоретическую основу для дальнейшего совершенствования методологии стратегирования человеческого потенциала и разработки инструментов его оценки в региональной экономике. В этой связи человеческий потенциал следует рассматривать не только как объект стратегирования, но и как ключевой элемент управления региональной экономикой, определяющий качество и устойчивость долгосрочного развития территорий.

Литература

1. *Абалкин Л. И.* Стратегия социально-экономического развития России // Научные труды Вольного экономического общества России. 2015. Т. 195, № 6. С. 79–93. EDN: WHJWNV
2. *Аганбегян А. Г.* Инвестиции в основной капитал и вложения в человеческий капитал — два взаимосвязанных источника социально-экономического роста // Проблемы прогнозирования. 2017. № 4. С. 17–20. EDN: YKXILM
3. *Акаев А. А., Садовничий В. А.* Человеческий фактор как определяющий производительность труда в эпоху цифровой экономики // Проблемы прогнозирования. 2021. № 1. С. 45–58. DOI: 10.47711/0868-6351-184-45-58 EDN: WFDGGO
4. *Бодрунов С. Д.* Ноономика. М.: Культурная революция, 2018. 432 с. ISBN: 978-5-6040343-1-6
5. *Бодрунов С. Д.* Ноономика: траектория глобальной трансформации. М.: ИНИР; Культурная революция, 2020. 224 с. ISBN: 978-5-00020-076-6 EDN: EPLUCE
6. *Глазьев С. Ю., Орлова Л. Н., Воронов А. С.* Человеческий капитал в контексте развития технологических и мирохозяйственных укладов // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2020. № 5. С. 3–23. DOI: 10.38050/01300105202051 EDN: VXSQBT
7. *Гранберг А. Г.* Основы региональной экономики: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям. М., 2004. 494 с. ISBN: 5-7598-0286-0
8. *Квинт В. Л., Бодрунов С. Д.* Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР имени С. Ю. Витте, 2021. 351 с. ISBN: 978-5-00020-083-4 EDN: FKSHWL
9. *Квинт В. Л.* К истокам теории стратегии. 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини. Санкт-Петербург: Северо-Западный институт управления — филиал РАНХиГС, 2017. 52 с. ISBN: 978-5-89781-584-5 EDN: YUSJAT
10. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. Санкт-Петербург: Северо-Западный институт управления — филиал РАНХиГС, 2022. 164 с. ISBN: 978-5-89781-655-2

11. Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Сушко Е. Д. Агент-ориентированные модели как инструмент апробации управленческих решений // Управленческое консультирование. 2016. № 12. С. 16–25. EDN: XEAUXJ
12. Некипелов А. Д. Становление и функционирование экономических институтов: от «робинзонады» до рыночной экономики, основанной на индивидуальном производстве. М.: Экономистъ, 2006. 328 с. 5-98118-177-X. ISBN: 5-98118-177-X EDN: QRGFXH
13. Новикова И. В. Стратегирование занятости населения как механизм минимизации ее неустойчивости // Уровень жизни населения регионов России. 2018. № 2. С. 71–77. EDN: XWEPED
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 EDN: HAFUEL
15. Новикова И. В. Стратегические особенности формирования кадрового потенциала промышленности в научно-технологическом развитии России // Экономика промышленности. 2025. Т. 18, № 3. С. 325–332. DOI: 10.17073/2072-1633-2025-3-1516 EDN: EBZJBQ
16. Окрепилов В. В. Устойчивое развитие территорий и обеспечение качества жизни на основе экономики качества // Управленческое консультирование. 2015. № 7. С. 65–75. EDN: UBHJNT
17. Окрепилов В. В. Экономика качества — важнейшее направление развития экономической науки // Проблемы прогнозирования. 2022. № 5. С. 78–90. DOI: 10.47711/0868-6351-194-78-90 EDN: DSGOVB
18. Окрепилов В. В. Экономика качества как методологическая основа управления регионами // Экономика и управление. 2013. № 1. С. 8–14. EDN: PUZLJT
19. Сасаев Н. И., Квинт В. Л. Стратегирование промышленного ядра национальной экономики // Экономика промышленности. 2024. Т. 17, № 3. С. 245–260. DOI: 10.17073/2072-1633-2024-3-1349 EDN: MMEECW
20. Acemoglu D., Johnson S., and Robinson J. Institutions as the fundamental cause of long-run growth. 2004. DOI: 10.3386/w10481
21. Becker G. S. A Theory of the Allocation of Time // The Economic Journal. 1965. Vol. 75, No 299. P. 493–517.
22. Becker G. S. Investment in Human Beings / Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis // The Journal of Political Economy. 1962. Vol. LXX, No 5, Part 2. University of Chicago Press. P. 9–49.
23. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. United States of America by Farrar, Straus and Giroux, 2011. ISBN: 978-0-374-27563-1
24. Krugman P. Regional Economics: Understanding the Third Great Transition. 2019.
25. Phelps E. S. Mass flourishing: how grassroots innovation created jobs, challenge, and change. United Kingdom: Princeton University Press, 2013. ISBN: 978-0-691-15898-3
26. Schultz T. W. Investing in People: The Economics of Population Quality / University of California Press. Berkeley and Los Angeles, California, 1981. 171 p.
27. Schultz T. W. Investment in Human Beings / Reflections on Investment in Man // The Journal of Political Economy. 1962. Vol. LXX, No 5, Part 2. University of Chicago Press. P. 1–8.
28. Sen A. Development as freedom. United States by Alfred A. Knopf, a division of Random House, Inc., New York, 1999. 438 p. e ISBN: 978-0-307-87429-0
29. Thaler R. H. Misbehaving: The Making of Behavioral Economics. W. W. Norton & Company, Inc., New York, NY 10110, 2016. ISBN: 978-0-393-24677-3

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Об авторе:

Почивалов Артур Олегович, аспирант, кафедра экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; pochivalov.arthur@gmail.com

References

1. Abalkin L. I. Strategy of Russia's socio-economic development // Scientific Works of The Free Economic Society of Russia [Nauchniye trudy Volnogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii]. 2015. Vol. 195, N 6. P. 79–93 (In Russ.). EDN: WHJWNV

2. Aganbegyan A. G. Investments in fixed capital and human capital as two interconnected sources of socio-economic growth // Forecasting problems [Problemy' prognozirovaniya]. 2017. N 4. P. 17–20 (In Russ.). EDN: YKXILM
3. Akaev A. A., Sadovnichii V. A. The human component as a determining factor of labor productivity in the digital economy // Forecasting problems [Problemy' prognozirovaniya]. 2021. N 1. P. 45–58 (In Russ.). DOI: 10.47711/0868-6351-184-45-58 EDN: WFDGDO
4. Bodrunov S. D. Noonomy. Moscow: The Cultural revolution, 2018. 432 p. (In Russ.). ISBN 978-5-6040343-1-6. ISBN: 978-5-6040343-1-6
5. Bodrunov S. D. Noonomy: trajectory of global transformation. Moscow: Institute of New Industrial Development named after S. Yu. Witte; The Cultural revolution, 2020. 224 p. (In Russ.). ISBN 978-5-00020-076-6. ISBN: 978-5-00020-076-6 EDN: EPLUCE
6. Glaziev S. Yu., Orlova L. N., Voronov A. S. Human capital in the context of technological development and world economic paradigms // Bulletin of the Moscow University. Series 6: Economics [Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika.]. 2020. N 5. P. 3–23 (In Russ.). DOI: 10.38050/01300105202051 EDN: VXSBQT
7. Granberg A. G. Fundamentals of regional economics: a textbook for university students studying in economic fields and specialties. Moscow, 2004. 494 p. ISBN: 5-7598-0286-0
8. Kvint V. L., Bodrunov S. D. Strategizing societal transformation: knowledge, technologies, and noonomy. St. Petersburg: Institute of New Industrial Development named after S. Yu. Witte, 2021. 351 p. (In Russ.). ISBN 978-5-00020-083-4. EDN: FKSHWL
9. Kvint V. L. To the Origins of the Theory of Strategy. 200th Anniversary of the Publication of the Theoretical Work of General Jomini. Saint Petersburg: North-Western Institute of Management — branch of RANEPa, 2017. 52 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-89781-584-5 EDN YUSJAT
10. Kvint V. L. The concept of strategizing. Saint Petersburg: North-Western Institute of Management — branch of RANEPa, 2022. 164 p. ISBN 978-5-89781-655-2
11. Makarov V. L., Bakhtizin A. R., Sushko E. D. Agent-based models as a means of testing of management solutions // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2016. N 12. P. 16–25 (In Russ.). EDN: XEAUXJ
12. Nekipelov A. The formation and functioning of economic institutions: from the “robinsonade” to a market economy based on individual production. Moscow: Ekonomist, 2006. 328 p. (In Russ.). ISBN: 5-98118-177-X EDN: QRGFXH
13. Novikova I. V. Strategy for employment of the population as a mechanism of minimizing precarisation // The standard of living of the population of the Russian regions [Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii]. 2018. N 2. P. 71–77. (In Russ.). EDN XWEPED
14. Novikova I. V. 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 (In Russ.). DOI: 10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65 EDN: HAFUEL
15. Novikova I. V. Strategic features of formation of human resources potential of industry in scientific and technological development of Russia // Russian Journal of Industrial Economics [E'konomika promy'shlennosti]. 2025. Vol. 18, N 3. P. 325–332 (In Russ.). DOI: 10.17073/2072-1633-2025-3-1516 EDN: EBZJBQ
16. Okrepilov V. V. Sustainable development of territories and ensuring quality of life on the basis of economics of quality // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2015. N 7. P. 65–75 (In Russ.). EDN: UBHJNT
17. Okrepilov V. V. Economics of quality: the most important direction in the development of economic science // Forecasting problems [Problemy' prognozirovaniya]. 2022. N 5. P. 78–90 (In Russ.). DOI: 10.47711/0868-6351-194-78-90 EDN: DSGOBB
18. Okrepilov V. V. Economics for quality as a methodological basis for managing the regions // Economics and management [Ekonomika i upravlenie]. 2013. N 1. P. 8–14 (In Russ.). EDN: PUZLJT
19. Sasaev N. I., Kvint V. L. Strategizing the industrial core of the national economy // Russian Journal of Industrial Economics [Ekonomika promy'shlennosti]. 2024. Vol. 17, N 3. P. 245–260 (In Russ.). DOI: 10.17073/2072-1633-2024-3-1349 EDN: MMEECW
20. Acemoglu D., Johnson S., and Robinson J. Institutions as the fundamental cause of long-run growth. 2004. DOI 10.3386/w10481
21. Becker G. S. A Theory of the Allocation of Time // The Economic Journal. 1965. Vol. 75, No 299. P. 493–517.
22. Becker G. S. Investment in Human Beings / Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis // The Journal of Political Economy. 1962. Vol. LXX, No 5, Part 2. University of Chicago Press. P. 9–49.

23. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. United States of America by Farrar, Straus and Giroux, 2011. ISBN 978-0374275631.
24. Krugman P. Regional Economics: Understanding the Third Great Transition. 2019.
25. Phelps E. S. Mass flourishing: how grassroots innovation created jobs, challenge, and change. United Kingdom: Princeton University Press, 2013. ISBN 978-0-691-15898-3.
26. Schultz T. W. Investing in People: The Economics of Population Quality / University of California Press. Berkeley and Los Angeles, California, 1981. 171 p.
27. Schultz T. W. Investment in Human Beings / Reflections on Investment in Man // The Journal of Political Economy. 1962. Vol. LXX, No 5, Part 2. University of Chicago Press. P. 1–8.
28. Sen A. Development as freedom. United States by Alfred A. Knopf, a division of Random House, Inc., New York, 1999. 438 p. eISBN: 978-0-307-87429-0.
29. Thaler R. H. Misbehaving: The Making of Behavioral Economics. W. W. Norton & Company, Inc., New York, NY 10110, 2016. ISBN 978-0-393-24677-3.

Conflict of interests

The author declares no relevant conflict of interests.

About the author:

Artur O. Pochivalov, Postgraduate Student, Economic and Financial Strategy Department, Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics, Moscow, Russian Federation; pochivalov.artur@gmail.com

Поступила в редакцию: 02.12.2025

Поступила после рецензирования: 03.02.2026

Принята к публикации: 19.03.2026

The article was submitted: 02.12.2025

Approved after reviewing: 03.02.2026

Accepted for publication: 19.03.2026

© Почивалов А. О., 2026

Генеративные модели ИИ и фейковая библиографическая информация в научных публикациях: причины, типология, последствия и значение для управленческих решений

Морозова С. А.

Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена, Санкт-Петербург, Российская Федерация; samorozova@herzen.spb.ru

РЕФЕРАТ

В условиях цифровой трансформации науки и образования генеративные модели искусственного интеллекта выступают интеллектуальным инструментом, оптимизирующим рутинные процессы и обработку больших данных, но одновременно могут порождать новые риски для качества научной коммуникации. Эти противоречивые эффекты требуют управленческого осмысления и принятия соответствующих решений. В статье рассматривается один из факторов риска: распространение фейковой библиографической информации, возникающей при использовании таких моделей в научно-публикационной деятельности. Исследование включает терминологический анализ с обоснованием выбранного стержневого обозначения «конфабуляция», обзор отечественных и зарубежных исследований.

Цель исследования: анализ причин, типов и последствий генерации недостоверных библиографических ссылок, определение выявленных рисков для принятия управленческих решений на федеральном и институциональном уровнях.

Методология и методы исследования содержат презентацию авторских подходов к отбору и анализу опубликованных русскоязычных научных работ с последующей верификацией библиографических списков, предлагаемую типологизацию выявленных конфабуляций с обоснованием ее применения.

Результаты показывают нарастающую активность в использовании сгенерированных недостоверных ссылок в публикациях различных тематических направлений и типов изданий, включая рецензируемые журналы. Установлены ключевые причины конфабуляции, связанные как с особенностями функционирования генеративных моделей, так и с практиками их использования авторами. Отдельно показано, что конфабулированная библиография может служить индикатором генерации фрагментов научного текста, что имеет прямое значение как для развития систем обнаружения сгенерированной информации, так и для административных подходов к новым критериям оценки качества публикаций.

Выводы подтверждают необходимость перехода от декларативного регулирования к комплексным управленческим решениям, включающим разработку институциональных политик использования генеративных технологий, пересмотр процедур контроля качества научных публикаций, обеспечение доступа к современным инструментам и целенаправленное формирование компетенций ответственного использования искусственного интеллекта у авторов, редакторов и руководителей.

Обсуждение акцентирует внимание на риске тиражирования недостоверных ссылок через последующие публикации и формирование «цепочек распространения» ложной научной информации, заостряет внимание на необходимости консолидации исследований, связанных с выявлением сгенерированных текстов и фокусирующихся только на библиографической информации, предлагает направления первоочередных нормативных решений, обращает внимание на отсутствие организационного фактора в применении генеративных моделей пользователями.

Ключевые слова: GPT-модели искусственного интеллекта, LLM, конфабуляция, фейковые статьи, научный журнал, научное исследование, автор.

Для цитирования: Морозова С. А. Генеративные модели ИИ и фейковая библиографическая информация в научных публикациях: причины, типология, последствия и значение для управленческих решений // Управленческое консультирование. 2026. № 2. С. 206–227. EDN WJCNUH

Generative AI Models and Fake Bibliographic Information in Scholarly Publications: Causes, Typology, Consequences, and Implications for Managerial Decision-Making

Svetlana A. Morozova

Herzen State Pedagogical University of Russia, Saint Petersburg, Russian Federation;
samorozova@herzen.spb.ru

ABSTRACT

In the context of the digital transformation of science and education, the widespread adoption of generative artificial intelligence models functions both as a useful software solution that optimizes routine processes and large-scale data processing and as a source of new risks to the quality of scholarly communication, requiring managerial reflection. The article examines the phenomenon of fake bibliographic information arising from the use of such models in scholarly publishing practices. The study includes an analysis of terminological diversity and substantiates the use of the key concept of “confabulation”, as well as a review of Russian and international research.

Objective of the study is to analyze the causes, types, and consequences of generating unreliable bibliographic references and to determine the significance of the identified risks for managerial decision-making at both federal and institutional levels.

Methodology and Methods present the author’s approach to selecting and analyzing published Russian-language scholarly works, followed by verification of their bibliographic lists, and propose a typology of identified confabulations with justification for its application.

Results demonstrate increasing activity in the use of generated unreliable references across publications of various subject areas and types, including peer-reviewed journals. Key causes of confabulation are identified, related both to the functioning characteristics of generative models and to authors’ practices in using them. It is also shown that confabulated bibliographies can serve as an indicator of generated fragments within scholarly texts, which has direct implications for managing publication quality.

Conclusions confirm the need to move from declarative regulation toward comprehensive managerial solutions, including the development of institutional policies for the use of generative technologies, revision of scholarly quality control procedures, provision of access to up-to-date tools, and targeted development of competencies for responsible use of artificial intelligence among authors, editors, and academic managers.

Discussion highlights the risk of reproducing unreliable references through subsequent publications and the formation of “chains of dissemination” of false scholarly information. It emphasizes the need to consolidate research focused on detecting generated texts, with particular attention to bibliographic data, and proposes priority directions for administrative decisions. Finally, it draws attention to the lack of an organizational framework governing users’ application of generative models.

Keywords: GPT-based artificial intelligence models, large language models, confabulation, fake articles, scholarly journal, scientific research, author.

For citation: Morozova S. A. Generative AI Models and Fake Bibliographic Information in Scholarly Publications: Causes, Typology, Consequences, and Implications for Managerial Decision-Making // Administrative Consulting. 2026. N 2. P. 206–227. EDN WJCNUN

Введение

Цифровая трансформация всех сфер, включая образование и науку, неизбежное внедрение генеративных моделей искусственного интеллекта ставит перед руководителями новые задачи. Студенты стремительно самостоятельно осваивают эти инструменты: согласно исследованию, проведенному Институтом политики высшего образования (Higher Education Policy Institute, HEPI) и поставщиком цифровых учебников Kortext, доля студентов, применяющих искусственный интеллект (далее — ИИ) в учебных целях, выросла с 66% в 2024 г. до 92% в 2025-м. Особенно активно учащиеся используют генеративные модели ИИ (далее — GPT, LLM)

при написании работ, — их число увеличилось с 53 до 88 % всего за год¹. Авторы исследования призывают университеты пересмотреть подходы к оценке знаний и академической политике ввиду повсеместного применения таких моделей. Однако система высшего образования во всем мире не успевает адаптироваться к стремительно происходящим изменениям. В 2023 г. глобальный опрос UNESCO показал, что менее 10 % учебных заведений разработали формальные политики по использованию генеративного ИИ². Но, как показывает вышеуказанное исследование HEPI-Kortext, вопросы интеграции GPT в образование и науку, требующие первоочередного внимания со стороны руководителей, остаются актуальными и в 2026 г.

1. Цели и научная новизна

Целью статьи является анализ фейковой библиографической информации, генерируемой моделями GPT, для выявления ее причин, основных типов и последствий, а также определения значения данного явления для управленческих решений в сфере применения генеративных моделей искусственного интеллекта в вузах и научных организациях.

Для достижения поставленной цели в статье предполагается решение следующих задач:

- Уточнить терминологию, используемую для описания фантомной библиографической информации, и обосновать применение термина «конфабулированные библиографические ссылки».

- Обобщить эмпирические данные о масштабах и формах генерации фейковых ссылок моделями GPT.

- Выделить основные причины формирования конфабулированной библиографической информации (на примере русскоязычных научных публикаций) и виды подобных ссылок.

- Продемонстрировать, что придуманные ссылки — это один из современных путей к выявлению сгенерированных текстов.

- Оценить последствия распространения фейковых ссылок для научной коммуникации.

- Очертить ареал проблем, требующих нормативных решений, связанных с регулированием использования генеративных моделей ИИ в вузах и научных организациях.

Научная новизна статьи заключается в том, что в ней феномен фейковой библиографической информации, генерируемой моделями GPT, рассматривается на примерах уже опубликованных русскоязычных исследований в рецензируемых научных изданиях, что подчеркивает несоответствие институциональных и редакционных политик реалиям русскоязычной научной сферы. Формирующаяся устойчивость использования фантомной (конфабулированной) информации требует осмысления и принятия решений.

Материалы статьи могут быть использованы: при формировании институциональных документов, регулирующих использование GPT в образовательной и научной деятельности; для создания требований к верификации источников и библиографических данных; при разработке образовательных программ и курсов повышения квалификации для преподавателей, исследователей и руководителей.

¹ Student Generative AI Survey 2025 // Higher Education Policy Institute (HEPI). 2025. URL: <https://www.hepi.ac.uk/reports/student-generative-ai-survey-2025> (дата обращения: 05.01.2026).

² UNESCO survey: Less than 10% of schools and universities have formal guidance on AI // UNESCO: [официальный сайт]. 2023. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/unesco-survey-less-10-schools-and-universities-have-formal-guidance-ai> (дата обращения: 05.01.2026).

II. Терминология

Важным аспектом, влияющим на данное и другие исследования, является отсутствие единой терминологии в отношении «галлюцинаций» LLM. На основе публикаций 2023–2025 гг., используемых в статье для обобщения эмпирических данных, составлена таблица, в которой собраны наиболее часто встречающиеся варианты используемых исследователями терминов (табл. 1). Варианты в таблице систематизированы по частотности использования, от высоких показателей к меньшим, схожие обозначения объединены.

Как видно из табл. 1, наибольший удельный вес имеют термины «fabricated references» и «hallucinated references» (и их подварианты). Первый подчеркивает умшленную генерацию ложных ссылок, второй — их природу как продукта «галлюцинации» ИИ (т. е. правдоподобного, но несоответствующего реальности ответа модели). Третий популярный термин — «inaccurate references» — указывает на неточность ссылок, включая случаи, когда ссылка существует, но содержит ошибки (неверные авторы, название, DOI и т. п.), его слабая сторона в том, что он оставляет надежду на реальное существование исследования, не настаивая на его ложности и невозможности дальнейшего использования. Термин «ghost references» («призрачные ссылки») коррелирует с используемым в русскоязычных публикациях обозначением «фантомная ссылка», но данный вариант будто пытается «оправдать» ложную информацию некой «потусторонностью» действий GPT. Н. Т. Кэмп, Дж. А. Бенгтсон и Дж. К. Сандстром в важной для рассматриваемой проблемы статье «Катастрофа цитирования: распространение сгенерированных искусственным интеллектом поддельных библиографических ссылок в научных публикациях» отмечают появление и распространение подобных придуманных публикаций в научной литературе и индексирующих ее базах данных: «Академическая среда сталкивается с аналогичной

Таблица 1

Терминологические варианты обозначения галлюцинированных ссылок в списках литературы

Table 1. Terminological Variants for Referring to Hallucinated References in Reference Lists

Англоязычный термин (объединенные варианты)	Перевод на русский язык (автора)	Доля статей, %
Fabricated references / citations / bibliographic citations	Сфабрикованные / сфальсифицированные библиографические ссылки	45
Hallucinated references / citations	Галлюцинированные ссылки	25
Inaccurate / erroneous references	Неточные / ошибочные ссылки	17
Fake / fictitious / false references	Фейковые / фиктивные / ложные ссылки	12
Confabulated references	Конфабулированные ссылки	менее 10
Ghost bibliographic references	«Призрачные» библиографические ссылки	менее 10
Counterfeit / bogus / spurious citations	Поддельные (контрафактные) / ложные / подозрительные цитаты	менее 10
Pseudo-manipulated citations	Псевдоманипулированные ссылки	менее 10
AI-generated citations / references	Ссылки, сгенерированные искусственным интеллектом	менее 10
Non-existent references	Несуществующие источники	менее 10

Источник: составлено автором.

«катастрофой цитирования», обусловленной появлением нового класса поддельных библиографических ссылок, генерируемых системами искусственного интеллекта...» [14, р. 2]. В отечественных публикациях используются русскоязычные эквиваленты: «галлюцинации» (как обозначение придуманной GPT информации в целом), «сфабрикованные», «фейковые», «несуществующие» или «фантомные» — про ссылки.

Представляется важным для дальнейших исследований остановиться на термине, который не столько эмоционален и оценочен, сколько является констатирующим при характеристике действий GPT в момент создания несуществующей библиографической информации. И этот термин точнее свидетельствует, что вклад в фейковую ссылку распределяется в равной степени между человеком, задающим промпты и взаимодействующим с моделью, и самой GPT. Термин отстаивает Дирк Спеннеман в своей статье, опубликованной весной 2025 г. [28]. Автор отмечает качественные исследования с 2023 г., в которых самым частым было употребление понятия «галлюцинация», как в одной из первых статей, описывающих действия современных моделей GPT на примере модели ChatGPT 3.5, где авторы продемонстрировали отрывки диалога, показывая, как «непринужденно» модель соединяет в ответе достоверные и придуманные ссылки [9]. Выберем для нашего исследования понятие «конфабуляция» как стержневое обозначение. Предпочтение Спеннемана понятно: «галлюцинация — обманы восприятия, мнимые восприятия, возникающие без наличия реального объекта и представляющие собой симптом психического расстройства»³. Использование этого термина антропоморфизирует модели ИИ, поскольку GPT не обладает сознанием и восприятием, не «видит» и не «читает» научные статьи (модель скорее их изучает алгоритмически, создавая массив данных наравне с любыми другими видами информации). Конфабуляция — создание ложных или ошибочных воспоминаний без намерения обмануть, иногда называется «честной ложью». Это происходит, например, при некоторых формах амнезии, черепно-мозговых травмах, болезни Альцгеймера. Важная для рассматриваемого вопроса деталь: в конфабуляции нет намерения обмануть, человек просто достраивает недостающее тем, что кажется ему правдивым⁴. GPT делают то же самое: когда им не хватает информации, они «додумывают» ее статистически, создавая правдоподобные, но ложные ссылки. Статья Спеннемана — продолжение его исследований на примере публикаций по археологии, начавшихся в 2023 г.⁵ со взаимодействия с моделью ChatGPT 3.5 и продолжившихся в анализируемой статье в диалогах с ChatGPT4o, ScholarGPT и DeepSeek R1. Таким образом, наблюдая за действиями моделей, автор прошел путь осмысления термина «галлюцинация» и замещения его понятием «конфабуляция».

III. Обзор исследований

Проблема конфабулированных ссылок привлекла внимание исследователей различных направлений, за 2023–2025 гг. накоплен ряд данных об этом явлении. Обобщим ключевые результаты. Учитывая количество журналов и публикаций медицинской тематики в мире, а также подразумеваемая жизненно важные последствия фейковой информации в этой области, мы видим, что и тема придуманной GPT библиографической информации превалирует в публикациях медицинской тематики:

³ Галлюцинации // Большая российская энциклопедия. 2004–2017. URL: <https://old.bigenc.ru/medicine/text/2342026> (дата обращения: 05.01.2026).

⁴ Жмуров В. А. Психопатология. Часть 1 // Научный центр психического здоровья: [официальный сайт]. [Б. г.]. URL: <https://psychiatry.ru/lib/1/book/91/chapter/5> (дата обращения: 05.01.2026).

⁵ Перечень публикаций Дирка Спеннемана, профессора Charles Sturt University (Австралия), специалиста по истории Микронезии и Индо-Тихоокеанского региона в целом, можно увидеть, например, в его профиле в ORCID: 0000-0003-2639-7950.

54 % проанализированных нами статей связаны с медицинскими и биомедицинскими исследованиями. Значительная доля (33%) — приходится на библиометрию, наукометрию и библиотечные науки (исследования достоверности цитирования и качества научных публикаций). Остальные направления представлены точечно: информационные технологии, гуманитарные науки, образование (академическая этика и письмо). Одно из первых крупных исследований по теме придуманной библиографической информации — Walters и Wilder в *Scientific Reports*: авторы сами экспериментировали с GPT-моделью, актуальной на тот период (ChatGPT 3.5 и 4) в формировании библиографических обзоров, выявляя высокий процент конфабулированной информации [30]. Схожее исследование позднее, с той же моделью версии 4o, проведено авторами статьи в *JMIR Mental Health* [24], что продемонстрировало снижение уровня конфабуляций с совершенствованием моделей (от 55 и 36 до 19 %, соответственно) и выходом их в интернет, обеспечившим доступ не только к информации для предобучения, но и к актуальным данным. Также авторским экспериментам с моделями посвящены и другие исследования [8; 11; 12; 16; 19; 20; 21; 27; 28], все они демонстрируют частичное замещение достоверных научных исследований конфабулированными при различных типах запросов. Сравнительный анализ ChatGPT и Bard (ныне — Gemini) в написании систематических обзоров представлен в двух медицинских исследованиях [15; 18], в той же тематике мы встречаем и статьи в формате писем в редакцию, не содержащие экспериментальных данных, но формулирующие риски (на примере стоматологии, челюстно-лицевой хирургии). Так, А. Джайн, П. Нимонкар и П. Джадхав в статье «Целостность цитирования в эпоху ИИ: оценка рисков галлюцинации ссылок в литературе по челюстно-лицевой хирургии» отмечают: «Генерируемые ими тексты основаны на вероятностных языковых моделях, а не на извлечении фактических данных, что увеличивает риск появления конфабулированных (галлюцинированных) ссылок при подготовке научных материалов» [22, р. 1871]. К таким же декларативным можно отнести и статью в журнале по медицинскому образованию [29]. К студентам и к необходимому с их стороны критическому отношению к генерируемой библиографической информации обращается методическая рекомендация авторов двух университетов США [17]. Мы видим статьи, посвященные необходимым изменениям в редакционных политиках, связанным с активным проникновением ИИ в научные исследования [25]. Сравнение библиографических обзоров, созданных человеком, GPT и совместно, демонстрируется в еще одном медицинском издании [23].

Ряд статей [10; 13] демонстрирует нам, что предпосылкой «искусственно» придуманной информации были «естественные» манипуляции с библиографической информацией (например, для повышения наукометрических показателей), что, возможно, стало предтечей снижения критического отношения к генерируемым спискам литературы.

В нашем исследовании, нам интересны эксперименты, основанные на уже опубликованной конфабулированной научной информации. В статье в «*The Serials Librarian*» показаны результаты проверки специалистами библиотеки библиографической информации в студенческих работах [31]; чаще всего авторам встретились комбинаторные генерации, где в одном списке встречались достоверные и придуманные публикации. Последствия распространения конфабулированной информации одними из первых были зафиксированы в уже упомянутой статье «*The citation catastrophe...*», где в исследовании показана цепь распространения 18 сконфабулированных ссылок из статьи-«нулевого пациента» (около 4000 скачиваний) в последующих статьях, часть из которых не была ретрагирована [14]. При исследовании препринтов нашли конфабулированные ссылки с указанием самих себя авторы статьи в «*Scientometrics*» [26].

В российских исследованиях тема генерации GPT придуманных ссылок еще не распространена. Значительная часть уже опубликованной информации посвящена механизмам работы GPT в целом. Ю. В. Чехович, А. А. Грабовой и Г. А. Грицай — на примерах конфабуляций — рекомендуют пользователям не переоценивать возможности ИИ и обязательно выполнять фактчекинг результатов: генеративная модель по сути остается вероятностным алгоритмом, не умеющим критически оценивать достоверность сгенерированного текста [7]. Д. В. Косяков отмечает: скептики часто акцентируют внимание на случаях, когда ИИ выдает неверные факты, однако, как подчеркивает исследователь, важно понимать причины этих ошибок и не списывать весь генеративный ИИ со счетов из-за отдельных промахов [4]. Авторы журнала «Научно-техническая информация» констатируют, что использование GPT не избавляет от необходимости человеческого контроля и критической оценки результатов [6]. Схожее мы видим и в выводах М. В. Гончарова, К. Е. Соколинского и Я. Л. Шрайберга в аспекте необходимости тесного взаимодействия библиотекарей и разработчиков ИИ [3]. Отдельного внимания заслуживают исследования, посвященные сгенерированным ИИ ссылкам на несуществующие источники. В 2024 г. в журнале «Библиосфера» была опубликована статья М. Ю. Нещерет, в которой данное явление рассматривается как самостоятельный объект анализа [5]. По сути, автор одной из первых в русскоязычном пространстве выделила эту проблему из общей парадигмы исследований о галлюцинациях GPT, рассматривая ее теоретически, на личном опыте и на открытых в сети кейсах студенческих исследований, а также на зарубежных опубликованных примерах. С нормативно-редакционной точки зрения указанные риски получают дополнительное обоснование в работе В. А. Васильевой [2]. Анализируя редакционные политики научных журналов, автор указывает, что феномен так называемых «галлюцинаций» генеративных моделей, включая генерацию недостоверных фактов и ссылок, рассматривается издательским сообществом как один из ключевых вызовов академической добросовестности.

Современные исследования демонстрируют, что конфабулированные ссылки являются не побочным эффектом, а структурной особенностью использования больших языковых моделей в академической практике. Это требует переоценки подходов к верификации источников и пересмотру роли рецензентов, редакторов, исследователей и библиотекарей в обеспечении достоверности научной информации.

Методология и методы исследования

На момент создания статьи нам поступила информация о пятнадцати случаях, когда авторы или библиотекари обнаружили в списках литературы публикации, индексируемые в eLibrary.ru (далее — РИНЦ), — статьи или книжные издания⁶ со своим именем, но не существующие на самом деле. Пятнадцать статей были

⁶ В данной статье мы не приводим примеры публикаций, в которых были допущены конфабуляции библиографической информации и, как мы увидим далее, текста, но отдельные примеры можно увидеть в презентациях докладов автора на конференциях: 25-я Международная научно-практическая конференция «Менеджмент вузовских библиотек» (Минск, 1–3 октября 2025 г.), <https://mvpb2025.tilda.ws>; Всероссийский форум с международным участием «Университетская библиотека: на шаг впереди» (Томск, 20–24 октября 2025 г.), <https://lib.tpu.ru/forum-2025#summary>; XX Всероссийская научно-практическая конференция «Электронные ресурсы библиотек, музеев, архивов» (Санкт-Петербург, 30–31 октября 2025 г.), <https://pl.spb.ru/conferences/conf301025/result.php>; Семинар для руководителей подразделений и редколлегий журналов и сборников РГПУ им. А. И. Герцена (Санкт-Петербург, 19 ноября 2025 г.), <https://lib.herzen.spb.ru/news/show/1394>

отобраны после исследования и анализа ссылок, проверки каждого сегмента ссылки с помощью алгоритма, разработанного автором.

Алгоритм верификаций автором конфабулированных библиографических данных до недавнего времени предполагал полностью «ручную» верификацию ссылок по следующему сценарию:

- поиск заглавия (в РИНЦ, с помощью поисковых систем и в реферативных/полнотекстовых базах данных)⁷;
- поиск указанных авторов и сопоставление с реально существующими исследователями, как по ФИО, так и по тематике исследований;
- проверка названия журнала в случае реальности существования издания, проверка указанного выпуска и страниц; в случае отсутствия полного совпадения с названием журнала (книги, сборника) — поиск схожих названий для исключения ошибки (опечатки) автора или редакционной верстки;

дополнительно:

- поиск в публикациях совпадающих авторов;
- поиск по всем выпускам совпадающего журнала.

Алгоритм верификации упростился, во всяком случае, на этапе предварительной оценки, с вводом 30.10.2025 дополнительной опции «искать фейковые ссылки» в существующий инструмент РИНЦ «Идентификация библиографических записей»⁸.

Дальнейшее расширение перечня исследуемых материалов возможно (и начато автором): на основе публикаций тех же авторов, в статьях которых были обнаружены конфабуляции, и на основе других статей в журналах (сборниках), в которых были зафиксированы сгенерированные несуществующие публикации.

На основе собственных данных, включающих результаты опыта работы с GPT с конца 2022 г. (дата релиза ChatGPT 3.5 — 30 ноября 2022 г.), а также на основе изученных исследований и статистических данных, представленных в открытых источниках, автор предполагает первую из двух существенных причин конфабуляций GPT. Это подтверждается и динамикой появления статей с конфабулированной информацией в зарубежном и российском пространстве: те модели, которые зарубежные авторы могли использовать сразу после их появления, российскими авторами или не использовались в силу отсутствия интереса или понимания, для чего они могут пригодиться, или были недоступны. Таким образом, массив конфабулированной современными GPT научной информации в зарубежных изданиях фиксируется с 2023 г., в российских мы отмечаем активность с 2025 г. Важно, что совершенствующиеся модели, снижающие уровень конфабуляций до минимума и сами иницирующие заполнение отсутствующего контекста в диалоге с пользователем (например, ChatGPT 5-х версий), недоступны большинству российских пользователей по ряду причин, включающих как процедурные, так и материальные. Также, учитывая эмбарго опубликования статей и не активное применение в российском научном пространстве распространенной в мире практики препринтов и публикаций «Online First», мы можем констатировать, что на данный момент мы получаем массив русскоязычных публикаций, созданных в эпоху ChatGPT 3.5–4, Claude 2.0, Bard, стандартной Perplexity (не Pro версии), отечественных разработок, в которых традиционно мало внимания обращается на качество

⁷ Комментарий автора: фейковые ссылки попадают в индекс поисковых систем, и при попытках найти часть ссылки в открытом поиске, вам могут показать в одном-двух первых ответах контекст найденного таким образом, что это может ввести в заблуждение, что публикация, указанная в ссылке, существует. Необходимо открыть найденную веб-страницу, чтобы убедиться, что это все та же статья, в которой была конфабулированная ссылка.

⁸ Идентификация библиографических записей [онлайновый сервис] // Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru. [2025]. URL: https://elibrary.ru/find_edn_list.asp (дата обращения: 05.01.2026).

библиографической информации⁹, первых релизов общедоступных моделей, созданных в КНР¹⁰. Кроме того, нельзя игнорировать тенденцию обращения российских пользователей не к самим моделям, а к их репликациям, реализации которых могут быть разного качества, а также содержать устаревшие модели или некорректные настройки.

Если опираться на исследования и статистические данные, мы видим, что, например, для модели ChatGPT-3.5 доля поддельных ссылок в сгенерированных ею списках литературы составляет около или чуть более 50%. В одном из экспериментов, проведенных на основе GPT-3.5 и GPT-4, каждой из моделей были созданы 42 текста по разным тематическим направлениям. В получившихся 84 текстах было использовано 636 ссылок, из которых в среднем 55% были вымышленными [30]. В сравнительном эксперименте с теми же моделями, но на других задачах, модель Bard продемонстрировала более 90% конфабуляций [15]. В исследованиях по медицине ChatGPT (не старше версии 4 и до версии 4omni) также демонстрировал до 70% галлюцинаций [11]. Модели Anthropic Claude 4 версий и уже упомянутое пятое поколение модели от OpenAI демонстрируют сегодня самые низкие показатели конфабуляций, но публикации, созданные совместно с этими моделями (надеясь, использование будет компетентным, например, для анализа больших массивов данных и проверки гипотез), появятся в 2026 г. и позднее.

Тем не менее недавно (лето 2025 г.) исследование специалистов Deakin University [24], правда, на примере функционала модели GPT-4o показало, что 19,9 % ссылок в исследовании, созданном совместно с GPT, были полностью ложными, в 45,4 % содержались частичные ошибки¹¹ и только 43,8 % ссылок полностью соответствовали достоверным публикациям.

Констатируем: одна из причин «додумывания», которую мы рассмотрим далее, — отсутствие в памяти GPT необходимой информации, невозможность в используемой пользователем модели выхода в интернет и алгоритмически заложенная функция обязательно ответить, предоставить собеседнику-человеку информацию.

Вторая причина, ведущая к увеличению конфабулированной информации, — промпты пользователя. В случаях, когда модель имеет возможность доступа к достоверной информации, «соучастие» человека в конфабуляции заключается в формировании для GPT промпта, не создающего контекст, не предоставляющего сведений об уже сделанном ранее самим пользователем, отсутствие примеров и перспектив дальнейшего использования сгенерированной информации. В этих ситуациях GPT пытаются «наладить коммуникацию», начать с шаблонного, усредненного, часто конфабулированного ответа (кроме случаев использования устаревших моделей или их репликаций). Вполне ожидаема частичная конфабуляция при запросе: «Подбери мне литературу по теме...». Достоверность ответов модели возрастает в случае промптов: «Мое исследование посвящено... Я предполагаю применить следующие методики... Мною накоплен материал... В приложенных файлах... Сейчас мне необходимо на основе предоставленной информации сравнить (проанализировать,

⁹ Примеры в публикациях автора: Морозова С. А. GPT-модели искусственного интеллекта, университетский библиотекарь и автор: создаём публикацию вместе // Университетская книга. 2025. № 1. С. 62–68. EDN DKWQHY; Морозова С. А. «Мы оба с ним как будто из металла, но только он — действительно металл», или Как перестать беспокоиться и начать использовать генеративные модели ИИ // Университетская книга. 2024. № 1. С. 42–49. EDN QRTNPV

¹⁰ Аналитики назвали самые популярные нейросети в России // Hi-Tech Mail: [портал новостей и обзоров о технологиях]. 2025. URL: <https://hi-tech.mail.ru/news/137866-analitiki-nazvali-samye-populyarnye-nejroseti-v-rossii/> (дата обращения: 05.01.2026).

¹¹ Комментарий автора: GPT, например, часто конфабулируют DOI, даже взаимодействуя с реальным списком литературы, подобранным самим исследователем. Если попросить модель дополнить список, она может исказить достоверные данные в нем.

рассчитать, сформулировать и т. п.) ... Исследование нацелено на формирование научной статьи для рецензируемого научного издания...». Проще говоря, это именно тот уровень взаимодействия естественного и искусственного интеллекта, для которого эти модели были придуманы. И предполагает он формат диалога, постепенного «обсуждения» отдельных аспектов, а не глобальный однократный запрос с ожиданием единственного ответа, на котором диалог будет завершен.

Проблема низких компетенций в формировании промптов упоминается и в ряде проанализированных исследований [9; 17; 28; 30]. В других исследованиях тема промптов раскрывается шире: так, в исследовании вышеупомянутого Deakin University [24] авторы приходят к выводу, что число конфабляций увеличивается в случаях, когда промпт задает узкоспециализированную тему, в то же время авторы другого исследования отмечают и диаметрально противоположную причину — запрос целого, завершенного списка литературы с большим количеством источников [28].

В каждом отдельном случае могут быть субъективные дополнительные условия как формирования конфабляций моделью, так и удовлетворенности собеседника-человека придуманной недостоверной информацией, но в нашем исследовании мы опираемся на эти две причины, применимые к большинству зафиксированных фантомных ссылок и публикаций, в которых они были обнаружены.

Результаты исследования

1. Конфабуляции в библиографических данных

Рассматриваемые пятнадцать статей включают четыре предметных научных направления: образование (педагогика, методика, управление образованием), психология (социальная, педагогическая, клиническая), лингвистика, экономика.

Статьи ранжированы в алфавитном порядке по фамилии первого автора, в примерах далее они будут упоминаться как Статья 1–15¹².

Все списки литературы были верифицированы по алгоритму, приведенному в разделе «Методология и методы исследования».

В списках литературы Статей 1–15 совокупно 199 ссылок (библиографических единиц). Из 199 ссылок автором зафиксированы 123 конфабляции (61,8 %). Это библиографические данные, в описании которых есть признаки генерации, а не ошибок (опечаток) автора.

Кроме упомянутых, 11 ссылок содержат незначительные ошибки: изменение (актуализация) года издания, указание другого издательства (для книг), — что может быть как «человеческим фактором», так и результатом генерации LLM, но они не были включены в число конфабляций. Данные по каждой статье приведены в табл. 2.

По видам издания: восемь статей — в научных рецензируемых журналах, шесть — в материалах конференции, одна — в сборнике научных трудов.

Из научных журналов, в которых были рассмотрены статьи:

– пять индексируются в РИНЦ, три только размещаются на контентной платформе eLIBRARY.ru;

– те же пять входят в Перечень ВАК¹³, четыре с Категорией К2, один — К3¹⁴;

¹² Экспериментальные данные автора и полные сведения о Статьях 1–15 предоставлены редакции в качестве дополнительных материалов, без опубликования.

¹³ Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук (по состоянию на 16.12.2025 г.) // Высшая аттестационная комиссия: [официальный сайт]. 2025. URL: <https://vak.gisnauka.ru/documents/editions> (дата обращения: 05.01.2026).

¹⁴ Итоговое распределение журналов Перечня ВАК по категориям К1, К2, К3 в 2023 году (ред. 29.12.2025) // Там же.

Статьи 1–15: количество ссылок и конфабуляций в них, процент конфабуляций

Table 2. Articles 1–15: Number of References and Confabulations, and the Percentage of Confabulated References

Публикация	Количество ссылок, всего	Количество конфабуляций, всего	Количество конфабуляций, %
Статья 1	11	4	36 %
Статья 2	9	4	44 %
Статья 3	7	5	71 %
Статья 4	15	11	73 %
Статья 5	26	24	92 %
Статья 6	23	7	30 %
Статья 7	5	4	80 %
Статья 8	14	7	50 %
Статья 9	9	8	89 %
Статья 10	10	7	70 %
Статья 11	7	4	57 %
Статья 12	22	14	64 %
Статья 13	15	15	100 %
Статья 14	23	7	30 %
Статья 15	3	2	67 %
Всего:	199	123	62 %

Источник: составлено автором.

– два из пяти журналов входят в Белый список научных изданий (версия 2025, российские журналы, также называемый «Единый государственный перечень научных изданий («Белый список»)) с Уровнем — УЗ¹⁵.

Из шести сборников (материалов конференций и научных трудов) — два не индексируются в РИНЦ.

В пятнадцати статьях обозначены 27 авторов (из них один — научный руководитель). Подробнее по статьям в табл. 3.

На основе полученного массива данных автором были определены общие характеристики конфабуляций, позволяющие сгруппировать 199 ссылок по трем группам (названия групп авторские):

- **Правдоподобные.** Описания публикаций, в которых каждый сегмент является соответствующим реальной ситуации («автор» в конфабуляции имеет «прототипа», с которым полностью совпадают ФИО и тематика исследований; слова в заглавии встречаются и в публикациях «прототипов», но не имеют точного соответствия именно у этих исследователей¹⁶; журнал (или другое издание) существует, точно приведен

¹⁵ Белый список научных изданий // Российский центр научной информации [официальный сайт]. 2025. URL: <https://journalrank.rcsi.science/ru/record-sources/> (дата обращения: 05.01.2026).

¹⁶ В Статье 5 среди конфабулированных ссылок есть два заглавия, имеющих точные аналоги в реально существующих публикациях, но не авторов, указанных в ссылках, и не в журналах, попавших в генерацию.

Статьи 1–15: количество и должности авторов

Table 3. Articles 1–15: Number of Authors and Their Academic Positions

Публикация	Количество авторов	Статус, должность*
Статья 1	1	аспирант
Статья 2	1	студент (магистратура)
Статья 3	1	студент (магистратура)
Статья 4	4	аспирант доцент доцент независимый исследователь
Статья 5	1	аспирант
Статья 6	2	доцент аспирант
Статья 7	1	студент
Статья 8	2	доцент доцент
Статья 9	2	преподаватель соискатель (предположительно)
Статья 10	2	студент старший преподаватель
Статья 11	2	студент доцент
Статья 12	2	студент ассистент кафедры (научный руководитель)
Статья 13	2	аспирант аспирант
Статья 14	2	профессор, доктор наук, академик доцент
Статья 15	2	доцент аспирант
Всего:	27	преподаватель: 12 аспирант: 8 студент: 6 другие: 1

* Соответственно указанию авторов в статье.

Источник: составлено автором.

его год, том (при наличии) и выпуск; страницы, обозначенные в конфабуляции, не выходят за рамки страниц в издании), но все сегменты совокупно — несуществующая публикация, а в диапазоне, близком (но не точном) указанному — другая статья.

Примеры:

- *Ефремов В. А. Субъективная оценка и ее выражение в русском языке // Вопросы языкознания. 2020. № 6. С. 89–102. (Статья 13);*
- *Лубков А. В. Цифровизация образования: ожидания и реальность // Педагогика. 2020. № 3. С. 9–16. (Статья 4);*

- *Рассказова Е. И. Психологические последствия использования информационно-коммуникационных технологий: обзор современных зарубежных исследований // Современная зарубежная психология. 2019. Т. 8, № 1. С. 44–54. (Статья 1);*

• **Малоправдоподобные.** В конфабулированной ссылке один или несколько сегментов, перечисленных выше, не имеют аналогов в публикационном пространстве.

Примеры:

- *Безруких М. М., Логинова Е. С. Разработка систем диагностики трудностей в обучении, охватывающих когнитивные и эмоциональные аспекты / М. М. Безруких, Е. С. Логинова // Психологическое сопровождение образования. 2018. Т. 22, № 1. С. 22–30. (Статья 5, не существует такого журнала, авторы — исследователи в области психологии, есть 11 совместных публикаций);*
- *Микляева А. В. Психологические особенности адаптации студентов к условиям вуза // Психология образования в поликультурном пространстве. 2021. № 12 (3). С. 45–56. (Статья 14, автор имеет «прототипа» в психологии, есть статьи со словами в названии «(дез)адаптация студентов», журнал существует, но выходит четырежды выпусками в год, если предположить, что автор статьи имел в виду выпуск 3, то его обозначение выглядит следующим образом: Выпуск № 3 (55));*
- *Хломов Д. Н. Семейные ритуалы как ресурс психологического благополучия в эпоху цифровизации // Консультативная психология и психотерапия. 2020. Т. 28, № 4. С. 88–102. (Статья 3, «достоверна» часть, связанная с изданием, придумано все, связанное с автором и названием статьи).*

• **Неправдоподобные.** Ни один из сегментов не имеет реального «прототипа». Подобные конфабуляции впоследствии, с развитием моделей (и, соответственно, упрощением их доступности), исчезнут. Это результаты использования моделей, обладающих только архивом документов для предобучения, например, ChatGPT 3.5.

Примеры:

Все примеры приведем из Статьи 13, поскольку это классические русскоязычные конфабуляции GPT с перечислением шаблонных распространенных фамилий (поэтому и непонятно, как эта статья могла состояться, если ее, как статью двух аспирантов, опубликованную в журнале ВАК К2, должны были прочитать: научный руководитель, рецензенты и редактор, более того, статья по экономике, а весь список литературы — по лингвистике). Итак, приведем ключевые слова к статье, а после посмотрим на примеры ссылок: «ESG, устойчивое развитие, корпоративное управление, сравнительный анализ, Китай, Россия, экологическая ответственность, социальное управление» (журнал узкоэкономической тематики, полный текст статьи, безусловно, тоже был проверен):

- *Иванова М. В. Суффиксы субъективной оценки в русской разговорной речи // Научные труды: Русский язык. Лингвистика. 2021. № 7. С. 134–142.*
- *Петрова О. В. Методика работы с суффиксами субъективной оценки на уроках РКИ. Преподавание русского языка как иностранного: вопросы теории и практики. 2020. № 4. С. 56–63. URL (дата обращения: 06.11.2025): <https://ropryal.ru/journal/2020/4/petrova>¹⁷.*
- *Сидорова М. Ю. Словообразовательный аспект в лингводидактике: на материале суффиксов субъективной оценки // Вестник РУДН. Серия: Русский и*

¹⁷ Библиографические описания приведены в том виде, как опубликованы в статье, без редактирования

Таблица 4

Статьи 1–15: типологизация конфабуляций
Table 4. Articles 1–15: Typology of Confabulations

Публикация	Количество ссылок, всего	Количество конфабуляций, всего	Правдоподобные	Малоправдоподобные	Неправдоподобные
Статья 1	11	4	1	2	1
Статья 2	9	4	4	0	0
Статья 3	7	5	2	1	2
Статья 4	15	11	11	0	0
Статья 5	26	24	7	11	6
Статья 6	23	7	1	0	6
Статья 7	5	4	4	0	0
Статья 8	14	7	6	0	1
Статья 9	9	8	0	3	5
Статья 10	10	7	1	6	0
Статья 11	7	4	4	0	0
Статья 12	22	14	8	2	4
Статья 13	15	15	9	3	3
Статья 14	23	7	4	3	0
Статья 15	3	2	1	1	0
Всего:	199	123	63	32	28

Источник: составлено автором.

иностранные языки и методика их преподавания. 2022. № 1. С. 88–97. (Эту ссылку можно было бы отнести к малоправдоподобным, поскольку такой журнал существовал, но с 2003 по 2018 г., в настоящий момент это журнал «Русистика»¹⁸).

Распределение ссылок в Статьях 1–15 по трем группам авторской систематизации — в табл. 4.

Данная градация полностью применима к статьям. Книжные издания имеют ряд особенностей, которые не всегда позволяют точно определить фейковую генерацию в ту или иную группу. Например, в Статье 9 конфабуляция: Зинченко, В. П. Эмоциональная сфера и ее роль в учебной деятельности / В. П. Зинченко. СПб. : Питер, 2007. 256 с. Владимир Петрович Зинченко — известный советский психолог, в том числе и в области педагогической психологии. В Санкт-Петербурге с 1991 г. и по сей день успешно существует издательство «Питер». Можно предположить, что это правдоподобная ссылка, но в статьях-фантамах больше сегментов, позволяющих точнее определять раздел предложенной систематизации. В Статье 8 ссылка Хассан И. Прометей как исполнитель: к постгуманистической культуре? / И. Хассан. М. : Логос, 2007. 160 с. — это существующее исследование указанного автора, многократно упоминаемое в российских исследованиях, но никогда не выходявшее

¹⁸ О журнале. История журнала // Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы: портал научных журналов. [2025]. URL: <https://journals.rudn.ru/russian-language-studies/about/history> (дата обращения: 05.01.2026).

в формате книги на русском языке. Наверное, можно включить эту конфабуляцию в маловероятные ссылки, но подобное разделение также затруднено, в отличие от систематизации статей. Можно предположить, что для книжных фейковых ссылок неприменим раздел «невероятные», поскольку модели практически не ошибаются в наименованиях издательств и города издающей организации.

Таким образом, результаты исследования в совокупности, на примере 199 ссылок в 15 публикациях, демонстрируют устойчивость создания частично или полностью фейковой библиографической информации моделями GPT в различных предметных и публикационных контекстах в случаях, если пользователь принял решение о подборе исследований с помощью LLM. Все 123 выявленные в ходе верификации ссылки являются конфабулированными, то есть не соответствующими реально существующим публикациям, что само по себе позволяет говорить о наличии системной проблемы, не зависящей от тематической области или типа издания. С этой точки зрения предложенная типологизация конфабулированных ссылок на правдоподобные, маловероятные и невероятные не является необходимой для констатации факта фабрикации: вне зависимости от степени правдоподобия каждая из таких ссылок представляет собой недостоверную библиографическую информацию и нарушает требования академической добросовестности.

Вместе с тем поддаваемая систематизация позволяет зафиксировать принципиально важное обстоятельство, имеющее практическое значение для авторов, исследователей, редакторов и рецензентов. Результаты показывают, что конфабулированные ссылки далеко не всегда обладают внешними признаками галлюцинации или очевидной ошибочности. Напротив, значительная их часть выглядит полностью достоверной: корректно оформлена, соответствует привычным библиографическим шаблонам и соотносится с реально существующими авторами, журналами и проведенными исследованиями. Это означает, что ожидание «заметной абсурдности» как признака фейковой ссылки является методологически ошибочным и потенциально опасным, поскольку именно правдоподобные конфабуляции обладают наибольшей вероятностью незаметного включения в научные тексты и прохождения редакционных протоколов и процедуры рецензирования.

II. От конфабулированных ссылок к сгенерированным текстам

Проведенное исследование имеет еще один аспект, который наверняка значительно важнее для пространства научных исследований, нежели только конфабуляция библиографических данных: верификация данных с использованием в том числе платформы Научной электронной библиотеки, разметка информации на этой платформе, позволяют утверждать, что конфабулированная библиография — один из немногих оставшихся путей к выявлению генераций в самом тексте статьи (или другого типа публикации). Это же фиксируют и специалисты, идеологи, разработчики систем обнаружения заимствований/генераций: «Одной из наиболее показательных зон анализа в академических работах остается библиография»¹⁹. Оставим этот аспект для последующих исследований, но вывод очевиден: если мы фиксируем с помощью инструмента РИНЦ или подробной верификации наличие конфабулированных ссылок в списке литературы, которые упомянуты в тексте, мы можем сделать предварительный вывод о генерации этой части текста. А в данном случае невозможно применять «процент конфабуляции»: наличие придуманных ссылок и упоминания несуществующих исследований в пространстве текста — исследование в целом не может быть опубликовано, а его автор — получить преференции, связанные с этой публикацией.

¹⁹ [Интервью с Юрием Чеховичем] // UP business / PRslon: [блог на портале vc.ru]. 18.12.2025. URL: <https://vc.ru/services/2656707-iskusstvennyj-intellekt-i-antiplagiat-novye-podhody-k-proverkerobot> (дата обращения: 05.01.2026).

Приведем только один пример из Статьи 5 (статья аспиранта, опубликованная в журнале ВАК К2, среди первых и обязательных читателей: научный руководитель, рецензенты, редактор), где в обзоре литературы использованы только слова из самих же конфабулированных ссылок:

Текст:

М. М. Безруких и Е. С. Логинова (2018) [13] разрабатывают системы диагностики трудностей, охватывающие когнитивные и эмоциональные аспекты...

Ссылка:

Безруких, М. М., Логинова, Е. С. Разработка систем диагностики трудностей в обучении, охватывающих когнитивные и эмоциональные аспекты / М. М. Безруких, Е. С. Логинова // Психологическое сопровождение образования. 2018. Т. 22, № 1. С. 22–30.

Текст:

Т. В. Ахутина и Н. М. Пылаева (2020) [5] исследуют влияние рабочей памяти и когнитивной гибкости на преодоление трудностей...

Ссылка:

Ахутина, Т. В., Пылаева, Н. М. Влияние рабочей памяти и когнитивной гибкости на преодоление трудностей в обучении / Т. В. Ахутина, Н. М. Пылаева // Психологическая наука и образование. 2020. Т. 25, № 1. С. 23–31.

Заключение и выводы

«Восторженные попытки применить компьютерные технологии в каждом аспекте нашей жизни привели к появлению невероятного количества недоработанных технологий. Они усложняют повседневную жизнь вместо того, чтобы делать ее проще» [1, с. 15]. Дополним эту цитату применительно к текущей ситуации применения GPT: модели могут быть собеседниками, обработчиками больших массивов данных, на которые человек затрачивал бы в сотни раз больше времени, со-экспертами в интерпретации полученных результатов, исполнителями рутинных операций, сопровождающих научно-публикационный процесс, но они не могут и не должны быть применимы в «каждом аспекте» научного исследования. Обобщим, они не могут заменить автора(ов), но могут помочь исследователям при соблюдении обязательного условия: результаты их деятельности не должны через публикации интегрироваться в научную публикационную среду без переработки полученной сгенерированной информации самими исследователями.

Проведенный при подготовке статьи эксперимент позволил предположить масштаб и структуру распространения конфабулированной библиографической информации в опубликованных русскоязычных научных работах, созданных с использованием генеративных моделей GPT. Анализ 15 публикаций, относящихся к различным предметным областям и типам изданий, показал, что конфабулированные ссылки присутствуют в каждом рассмотренном списке литературы и составляют значительную долю от общего массива библиографических единиц. Данный результат указывает на возможность генерации фейковой библиографической информации независимо от научного направления, компетентности авторов и вида издания.

Количественные данные демонстрируют высокую вариативность доли конфабуляций в отдельных публикациях — от частичного включения недостоверных источников до полного конфабулированного списка. При этом фейковые ссылки зафиксированы как в материалах конференций и сборниках научных трудов, так и в статьях, опубликованных в рецензируемых научных журналах, включая издания, индексируемые в РИНЦ, входящие в Перечень ВАК и Белый список. Таким образом,

наличие обязательных редакционных и экспертных процедур не исключает попадания конфабулированной библиографической информации в научный оборот.

Анализ состава авторов рассмотренных публикаций показывает, что конфабулированные ссылки встречаются в работах, подготовленных как студентами и аспирантами, так и преподавателями, и исследователями с академическим статусом. Это свидетельствует о том, что проблема не может быть сведена исключительно к недостатку исследовательского опыта или квалификации отдельных категорий авторов и носит системный характер, связанный с практиками использования генеративных моделей в научной работе.

Предложенная в исследовании типологизация конфабулированных ссылок на правдоподобные, мало правдоподобные и неправдоподобные не влияет на сам факт недостоверности библиографической информации, однако позволяет зафиксировать принципиально важную характеристику выявленного массива данных. Существенная часть конфабуляций относится к категории правдоподобных ссылок, которые по форме полностью соответствуют принятым библиографическим стандартам и соотносятся с реально существующими авторами, журналами и тематическими областями. Данный результат указывает на то, что конфабулированная библиографическая информация не обязательно обладает внешними признаками ошибочности и может незаметно проходить этапы авторской подготовки текста, редакционной обработки и рецензирования.

Совокупность полученных результатов (включая прямые указания на сгенерированные фрагменты текста) позволяет рассматривать феномен конфабулированных библиографических ссылок не как индивидуальную ошибку использования GPT, а как фактор, имеющий прямое значение для управленческих решений в сфере организации научной и образовательной деятельности. Зафиксированная устойчивость и прогнозируемый масштаб распространения фейковой библиографической информации указывают на необходимость институционального учета данного риска при разработке и корректировке политик использования генеративных моделей искусственного интеллекта, а также при проектировании процедур контроля качества научных публикаций и оценки исследовательских результатов.

Обсуждение

Этой публикацией мы хотели бы активизировать российские исследования (включая и последующие собственные) в следующих аспектах, уже активно развиваемых в мировой научной практике:

1. Ключевой проблемой конфабуляций в части библиографической информации являются не уже опубликованные (задокументированные здесь и, например, в РИНЦ) статьи с фейковыми списками литературы, а тот факт, что они являются «нулевыми пациентами». Дальнейшее распространение придуманных ссылок будет производиться авторами, использующими списки литературы в статьях для «обогащения» своих списков без обращения к заимствуемым источникам (зачастую в совокупности и с фрагментами обзоров литературы), которые уже не будут осознавать генеративное происхождение полученной информации. Аналогично исследованию, опубликованному в «The Journal of Academic Librarianship» [14], в котором исследователи выявили «цепь» из восьми статей, распространивших библиографические конфабуляции Article 1, в дальнейшем необходимо сосредоточиться на выявлении последующих ссылок, поскольку их предотвращение на данном этапе уже вряд ли осуществимо. На данный момент автору этой статьи удалось выявить только «связку» внутри публикаций авторов Статьи 6: конфабуляции из статьи были после перенесены в главу коллективной монографии (соавтором-преподавателем, без аспиранта).

2. Необходимо не только исследовать, но и параллельно воздействовать на издателей и авторов, добиваясь ретракции статей с уже выявленными конфабуляциями. В настоящий момент нам совместно с авторами, попавшими в фейки в качестве прототипов, удалось добиться ретракции Статьи 8 и частичного исключения Статьи 5 (журнал удалил упоминание статьи из оглавления электронного выпуска на официальном сайте, но не подтвердил НЭБ ретракцию и не ограничил доступ к полному тексту по DOI).

3. Последующие исследования должны связать специалистов по выявлению сгенерированных текстов с уже действующими исследователями в области конфабулированной библиографической информации для объединения накопленных данных с целью совершенствования систем текстового обнаружения.

4. Важно перейти от декларативных публикаций с ключевым тезисом о необходимости нормирования на уровне учредителей-министерств и локальных институциональных актов к публикациям и последующим административным действиям, охватывающим следующий круг проблем: нормирование, но не запрет применения GPT в образовательной и научной деятельности; разработка специалистами-практиками в соавторстве с признанными экспертами в научных направлениях методических рекомендаций по компетентному использованию моделей в образовательной и исследовательской деятельности; обеспечение доступа широкому кругу обучающихся, преподавателей и исследователей к качественным современным LLM-моделям в последних версиях и с профессиональными опциями. В случае с отечественными моделями от Яндекса или Сбера образовался существенный разрыв между потребительскими версиями, доступными онлайн и бесплатно (которые и используют подавляющее число авторов публикаций), и теми Pro-версиями, которые оба разработчика предлагают, например, бизнесу (безусловно, по стоимости несопоставимыми с индивидуальными потребительскими возможностями). А значит, такой доступ, как и в случаях с операционными системами и офисными программами, должен обеспечиваться институционально, с принятием решений на уровне федеральных и локальных руководителей.

5. Приведем пример результатов генерации потребительского продукта «Алиса AI», интегрированного в Яндекс-поиск и предоставляющего обработку поискового запроса по умолчанию. Мы ввели в строку поиска правдоподобную ссылку из Статьи 4: *Кондаков А. М. Цифровая трансформация школы: новые вызовы и риски // Школьные технологии. 2019. № 6. С. 9–19.*

Ответ «Алисы AI»:

Возможно, имелась в виду статья Кондакова А. М. «Цифровая трансформация школы: новые вызовы и риски», опубликованная в журнале «Школьные технологии» в 2019 году, номер 6, страницы 9–19.

Здесь ссылка на Статью 4, то есть модель подтверждает пользователю реальное существование конфабулированной статьи.

«В статье рассматриваются вопросы развития цифрового образования, в том числе изменения стиля познания современного человека из-за нарастания объемов, общедоступности и скорости получения и обмена знаниями. Автор описывает модель цифровой школы и структуру образовательной экосистемы, а также обозначает эффекты от их внедрения». Здесь следует ссылка на другую статью Кондакова А. М., достоверную, но факт того, что запрашиваемой статьи не существует, модель не фиксирует для пользователя.

6. Управленческие решения важны и в создании системы обучения студентов, начинающих исследовательскую деятельность, преподавателей, научных сотрудников, редакторов, руководителей образования и науки компетентному применению GPT в собственной деятельности.

Широкое применение генеративных моделей ИИ — неизбежность, точнее, уже реальность. Мы создаем тексты в программах-редакторах, структурируем информацию

и производим вычисления в табличном ПО, а когда-то непросто осваивали и эти продукты. В «Госуслугах» значительную часть вопросов решает для пользователя чат-бот, человека пропускают в здания и транспорт «по лицу», а релевантную информацию ИИ подбирает, основываясь на совокупности ваших действий. Но это решения, созданные и внедренные без пользователя — для пользователя. Осталось перейти к качественному индивидуальному использованию генеративных моделей, но не по сценарию «сделай за меня», а в парадигме «сделаем вместе». Генеративные модели, в условиях высокой конкуренции, развиваются стремительно, задача человека простая — не отставать.

Литература

1. *Бруссард М.* Искусственный интеллект: Пределы возможного : пер. с англ. М. : Альпина нон-фикшн, 2020. 362 с.
2. *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 NCWVQL
3. *Гончаров М. В., Соколинский К. Е., Шрайберг Я. Л.* Применение искусственного интеллекта в практике научно-технических библиотек // Научные и технические библиотеки. 2025. № 12. С. 144–164. DOI 10.33186/1027-3689-2025-12-144-164
4. *Косяков Д. В.* Мифы и легенды генеративного искусственного интеллекта // Университетская книга. 2024. № 8. С. 38–45. EDN: WMEQUQ
5. *Нещерет М. Ю.* За границами реальности: ложные библиографические записи и ссылки // Библиосфера. 2024. № 4. С. 63–70. DOI 10.20913/1815-3186-2024-4-63-70. EDN VKQWVL
6. *Степанов В. К., Маджумдер М. Ш., Бегунова Д. Д.* Методика применения большой языковой модели ChatGPT в библиотечно-библиографической деятельности // Научно-техническая информация. Серия 1: Организация и методика информационной работы. 2023. № 7. С. 11–21. DOI: 10.33186/1027-3689-2024-4-86-108. EDN: JORNVM
7. *Чехович Ю. В., Грабовой А. А., Грицай Г. А.* Модели генеративного искусственного интеллекта с полным их разоблачением // Университетская книга. 2024. № 5. С. 58–65. EDN: YXSKBC
8. *Adel A., Alani N.* Can generative AI reliably synthesise literature? Exploring hallucination issues in ChatGPT // AI & Society. 2025. 40(8). P. 6799–6812. DOI:10.1007/s00146-025-02406-7
9. *Alkaissi H., McFarlane S. I.* Artificial Hallucinations in ChatGPT: Implications in Scientific Writing // Cureus. 2023. 15(2). e35179. DOI: 10.7759/cureus.35179
10. *Avros O., et al.* Detecting Pseudo-Manipulated Citations: a Machine Learning Approach // Mathematics. 2023. 11(18). P. 3820. DOI:10.3390/math11183820
11. *Bhattacharyya M., Miller V. M., Bhattacharyya D., et al.* High Rates of Fabricated and Inaccurate References in ChatGPT-Generated Medical Content // Cureus. 2023. 15(5). e39238. DOI: 10.7759/cureus.39238
12. *Blum M.* ChatGPT Produces Fabricated References and Falsehoods When Used for Scientific Literature Search // Journal of cardiac failure, 29(9), P. 1332–1334. DOI: 10.1016/j.cardfail.2023.06.015
13. *Cabanac G., Labbé C., Magazinov A.* Prevalence of nonsensical algorithmically generated papers in the scientific literature // Journal of the Association for Information Science and Technology. 2021. 72(12). P. 1461–1476. DOI:10.1002/asi.24495
14. *Camp N. T., Bengtson J. A., Sandstrom J. C.* The citation catastrophe: Propagation of AI-generated counterfeit citations in scholarship // The Journal of Academic Librarianship. 2025. 51(4). 103065. DOI:10.1016/j.acalib.2025.103065
15. *Chelli M., Descamps J., Lavoué V., et al.* Hallucination Rates and Reference Accuracy of ChatGPT and Bard for Systematic Reviews: Comparative Analysis // Journal of medical Internet research. 2024. 26. e53164. DOI:10.2196/53164
16. *Cheng A., Calhoun A., Reedy G.* Artificial intelligence-assisted academic writing: recommendations for ethical use // Advances in Simulation. 2025. 10. P. 22. DOI: 10.1186/s41077-025-00350-6
17. *Cole R., Maher L., Rice R.* Understanding and Avoiding Hallucinated References: An AI Writing Experiment // The WAC Clearinghouse (preprint). 2025. P. 1–20 (online). URL: <https://wacclearinghouse.org/repository/collections/continuing-experiments/august-2025/ai-literacy/>

understanding-avoiding-hallucinated-references/ (дата обращения: 05.01.2026).

18. McGowan A., Gui Y., Dobbs M., et al. ChatGPT and Bard exhibit spontaneous citation fabrication during psychiatry literature search // *Psychiatry Research*. 2023. 326. P. 115334. DOI:10.1016/j.psychres.2023.115334
19. Gravel J., D'Amours-Gravel M., Osmanliu E., et al. Learning to Fake It: Limited Responses and Fabricated References Provided by ChatGPT for Medical Questions // *Mayo Clinic Proceedings: Digital Health*. 2023. 1(3). P. 226–234. DOI: 10.1016/j.mcpdig.2023.05.004
20. Mugaanyi J., Cai L., Cheng S., et al. Evaluation of Large Language Model Performance and Reliability for Citations and References in Scholarly Writing: Cross-Disciplinary Study // *Journal of medical Internet research*. 2024. 26. e52935. <https://doi.org/10.2196/52935>
21. Hueber A. J., Kleyer A. Quality of citation data using ChatGPT in rheumatology: creation of false references // *RMD Open*. 2023. 9(2). P. e003248. DOI: 10.1136/rmdopen-2023-003248
22. Jain A., Nimonkar P., Jadhav P. Citation integrity in the age of AI: evaluating the risks of reference hallucination in maxillofacial literature // *Journal of cranio-maxillo-facial surgery*. 2025. 53(10), P. 1871–1872. DOI:10.1016/j.jcms.2025.08.004
23. Kacena M. A., Plotkin L. I., Fehrenbacher J. C. The Use of Artificial Intelligence in Writing Scientific Review Articles // *Current Osteoporosis Reports*. 2024. 22(2). P. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11914-023-00852-0>
24. Linardon J., Jarman H. K., McClure Z., et al. Influence of Topic Familiarity and Prompt Specificity on Citation Fabrication in Mental Health Research Using LLMs: Experimental Study // *JMIR Mental Health*. 2025. 12. P. e80371. DOI:10.2196/80371
25. Mehregan M. Scientific journals must be alert to potential manipulation in citations and referencing // *Research Ethics*. 2022. 18(2). P. 163–168. DOI: 10.1177/174701612111068745
26. Orduña-Malea E., Cabezas-Clavijo Á. ChatGPT and the potential growing of ghost bibliographic references // *Scientometrics*. 2023. 128. P. 5351–5355. DOI:10.1007/s11192-023-04804-4
27. Sharun K., Banu S. A., Pawde A. M., et al. ChatGPT and artificial hallucinations in stem cell research: assessing the accuracy of generated references — a preliminary study // *Annals of Medicine and Surgery*. 2023. 85(10). P. 5275–5278. DOI: 10.1097/MS9.0000000000001228
28. Spennemann D. H. R. The Origins and Veracity of References “Cited” by Generative AI: Implications for Response Quality // *Publications*. 2025. 13(1). P. 12. DOI: 10.3390/publications13010012
29. Temsah M., Al-Eyadhy A., Jamal A., et al. Authors’ Reply: Citation Accuracy Challenges Posed by Large Language Models // *JMIR Medical Education*. 2025. 11. P. e73698 DOI: 10.2196/73698
30. Walters W. H., Wilder E. I. Fabrication and errors in the bibliographic citations generated by ChatGPT // *Scientific Reports*. 2023. 13(1). P. 14045. DOI:10.1038/s41598-023-41032-5
31. Watson A. P. Hallucinated Citation Analysis: Delving into Student-Submitted AI-Generated Sources at the University of Mississippi // *The Serials Librarian*. 2024. 85(5–6). P. 172–180. DOI: 10.1080/0361526X.2024.2433640

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Об авторе:

Морозова Светлана Александровна, заместитель директора фундаментальной библиотеки, старший преподаватель, Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена, Санкт-Петербург, Российская Федерация; samorozova@herzen.spb.ru; ORCID: 0000-0003-4562-5728

References

1. Brussard M. Artificial Intelligence: The Limits of the Possible [Iskusstvennyi intellekt: predely vozmoznogo]. Moscow: Alpina non-fiction, 2020. 362 p. (In Russ.).
2. Vasileva V. A. Between the Scylla of Prohibition and the Charybdis of Permissiveness: Editorial Strategies of Journals in the Era of Generative Artificial Intelligence // *Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]*. 2025. No. 6. P. 192–210. (In Russ.) EDN NCWWQL
3. Goncharov M. V., Sokolinskii K. E., Shraiberg Ya. L. The Use of Artificial Intelligence in the Practice of Scientific and Technical Libraries // *Scientific and Technical Libraries [Nauchnye i tekhnicheskie biblioteki]*. 2025. No. 12. P. 144–164. (In Russ.). DOI 10.33186/1027-3689-2025-12-144-164
4. Kosyakov D. V. Myths and Legends of Generative Artificial Intelligence // *University Book [Universitetskaya kniga]*. 2024. No. 8. P. 38–45. (In Russ.). EDN WMEQUQ

5. Neshcheret M. Yu. Beyond the Boundaries of Reality: False Bibliographic Records and References // *Bibliosphere [Bibliosfera]*. 2024. No. 4. P. 63–70. (In Russ.). DOI 10.20913/1815-3186-2024-4-63-70. EDN VKQWVL
6. Stepanov V. K., Madzhumder M. Sh., Begunova D. D. Methodology for Using the Large Language Model ChatGPT in Library and Bibliographic Activities // *Scientific and Technical Information. Series 1: Organization and Methodology of Information Work [Nauchno-tehnicheskaya informatsiya. Seriya 1: Organizatsiya i metodika informatsionnoi raboty]*. 2023. No. 7. P. 11–21. (In Russ.). DOI 10.33186/1027-3689-2024-4-86-108. EDN JORNVM
7. Chekhovich Yu. V., Grabovoi A. A., Gritsai G. A. Generative Artificial Intelligence Models with Their Full Exposure // *University Book [Universitetskaya kniga]*. 2024. No. 5. P. 58–65. (In Russ.). EDN YXSKBC
8. Adel A., Alani N. Can generative AI reliably synthesise literature? Exploring hallucination issues in ChatGPT // *AI & Society*. 2025. 40(8). P. 6799–6812. DOI:10.1007/s00146-025-02406-7
9. Alkaissi H., McFarlane S. I. Artificial Hallucinations in ChatGPT: Implications in Scientific Writing // *Cureus*. 2023. 15(2). e35179. DOI: 10.7759/cureus.35179
10. Avros O., et al. Detecting Pseudo-Manipulated Citations: a Machine Learning Approach // *Mathematics*. 2023. 11(18). P. 3820. DOI:10.3390/math11183820
11. Bhattacharyya M., Miller V. M., Bhattacharyya D., et al. High Rates of Fabricated and Inaccurate References in ChatGPT-Generated Medical Content // *Cureus*. 2023. 15(5). e39238. DOI: 10.7759/cureus.39238
12. Blum M. ChatGPT Produces Fabricated References and Falsehoods When Used for Scientific Literature Search // *Journal of cardiac failure*, 29(9), P. 1332–1334. DOI: 10.1016/j.cardfail.2023.06.015
13. Cabanac G., Labbé C., Magazinov A. Prevalence of nonsensical algorithmically generated papers in the scientific literature // *Journal of the Association for Information Science and Technology*. 2021. 72(12). P. 1461–1476. DOI:10.1002/asi.24495
14. Camp N. T., Bengtson J. A., Sandstrom J. C. The citation catastrophe: Propagation of AI-generated counterfeit citations in scholarship // *The Journal of Academic Librarianship*. 2025. 51(4). 103065. DOI:10.1016/j.acalib.2025.103065
15. Chelli M., Descamps J., Lavoué V., et al. Hallucination Rates and Reference Accuracy of ChatGPT and Bard for Systematic Reviews: Comparative Analysis // *Journal of medical Internet research*. 2024. 26. e53164. DOI:10.2196/53164
16. Cheng A., Calhoun A., Reedy G. Artificial intelligence-assisted academic writing: recommendations for ethical use // *Advances in Simulation*. 2025. 10. P. 22. DOI: 10.1186/s41077-025-00350-6
17. Cole R., Maher L., Rice R. Understanding and Avoiding Hallucinated References: An AI Writing Experiment // *The WAC Clearinghouse* (preprint). 2025. P. 1–20 (online). URL: <https://wac-clearinghouse.org/repository/collections/continuing-experiments/august-2025/ai-literacy/understanding-avoiding-hallucinated-references/> (date of access: 05.01.2026).
18. McGowan A., Gui Y., Dobbs M., et al. ChatGPT and Bard exhibit spontaneous citation fabrication during psychiatry literature search // *Psychiatry Research*. 2023. 326. P. 115334. DOI:10.1016/j.psychres.2023.115334
19. Gravel J., D'Amours-Gravel M., Osmanliu E., et al. Learning to Fake It: Limited Responses and Fabricated References Provided by ChatGPT for Medical Questions // *Mayo Clinic Proceedings: Digital Health*. 2023. 1(3). P. 226–234. DOI: 10.1016/j.mcpdig.2023.05.004
20. Mugaanyi J., Cai L., Cheng S., et al. Evaluation of Large Language Model Performance and Reliability for Citations and References in Scholarly Writing: Cross-Disciplinary Study // *Journal of medical Internet research*. 2024. 26. e52935. <https://doi.org/10.2196/52935>
21. Hueber A. J., Kleyer A. Quality of citation data using ChatGPT in rheumatology: creation of false references // *RMD Open*. 2023. 9(2). P. e003248. DOI: 10.1136/rmdopen-2023-003248
22. Jain A., Nimonkar P., Jadhav P. Citation integrity in the age of AI: evaluating the risks of reference hallucination in maxillofacial literature // *Journal of cranio-maxillo-facial surgery*. 2025. 53(10), P. 1871–1872. DOI:10.1016/j.jcms.2025.08.004
23. Kacena M. A., Plotkin L. I., Fehrenbacher J. C. The Use of Artificial Intelligence in Writing Scientific Review Articles // *Current Osteoporosis Reports*. 2024. 22(2). P. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11914-023-00852-0>
24. Linardon J., Jarman H. K., McClure Z., et al. Influence of Topic Familiarity and Prompt Specificity on Citation Fabrication in Mental Health Research Using LLMs: Experimental Study // *JMIR Mental Health*. 2025. 12. P. e80371. DOI:10.2196/80371

25. Mehregan M. Scientific journals must be alert to potential manipulation in citations and referencing // *Research Ethics*. 2022. 18(2). P. 163–168. DOI: 10.1177/17470161211068745
26. Orduña-Malea E., Cabezas-Clavijo Á. ChatGPT and the potential growing of ghost bibliographic references // *Scientometrics*. 2023. 128. P. 5351–5355. DOI:10.1007/s11192-023-04804-4
27. Sharun K., Banu S. A., Pawde A. M., et al. ChatGPT and artificial hallucinations in stem cell research: assessing the accuracy of generated references — a preliminary study // *Annals of Medicine and Surgery*. 2023. 85(10). P. 5275–5278. DOI: 10.1097/MS9.0000000000001228
28. Spennemann D. H. R. The Origins and Veracity of References “Cited” by Generative AI: Implications for Response Quality // *Publications*. 2025. 13(1). P. 12. DOI: 10.3390/publications13010012
29. Temsah M., Al-Eyadhy A., Jamal A., et al. Authors’ Reply: Citation Accuracy Challenges Posed by Large Language Models // *JMIR Medical Education*. 2025. 11. P. e73698 DOI: 10.2196/73698
30. Walters W. H., Wilder E. I. Fabrication and errors in the bibliographic citations generated by ChatGPT // *Scientific Reports*. 2023. 13(1). P. 14045. DOI:10.1038/s41598-023-41032-5
31. Watson A. P. Hallucinated Citation Analysis: Delving into Student-Submitted AI-Generated Sources at the University of Mississippi // *The Serials Librarian*. 2024. 85(5–6). P. 172–180. DOI: 10.1080/0361526X.2024.2433640

Conflict of interests

The author declares no relevant conflict of interests.

About the author:

Svetlana A. Morozova, Deputy Director of the Fundamental Library, Senior Lecturer, Herzen State Pedagogical University of Russia, Saint Petersburg, Russian Federation; samorozova@herzen.spb.ru; ORCID: 0000-0003-4562-5728

Поступила в редакцию: 11.01.2026
 Поступила после рецензирования: 25.01.2026
 Принята к публикации: 18.02.2026

The article was submitted: 11.01.2026
 Approved after reviewing: 25.01.2026
 Accepted for publication: 18.02.2026

© Морозова С. А., 2026

Сравнительный индексный анализ устойчивости политической системы (на примере Китая и Турции)

Намазов О. Б.* , Кулеш С. А.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Северо-Западный институт управления, Санкт-Петербург, Российская Федерация; *namazov-ob@ranepa.ru

РЕФЕРАТ

Данное исследование посвящено сравнительному индексному анализу источников стабильности политических систем Китайской Народной Республики и Турецкой Республики.

Цель работы: выявить и сопоставить институциональные, идеологические, политические и социальные механизмы, обеспечивающие их устойчивость к внутренним и внешним вызовам.

Научная новизна заключается в применении единой аналитической модели Гаджиева—Семченкова с количественной оценкой (баллы устойчивости) к двум различным типам политических систем, что позволяет системно сравнить их адаптационные стратегии.

Методология основана на компаративном анализе с синтезом данных из академических, статистических публикаций, социологических опросов и официальных документов за период 2020–2025 гг.

Результаты проведенного исследования показывают, что устойчивость КНР базируется на инфраструктуре Китайской коммунистической партии, идеологическом синтезе, экономической эффективности и подавлении инакомыслия, тогда как в Турции она обеспечивается концентрацией власти, тактической гибкостью элит, апелляцией к консервативным ценностям и контролем над силовым аппаратом, но подвержена рискам из-за экономических проблем и социальной поляризации.

Ограничением исследования является ретроспективно-аналитический характер, не позволяющий провести эмпирическую проверку причинно-следственных связей. Перспективными направлениями будущих исследований являются изучение трендов устойчивости в условиях смены политических элит, а также сравнительный анализ внутренних легитимизирующих нарративов и их восприятия населением.

Ключевые слова: Китай, Турция, устойчивость, политические системы, Китайская коммунистическая партия, Партия справедливости и развития, Партия националистического действия.

Для цитирования: Намазов О. Б., Кулеш С. А. Сравнительный индексный анализ устойчивости политической системы (на примере Китая и Турции) // Управленческое консультирование. 2026. № 2. С. 228–238. EDN WLVCVM

Comparative Index Analysis of the Stability of the Political System (On the Example of China and Turkey)

Orhan B. Namazov*, Semyon A. Kulesh

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, North-West Institute of Management, St. Petersburg, Russian Federation; *namazov-ob@ranepa.ru

ABSTRACT

In the context of the search for models of political stability in illiberal contexts, we conduct a comparative analysis of the sources of stability of the political systems of China and Turkey. The aim of the work is to identify and compare the institutional, ideological and social mechanisms that ensure their resilience to internal and external challenges. The scientific novelty lies in the application of a single analytical model with a quantitative assessment (stability scores) to two

different types of authoritarian systems: institutional-ideocratic (PRC) and personalist-populist (Turkey), which allows a systematic comparison of their adaptation strategies. The methodology is based on comparative analysis with the synthesis of data from academic publications, official documents and opinion polls for the period 2020–2025. The main results show that the stability of China is based on the centralized institutions of the Chinese Communist Party, ideological synthesis, economic efficiency and suppression of the opposition, while the stability of Turkey is ensured by the concentration of power, tactical flexibility of the elites, appeal to conservative values and control over the security apparatus, but is subject to risks due to economic problems and social polarization. The limitation of the study is its retrospective and analytical nature, which does not allow empirical verification of cause-and-effect relationships..

Keywords: China, Turkey, sustainability, political systems, Chinese Communist Party, Justice and Development Party, Nationalist Action Party.

For citation: Namazov O. B., Kulesh S. A. Comparative Index Analysis of the Stability of the Political System (On the Example of China and Turkey) // Administrative consulting. 2026. N 2. P. 228–238. EDN WLVCVM

Введение

В условиях глобальной нестабильности актуален вопрос об источниках и механизмах устойчивости нелиберальных политических систем. Несмотря на исследования авторитарных режимов, сравнительный анализ их форм — морально-идеократической и персоналистско-популистской — остается недостаточно разработанным. Теоретическая концепция стабильности политической системы обсуждается, например, К. Уолтц, автор определяет ее как состояние, позволяющее системе сохранять существование без распада [1, с. 48]. Анализ политической стабильности также проведен К. О. Телиным [5], а сравнительный анализ эволюции концептов — М. Б. Бобылевым и Е. Б. Ковалевой [2]. Однако отсутствие единого подхода к определению и измерению стабильности затрудняет сравнение систем.

Современные исследования фокусируются либо на отдельных кейсах (например, устойчивость Китайской Народной Республики (КНР) [24]), либо на трансформации режимов (в частности, в Турции) [30], однако сравнительный анализ систем Китая и Турции с выделением их адаптационных стратегий практически отсутствует.

Настоящее исследование призвано заполнить этот пробел. Научная новизна заключается в использовании единой аналитической модели Гаджиева — Семченкова [4], которая позволяет количественно оценить устойчивость обеих систем и сравнить их институциональные, идеологические и социальные механизмы. Цель исследования: выявить, сопоставить и оценить ключевые факторы, которые обеспечивают устойчивость политических систем Китая и Турции к внутренним и внешним вызовам в период 2020–2025 гг.

Материалы и методы

Выбор КНР и Турции в качестве объектов исследования обусловлен их важной ролью в мировой политике и наличием у обеих стран уникальных моделей развития, сочетающих элементы демократии, авторитаризма и традиций, что создает интерес для тестирования концепции устойчивости.

Основой исследования служит комплексный подход к оценке устойчивости политической системы, разработанный Х. А. Гаджиевым и А. С. Семченковым [3]. Устойчивость в их понимании — это способность системы сохранять свою сущность и ключевые параметры под воздействием внутренних и внешних дестабилизаторов, что обеспечивается внутренними характеристиками, особенно в плоскостях «политика — власть» и «власть — общество».

Для операционализации применяется индекс устойчивости: средневзвешенное по 17 характеристикам, сгруппированным в три категории по важности: первая — важнейшие для самосохранения, вторая — конфигурация политического поля и институции, третья — функциональные и коммуникативные аспекты. Каждая характеристика оценивается по десятибалльной шкале. Исследование основывается на данных 2020–2025 гг., включая официальную статистику, социологию, СМИ и научные публикации. Расчет показателя производится по формуле:

$$\frac{(\sum(i*10)+\sum(j*7)+\sum(k*5))}{(10+7+5)*10} \times 100,$$

где i, j, k — средние оценки характеристик в группах. Далее проводится сравнительный анализ устойчивости систем Китая и Турции, выявляются общие закономерности и особенности каждой страны. В работе также используется метод вторичного анализа данных и компаративный анализ, что позволило всесторонне оценить степень политической устойчивости данных стран.

Результаты и обсуждение

Политическая система КНР обладает централизованными ресурсами и механизмами для эффективного кризисного реагирования, включая жесткий контроль и иерархическую структуру Коммунистической партии Китая (КПК), что обеспечивает быстрое принятие решений и высокий уровень социальной мобилизации [8, р. 378]. Эти механизмы сочетают элементы жесткого контроля и адаптивности, что подтверждает опыт пандемии COVID-19 [16, р. 321].

Система укоренена в традиционных ценностях коллективизма и социальной гармонии. Руководящая роль КПК и идеологические концепции, такие как «Китайская мечта» и «Тянься», создают легитимную модель социализма с китайской спецификой, подкрепленную системой образования и идеологической деятельностью [6, с. 267].

Несмотря на внутренние противоречия, вызванные, например, напряженностью в Гонконге, Синьцзяне и Тибете, а также экологическими и социальными вызовами, в обществе сохраняется сильная гражданская идентичность, формируемая через систему образования и идеологию. Правительство пользуется высоким доверием за счет экономического развития и эффективных действий в кризисных ситуациях, что усиливает сплочение общества вокруг руководства [12].

В основном элита сплачивается вокруг КПК, но ее поддержка непостоянна и неравномерна [12]. Система воспроизводства элиты через ведущие университеты [29] и масштабная антикоррупционная (анти-тигровая) кампания способствуют укреплению лояльности и легитимности режима [10].

Правительство пользуется высоким уровнем доверия населения, чему способствуют экономическое развитие и повышение уровня жизни. Поддержка дополнительно укрепляется благодаря эффективному реагированию правительства на кризисы, использованию технологий и патриотическому воспитанию. Внешние вызовы, как правило, сплачивают общество вокруг его руководства.

Политическая система препятствует появлению реальной оппозиции. Существующие демократические партии играют лишь консультативную роль в многопартийной системе, возглавляемой КПК. Любая деятельность за пределами этих рамок строго подавляется, как показывают избирательные реформы в Гонконге¹.

¹ Beijing tightens grip as Hong Kong heads for legislature polls without opposition [Электронный ресурс] // The Tribune. 2025. December 08. URL: <https://www.tribuneindia.com/news/world/beijing-tightens-grip-as-hong-kong-heads-for-legislature-polls-without-opposition/> (дата обращения: 12.12.2025).

Все органы безопасности (армия, полиция и органы государственной безопасности) находятся под абсолютным контролем КПК [22], и их влияние на политику осуществляется строго в рамках партийной политики, способствуя поддержанию внутренней стабильности и национального суверенитета [25, р. 390].

Правопорядок поддерживается властями и военизированными формированиями, обладающими широкими полномочиями и сосредоточенными на борьбе с преступностью и поддержании внутренней безопасности [21, р. 812]. Также они имеют контроль над киберпространством, идеологический контроль и противодействуют «нетрадиционным угрозам» [28].

Конституция менялась под влиянием внутренних потребностей, что вызывает вопросы о долгосрочной стабильности. Эффективность системы определяется балансом формальных законов и неформальных норм, таких как «гуаньси», которые часто компенсируют институциональные недостатки, но могут способствовать теневым практикам [7, р. 73].

Идеологический фундамент сочетает социализм с национальным комплексом, в том числе конфуцианскими и националистическими элементами. Концепции типа «Китайской мечты» и идеи о «бенеvolentном авторитаризме» служат для поддержания легитимности и мобилизации населения [18, р. 129].

Внешние вызовы, такие как торговая война или тайваньский вопрос, используются как факторы объединения элиты и населения в рамках идеи «национального возрождения». При этом важную роль играет система обратной связи, включающая цифровые механизмы сбора информации и корректировки политики. Однако участие общественности в принятии решений остается ограниченным, что снижает эффективность обратной связи [15].

Контроль информационного пространства является важнейшей частью внутренней стабильности, достигаемой через законодательство, цензуру и технический мониторинг контента, что позволяет управлять общественным мнением во время кризисов [10, р. 195].

С другой стороны, Китай утвердился в качестве глобального игрока благодаря своим активным экономическим и дипломатическим стратегиям (идея «Сообщества единого будущего человечества», инициатива «Один пояс, один путь», ШОС, БРИКС+). Экономические возможности Китая, растущая военная мощь и ядерный арсенал делают его устойчивым к внешнему давлению, а ключевые риски несут сугубо внутренний характер [14].

Если говорить об обновлении элиты, то система предусматривает регулярную ротацию руководителей, главным образом на партийных съездах каждые пять лет. Кадровая политика, включая антикоррупционные кампании, служит средством укрепления лояльности элиты, контроля и долгосрочной стабильности системы [29, р. 49].

Политическая система КНР, согласно аналитической модели, характеризуется высокой и в целом стабильной устойчивостью: 7,3 балла (см. рис. 1). Выявленные механизмы устойчивости китайской системы — централизация, идеологическая мобилизация и приоритет коллективной стабильности — поднимают вопрос, являются ли эти факторы универсальными для устойчивых нелиберальных систем, или же стабильность может быть достигнута принципиально иными способами? Для ответа на этот вопрос необходимо изучить политическую систему современной Турции.

Переходя к рассмотрению турецкого кейса, следует сказать, что политическая система Турции продемонстрировала способность преодолевать критические ситуации, оставаясь устойчивой на протяжении многих лет. Переход к президентской системе (2017–2018 гг.) позволил сконцентрировать в руках главы государства механизмы управления, позволяющие оперативно реагировать на вызовы [11].

**Целевые и фактические показатели реализации
Одиннадцатого плана развития Турции**

Table 1. Target and actual indicators of the implementation of the Eleventh Development Plan

Основные индикаторы	Планируемые результаты на 2023 г.	Фактические результаты на 2023 г.	Фактические результаты на 2025 г.
ВВП, номинальный (в долларах США)	1,080 млрд	1,15 млрд	1,57 млрд
ВВП на душу населения, номинальный (в долларах США)	12,484	13,520	18,200
Уровень безработицы, %	9,9	9,4	8,3
Уровень инфляции, %	5	53,9	34,9

Источник: составлено авторами по данным: Datasets, Republic of Türkiye [Электронный ресурс] // IMF. 2025. URL: <https://www.imf.org/external/datamapper/profile/TUR> (дата обращения: 14.12.2025).

Система государственного и муниципального управления Турции за рассматриваемый период (2020–2025 гг.) столкнулась с комплексом кризисов (экономическим, миграционным, последствиями пандемии COVID-19 и разрушительного землетрясения 2023 г.) [13, р. 3; 23, р. 15]. Усиление вертикали власти, персонализация управления и использование административного ресурса позволили достичь «краткосрочной стабилизации» (до окончания президентского срока Эрдогана в 2028. — *прим. авт.*), однако вопрос о долгосрочной устойчивости остается открытым.

В политической ориентации турецкого общества наблюдается сдвиг вправо, с глубокой укорененностью религиозно-консервативных ценностей [31, р. 141]. Апелляция власти к ценностям семьи, национального величия и исламской идентичности обеспечивает поддержку консерваторов, но ведет к поляризации и недоверию со стороны либералов. Социологические опросы фиксируют стабильную поддержку электората, но также и экономическое недовольство и снижение доверия к правительству². Поддержка Партии справедливости и развития (ПСР) и Р. Т. Эрдогана, хотя и остается существенной, демонстрирует тенденцию к снижению³.

Показателен Одиннадцатый план развития (2019–2023 гг.): инфляция достигла 53,9 %, что является заметной неудачей (см. табл. 1). В целом власть успешна в инфраструктурных проектах и внешней политике, но не справляется с экономическими проблемами и обеспечением верховенства права⁴.

В турецком обществе сохраняются устойчивые социокультурные и политические расколы (включая турецко-курдское противостояние), однако сильный государственный аппарат и гибкая политика не позволяют им перерасти в кризис управляемости [17].

Ядром правящей коалиции является ПСР, внутри которой карьерный рост зависит от личной преданности Р. Т. Эрдогану. Можно констатировать высокую

² How people in Turkey view their government [Электронный ресурс] // Pew Research Center. 2024. URL: <https://www.pewresearch.org/global/2024/10/16/how-people-in-turkey-view-their-government/> (дата обращения: 14.12.2025).

³ Milletvekili ve Cumhurbaşkanlığı Seçimi Oy Oranları — Kasım 2025 (Как бы вы проголосовали на выборах депутатов и президента — ноябрь 2025 г.) // Gundemar. 2025. URL: <https://www.gundemar.com/arastirmalarimiz/milletvekili-ve-cumhurbaskani-secimi-oy-oranlari-kasim-2025> (дата обращения: 14.12.2025).

⁴ Türkiye Overall Rule of Law Score Over Time [Электронный ресурс] // World Justice Project. 2025. URL: <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/country/2025/T%3BCrkiye> (дата обращения: 14.12.2025).

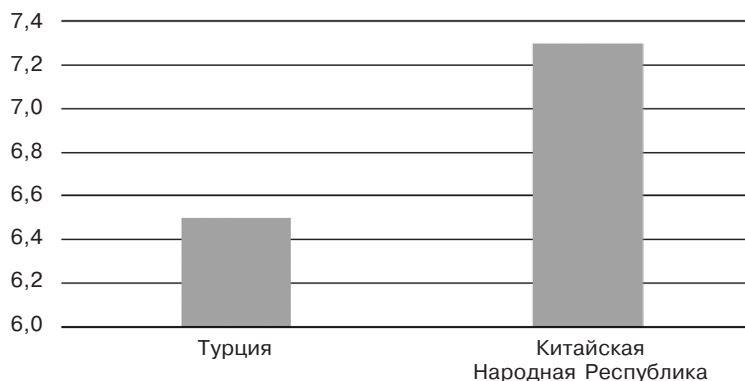


Рис. 1. Индекс устойчивости политической системы Турции и Китая
Fig. 1. The index of stability of the political system of Turkey and China

Источник: составлено авторами.

степень сплоченности правящих элит, включая бизнес-элиты и обновленные после 2016 г. бюрократию и силовой аппарат, вокруг лидера. Систематическое давление на оппозицию не привело к ее устранению в качестве важного политического игрока.

Турецкие силовые структуры находятся под полным контролем гражданской власти, что способствует обеспечению внутренней безопасности, несмотря на наличие угроз. На внешней арене Турция позиционирует себя как ключевой независимый региональный игрок⁵.

Идеология Р. Т. Эрдогана и ПСР, основанная на исламских ценностях, и антизападный дискурс, характерный для всего политического спектра, углубляют поляризацию общества [27, р. 265]. Власть ослабила демократические институты и сделала контроль над медиасферой своей главной опорой. По мнению экспертов, в Турции сформировалась неопатримониальная система, основанная на неформальных практиках и личной лояльности лидеру [9].

Таким образом, политическая система Турции характеризуется средним уровнем устойчивости: 6,5 балла (см. рис. 1), балансируя между эффективностью в кризисном управлении и долгосрочными структурными проблемами.

Сравнивая источники устойчивости политических систем Китая и Турции (см. табл. 2), можно отметить, что легитимность в Китае достигается через консенсус, рост благосостояния и идеологию, а в Турции — через мобилизацию электората и поляризацию общества.

Лояльность элит основана на институциональных связях и элитных учебных заведениях, тогда как в Турции сплочение элит основано на личной лояльности президенту и идеологическом единстве правящей коалиции (ПСР и ПНД), что делает систему зависимой от одного лица. Оппозиция в Турции остается значимой, контролируя муниципалитеты, но подвергается административному и медийному давлению.

Что касается роли силовых структур, то здесь намечаются схожие тенденции: силовые структуры подчинены правящим режимам, но в Китае это больше историческая норма, тогда как в Турции это результат политической борьбы. Экономика КНР представляется сильной и стабильной, тогда как Турция сталкивается с инфляцией

⁵ Risk, Leverage, Autonomy: Turkey's Options in a U.S.-China World [Электронный ресурс] // Belfer Center. 2025. URL: <https://www.belfercenter.org/research-analysis/risk-leverage-autonomy-turkeys-options-us-china-world> (дата обращения: 14.12.2025).

**Расчет баллов по характеристикам индекса устойчивости
политических систем Гаджиева—Семченкова**

Table 2. Calculation of scores based on the characteristics
of the Gadzhiev—Semchenkov index of stability of political systems

№	Наименование характеристики	КНР (баллы)	Турция (баллы)
1	Ресурсы и механизмы политической системы для преодоления критических ситуаций	10	8
2	Соответствие политической системы и режима базовым ценностям общества	9	7
3	Эффективность власти	8	5
4	Наличие серьезных противоречий, конфликтов, расколов в обществе и доминирование общегражданской идентичности населения	7	3
5	Уровень общественной поддержки власти	8	5
6	Уровень элитарной поддержки власти	9	8
7	Возможности реальной оппозиции	0	3
8	Влияние силовых структур на политику	8	10
9	Обеспечение правопорядка и безопасности	9	8
10	Внесение существенных изменений в конституцию страны	6	10
11	Соотношение формальных и неформальных институтов	7	3
12	Наличие идеологической основы	10	5
13	Наличие консолидирующего внешнего фактора	10	10
14	Функционирование системы обратной связи	6	5
15	Необходимость контроля над СМИ и СМК	0	0
16	Прочность позиций государства на международной арене	9	8
17	Частота кадровых изменений в высших эшелонах власти	10	10

Источник: составлено авторами.

и валютными кризисами. Обе системы жестко контролируют обратную связь, но Турция проявляет большую тактическую гибкость. Китай использует внешний контекст для укрепления легитимности силой, а Турция — стратегическим балансом.

Выводы и заключение

Полученные результаты демонстрируют, что устойчивость политической системы КНР носит преимущественно институциональный и стратегический характер. Она основана на способности системы к долгосрочному планированию, ценностной гомогенизации общества и использованию отлаженных институциональных протоколов для управления кризисами. Устойчивость политической системы Турции является в большей степени персонализированной и тактической. Она держится на личном авторитете лидера, способности к быстрой мобилизации и маневрированию в условиях кризиса.

Таким образом, фундаментальное различие заключается в источнике устойчивости: в Китае это сила институтов и идеологии, в Турции — сила личности лидера и

поддерживающей его коалиции. Это делает китайскую модель более предсказуемой и ориентированной на долгосрочную перспективу, а турецкую — более гибкой и адаптивной в краткосрочном периоде, но и более уязвимой к внутренним расколам и внешним шокам в долгосрочном.

Литература

1. *Билюга С. Э.* Политическая стабильность: основные подходы к анализу устойчивости политических систем // Век глобализации. 2018. № 2. С. 46–56. DOI 10.30884/vglob/2018.02.04
2. *Бобылев М. Б., Ковалева Е. В.* Концепт «политическая стабильность» в западном и отечественном политическом дискурсе последнего десятилетия // Abyss (Вопросы философии, политологии и социальной антропологии). 2021. № 4. С. 89–101. EDN ZSHZIM
3. *Гаджиев Х. А., Семченков А. С.* Индекс устойчивости политической системы: опыт измерений в трех странах // PolitBook. 2020. № 1. С. 161–194. EDN ZFSAIY
4. *Гаджиев Х. А., Семченков А. С.* Устойчивость политической системы Республики Казахстан (Индексный анализ) // Полития: Анализ. Хроника. Прогноз (Журнал политической философии и социологии политики). 2021. № 4. С. 115–144. DOI 10.30570/2078-5089-2021-103-4-115-144
5. Политология. Новый лексикон / под ред. А. И. Соловьева. М. : Аспект Пресс, 2023. 432 с. ISBN 978-5-7567-1279-7
6. *Решетникова Д. А.* Система Тянься и современная политика устойчивого развития Китайской Народной Республики // Устойчивое развитие: перед лицом глобальных вызовов : Сборник материалов конференции, Санкт-Петербург, 25–27 мая 2023 года. СПб. : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. С. 268–274.
7. *Barbalet J.* Conceptualising informal institutions: Drawing on the case of guanxi // British Journal of Sociology. 2022. Vol. 74. P. 71–83. DOI 10.1111/1468-4446.12984
8. *Cai Y., Hajikanov N., Kaspereit T.* Local party committee and labor cost asymmetry // Journal of Management Control. 2024. Vol. 35 (378). P. 371–403. DOI: 10.1007/s00187-024-00380-7
9. *Cengiz F. Ç.* Proliferation of neopatrimonial domination in Turkey // British Journal of Middle Eastern Studies. 2018. DOI 10.1080/13530194.2018.1509693
10. *Huhe N., Chen J., Chen Y.* Flies, tigers, and the leviathan: anti-corruption campaigns and popular political support in China // Japanese Journal of Political Science. 2022. Vol. 23. P. 193–208. DOI 10.1017/s146810992200010x.
11. *Irgil E., Norman K. P.* Assessing the domestic political impacts of Turkey's refugee commodification // Journal of Ethnic and Migration Studies. 2024. Vol. 50 (16). P. 3855–3871. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2024.2332747>
12. *Jiang J., Zeng Y.* Countering Capture: Elite Networks and Government Responsiveness in China's Land Market Reform // Forthcoming, Journal of Politics. 2018. DOI 10.2139/ssrn.3300650
13. *Kemahloğlu Ö., Yeğen Ö.* Surviving the COVID-19 Pandemic under Right-wing Populist Rule: Turkey in the First Phase // South European Society and Politics. 2021. P. 1–30. DOI: 10.1080/13608746.2021.1985497
14. *Lu J., Dickson B.* Revisiting the Eastonian Framework on Political Support: Assessing Different Measures of Regime Support in Mainland China // Comparative Politics. 2020. Vol. 52. P. 671–701. DOI 10.5129/001041520x15810803375925
15. *Lu S., Wang H.* Central Authority, Local Elite Group and the Pace of Land Market Reform in China // SSRN Electronic Journal. 2019. DOI 10.2139/ssrn.3488213
16. *Mao Y.* Political institutions, state capacity, and crisis management: A comparison of China and South Korea // International Political Science Review. 2021. Vol. 42 (3). P. 316–332. DOI 10.1177/0192512121994026
17. *Mardin Ş.* Center-Periphery Relations: A Key to Turkish Politics? // Daedalus. 1973. N 1. P. 169–190.
18. *Masafumi I.* Xi Jinping's diplomacy and the rise of his political authority // Journal of Contemporary East Asia Studies. 2020. Vol. 9. P. 127–143. DOI 10.1080/24761028.2020.1843217
19. *Qiu T., Li Y.* et al. Alternative modes of governance: Clans and social instability in rural China // China Economic Review. 2024. Vol. 84. DOI 10.1016/j.chieco.2024.102136
20. *Rosen A.* Political Reasons and the Limits of Political Authority // Legal Theory. 2023. Vol. 29. P. 63–88. DOI 10.1017/s1352325223000022

21. *Shichor Y.* Handling China's Internal Security: Division of Labor among Armed Forces in Xinjiang // *Journal of Contemporary China*. 2019. Vol. 28. P. 813–830. DOI 10.1080/10670564.2019.1580426
22. *Song Y., Chen B.* Are the Defense Policy and Military Expenditure in China Economically or Politically Driven? // *Journal of Chinese Political Science*. 2024. DOI 10.1007/s11366-024-09884-4
23. *Spáč P., Matejova M., Jusko J., Voda P.* Shaky ground, shaky politics? Effects of Türkiye's 2023 earthquakes on Erdoğan's political survival // *Environmental Hazards*. 2024. Vol. 1-21. P. 14–17. DOI 10.1080/17477891.2024.2442446
24. *Takeuchi H., Desai S.* Chinese politics and comparative authoritarianism: institutionalization and adaptation for regime resilience // *Japanese Journal of Political Science*. 2021. Vol. 22. P. 1–12. DOI 10.1017/S1468109921000268
25. *Tian X., Sarkis J.* et al. Greening the Belt and Road Initiative: Evidence from energy evaluation of China's provincial trade with ASEAN countries // *Fundamental Research*. Vol. 4. 2022. P. 379–393. DOI 10.1016/j.fmre.2022.11.007
26. *Yilmaz I.* Authoritarianism, Informal Law, and Legal Hybridity: The Islamisation of the State in Turkey. Singapore: Palgrave Macmillan, 2022. 258 p.
27. *Yilmaz I.* Islamist Parties and Power in Democratic Nation-States. A Comparative Analysis of Six Muslim-Majority Countries. Singapore, 2024. 302 p.
28. *Zhang B., Zhou W.* An empirical study of “public security centralism” in modern China and its legal and political ramifications // *International Journal of Law, Crime and Justice*. 2024. Vol. 76. DOI 10.1016/j.ijlcrj.2023.100648
29. *Zhao M., Ma L., Chan H. S.* The Illusion of Merit in Political Leadership Selection in China // *The China Quarterly*. 2023. P. 38–58. DOI 10.1017/s0305741023000802
30. *Esen B., Gümüşcü Ş., Yavuzylmaz H.* Türkiye'nin Yeni Rejimi: Rekabetçi Otoriterlik (Новый режим Турции: конкурентный авторитаризм) Istanbul: İletişim Yayınları, 2023. 288 p. ISBN 9789750539091.
31. *Yıldız M.* Dünya Değerler Araştırması Bağlamında Türkiye Toplumunun Siyasal Anatomisi (Политическая анатомия турецкого общества в контексте исследования мировых ценностей) // *Toplum Ve Kimlik Dergisi*. 2025. Vol. 1. P. 132–146. DOI 10.5281/zenodo.14789876

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Об авторах:

Намазов Орхан Бахаддин оглы, преподаватель кафедры социальных технологий, Северо-Западный институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Санкт-Петербург, Российская Федерация); namazov-ob@ranepa.ru, namazovorhan777@gmail.com; ORCID: 0009-0002-3381-3000

Кулеш Семен Алексеевич, преподаватель кафедры социальных технологий, Северо-Западный институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Санкт-Петербург, Российская Федерация); sem.kulesh@mail.ru; ORCID: 0009-0001-7636-413X

References

1. Bilyuga S. E. Political stability: basic approaches to the analysis of the stability of political systems // *Age of Globalization [Vek globalizacii]*. 2018. N 2. P. 46–56. (In Russ.). DOI 10.30884/vglob/2018.02.04
2. Bobylev M. B., Kovaleva E. V. The concept of “political stability” in Western and domestic political discourse of the last decade // *Abyss (Issues of philosophy, Political science and social anthropology) [Abyss (Voprosy filosofii, politologii i social'noj antropologii)]*. 2021. N 4. P. 89–101. (In Russ.). EDN ZSHZIM
3. Gadzhiev H. A., Semchenkov A. S. Index of stability of the political system: measurement experience in three countries // *PolitBook*. 2020. N 1. P. 161–194. (In Russ.) EDN ZFSAY
4. Gadzhiev H. A., Semchenkov A. S. Stability of the political system of the Republic of Kazakhstan (Index analysis) // *Politics: An analysis. The chronicle. Prognosis (Journal of Political Philosophy)*

- and Sociology of Politics) [Politiya: Analiz. Hronika. Prognoz (Zhurnal politicheskoy filosofii i sociologii politiki)]. 2021. N 4. P. 115–144. (In Russ.). DOI 10.30570/2078-5089-2021-103-4-115-144
5. Political Science. A new vocabulary / Edited by A. I. Solovyov. Moscow: Aspekt Press, 2023. 432 p. ISBN 978-5-7567-1279-7. (In Russ.).
 6. Reshetnikova D. A. The Tianxia system and the modern policy of sustainable development of the People's Republic of China // Sustainable development: facing global challenges: Proceedings of the conference, St. Petersburg, May 25–27, 2023. Saint Petersburg: Saint Petersburg State University of Economics, 2023. P. 268–274. (In Russ.).
 7. Barbalet J. Conceptualising informal institutions: Drawing on the case of guanxi // British Journal of Sociology. 2022. Vol. 74. P. 71–83. DOI 10.1111/1468-4446.12984
 8. Cai Y., Hajikanov N., Kaspereit T. Local party committee and labor cost asymmetry // Journal of Management Control. 2024. Vol. 35 (378). P. 371–403. DOI: 10.1007/s00187-024-00380-7
 9. Cengiz F. Ç Proliferation of neopatrimonial domination in Turkey // British Journal of Middle Eastern Studies. 2018. DOI 10.1080/13530194.2018.1509693
 10. Huhe N., Chen J., Chen Y. Flies, tigers, and the leviathan: anti-corruption campaigns and popular political support in China // Japanese Journal of Political Science. 2022. Vol. 23. P. 193–208. DOI 10.1017/s146810992200010x.
 11. Irgil E., Norman K. P. Assessing the domestic political impacts of Turkey's refugee commodification // Journal of Ethnic and Migration Studies. 2024. Vol. 50 (16). P. 3855–3871. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2024.2332747>
 12. Jiang J., Zeng Y. Countering Capture: Elite Networks and Government Responsiveness in China's Land Market Reform // Forthcoming, Journal of Politics. 2018. DOI 10.2139/ssrn.3300650
 13. Kemahlioğlu Ö., Yeğen Ö. Surviving the COVID-19 Pandemic under Right-wing Populist Rule: Turkey in the First Phase // South European Society and Politics. 2021. P. 1–30. DOI 10.1080/13608746.2021.1985497
 14. Lu J., Dickson B. Revisiting the Eastonian Framework on Political Support: Assessing Different Measures of Regime Support in Mainland China // Comparative Politics. 2020. Vol. 52. P. 671–701. DOI 10.5129/001041520x15810803375925
 15. Lu S., Wang H. Central Authority, Local Elite Group and the Pace of Land Market Reform in China // SSRN Electronic Journal. 2019. DOI 10.2139/ssrn.3488213
 16. Mao Y. Political institutions, state capacity, and crisis management: A comparison of China and South Korea // International Political Science Review. 2021. Vol. 42 (3). P. 316–332. DOI 10.1177/0192512121994026
 17. Mardin Ş. Center-Periphery Relations: A Key to Turkish Politics? // Daedalus. 1973. N 1. P. 169–190.
 18. Masafumi I. Xi Jinping's diplomacy and the rise of his political authority // Journal of Contemporary East Asia Studies. 2020. Vol. 9. P. 127–143. DOI 10.1080/24761028.2020.1843217
 19. Qiu T., Li Y. et al. Alternative modes of governance: Clans and social instability in rural China // China Economic Review. 2024. Vol. 84. DOI 10.1016/j.chieco.2024.102136
 20. Rosen A. Political Reasons and the Limits of Political Authority // Legal Theory. 2023. Vol. 29. P. 63–88. DOI 10.1017/s1352325223000022
 21. Shichor Y. Handling China's Internal Security: Division of Labor among Armed Forces in Xinjiang // Journal of Contemporary China. 2019. Vol. 28. P. 813–830. DOI 10.1080/10670564.2019.1580426
 22. Song Y., Chen B. Are the Defense Policy and Military Expenditure in China Economically or Politically Driven? // Journal of Chinese Political Science. 2024. DOI 10.1007/s11366-024-09884-4
 23. Spáč P., Matejova M., Jusko J., Voda P. Shaky ground, shaky politics? Effects of Türkiye's 2023 earthquakes on Erdoğan's political survival // Environmental Hazards. 2024. Vol. 1–21. P. 14–17. DOI 10.1080/17477891.2024.2442446
 24. Takeuchi H., Desai S. Chinese politics and comparative authoritarianism: institutionalization and adaptation for regime resilience // Japanese Journal of Political Science. 2021. Vol. 22. P. 1–12. DOI 10.1017/S1468109921000268
 25. Tian X., Sarkis J. et al. Greening the Belt and Road Initiative: Evidence from energy evaluation of China's provincial trade with ASEAN countries // Fundamental Research. Vol. 4. 2022. P. 379–393. DOI 10.1016/j.fmre.2022.11.007
 26. Yılmaz I. Authoritarianism, Informal Law, and Legal Hybridity: The Islamisation of the State in Turkey. Singapore: Palgrave Macmillan, 2022. 258 p.
 27. Yılmaz I. Islamist Parties and Power in Democratic Nation-States. A Comparative Analysis of Six Muslim-Majority Countries. Singapore, 2024. 302 p.

28. Zhang B., Zhou W. An empirical study of “public security centralism” in modern China and its legal and political ramifications // International Journal of Law, Crime and Justice. 2024. Vol. 76. DOI 10.1016/j.ijlcrj.2023.100648
29. Zhao M., Ma L., Chan H. S. The Illusion of Merit in Political Leadership Selection in China // The China Quarterly. 2023. P. 38–58. DOI 10.1017/s0305741023000802
30. Esen B., Gümüřcü ř., Yavuzylmaz H. Turkey’s New Regime. Competitive Authoritarianism. Istanbul: İletifim Yayınları, 2023. 288 p. ISBN 9789750539091. (In Turk.).
31. Yıldız M. The Political Anatomy of Turkish Society in the Context of World Values Research // Journal of Society and Identity [Toplum Ve Kimlik Dergisi.] 2025. Vol. 1. P. 132–146. DOI 10.5281/zenodo.14789876. (In Turk.).

Conflict of interests

The authors declare no relevant conflict of interests.

About the authors:

Orhan B. Namazov, Lecturer of the Department of Social Technologies, North-West Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (St. Petersburg, Russian Federation); namazov-ob@ranepa.ru, namazovorhan777@gmail.com; ORCID: 0009-0002-3381-3000

Semyon A. Kulesh, Lecturer of the Department of Social Technologies, North-West Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (St. Petersburg, Russian Federation); sem.kulesh@mail.ru; ORCID: 0009-0001-7636-413X

Поступила в редакцию: 20.01.2026
Поступила после рецензирования: 15.02.2026
Принята к публикации: 15.03.2026

The article was submitted: 20.01.2026
Approved after reviewing: 15.02.2026
Accepted for publication: 15.03.2026

© Намазов О. Б., Кулеш С. А., 2026

Особенности управления социально ориентированными некоммерческими организациями с учетом изменений социально-политической среды

Постникова О. Ю.

Рязанский государственный университет имени С. А. Есенина, Рязань, Российская Федерация; olga.yu.post@mail.ru

РЕФЕРАТ

В условиях обострения социально-политической турбулентности, вызванной как глобальными трансформациями международной системы, так и внутренними изменениями в государственно-управленческой парадигме, возрастает необходимость теоретико-методологического осмысления механизмов эффективного управления социально ориентированными некоммерческими организациями (СОНКО), функционирующими в качестве важнейших агентов гражданского общества и посредников между населением и государственными институтами, поэтому целью исследования является выявление специфики и разработка рекомендаций по совершенствованию управления СОНКО в условиях трансформации социально-политической среды, включая институциональные риски, правовые ограничения, изменения в системе ресурсного обеспечения и коммуникационных взаимодействий с органами власти. Методологическая основа исследования включает системный и институциональный подходы, элементы социологического анализа, что позволило обеспечить комплексность и обоснованность сделанных выводов. В ходе анализа были выявлены ключевые проблемы управления СОНКО в новых условиях, в том числе: усиление зависимости от государственного финансирования, недостаточная гибкость организационных структур, дефицит устойчивых коммуникационных каналов с органами власти и слабая кадровая устойчивость. На основании полученных данных разработан ряд управленческих рекомендаций, включая институционализацию проектного подхода, цифровизацию управленческих процессов, развитие стратегических партнерств с бизнесом и органами власти, а также диверсификацию финансовых потоков и повышение квалификации управленческого персонала. Сделанные выводы подчеркивают необходимость перехода от реактивных моделей управления к проактивным стратегиям адаптации, устойчивости и развития, что обеспечивает повышение результативности и общественной легитимности СОНКО в новых социально-экономических реалиях.

Ключевые слова: социально ориентированные некоммерческие организации (СОНКО), управление, адаптация, социально-политическая среда, институциональные риски, проектное управление.

Для цитирования: Постникова О. Ю. Особенности управления социально ориентированными некоммерческими организациями с учетом изменений социально-политической среды // Управленческое консультирование. 2026. № 2. С. 239–249. EDN WCNMYQ

Features of Management of Socially Oriented Non-Profit Organizations, Taking into Account Changes in the Socio-Political Environment

Olga Yu. Postnikova

Ryazan State University named for S. Yesenin, Ryazan, Russian Federation; olga.yu.post@mail.ru

ABSTRACT

In the context of the aggravation of socio-political turbulence caused by both global transformations of the international system and internal changes in the public management paradigm, there is an increasing need for theoretical and methodological understanding of the mechanisms of effective management of socially oriented non-profit organizations (SONPOs), functioning

as the most important agents of civil society and intermediaries between the population and government institutions. Therefore, the purpose of the study is to identify the specifics and develop recommendations for improving the management of SONPO in the context of the transformation of the socio-political environment, including institutional risks, legal restrictions, changes in the system of resource provision and communication interactions with authorities. The methodological basis of the research includes systemic and institutional approaches, elements of sociological analysis, which allowed for the complexity and validity of the conclusions reached. The analysis revealed the key problems of SONPO's management in the new conditions, including increased dependence on government funding, insufficient flexibility of organizational structures, and lack of stable communication channels with authorities and weak personnel stability. Based on the data obtained, a number of management recommendations have been developed, including the institutionalization of the project approach, digitalization of management processes, and development of strategic partnerships with businesses and authorities, as well as diversification of financial flows and advanced training of management personnel. The conclusions drawn emphasize the need to move from reactive management models to proactive strategies for adaptation, sustainability and development, which ensures increased effectiveness. And the social legitimacy of SONPO in the new socio-economic realities.

Keywords: socially oriented non-profit organizations (SONPOs), management, adaptation, socio-political environment, institutional risks, and project management.

For citation: Postnikova O. Yu. Features of Management of Socially Oriented Non-Profit Organizations, Taking into Account Changes in the Socio-Political Environment // Administrative Consulting. 2026. N 2. P. 239–249. EDN WCNMYQ

Введение

Современные социально-экономические трансформации, происходящие в условиях масштабных геополитических изменений, включая проведение специальной военной операции и введение внешнеэкономических санкций против Российской Федерации, оказывают комплексное и системное воздействие на функционирование институтов гражданского общества, среди которых особое место занимают социально ориентированные некоммерческие организации (СОНКО), являющиеся важным элементом обеспечения социальной стабильности и адресной помощи уязвимым категориям населения [5; 10; 12], поэтому усиление роли СОНКО в оказании общественно значимых услуг обусловило необходимость переосмысления моделей и механизмов управления их деятельностью, включая институциональные, ресурсные, организационные и управленческие компоненты.

С учетом существенно изменившихся условий внешней среды и снижения предсказуемости ресурсного обеспечения СОНКО, а также фрагментарности механизмов государственной и муниципальной поддержки [3; 11; 14; 15], гипотеза данного исследования заключается в предположении, что эффективное управление СОНКО в новых реалиях требует адаптации традиционных подходов к стратегическому планированию, диверсификации финансовых источников, интеграции с государственными и бизнес-структурами в формате межсекторного взаимодействия, а также усиления институциональной устойчивости организаций через развитие внутренней инфраструктуры.

Целью настоящего исследования является всестороннее выявление особенностей, ограничений и внутренних механизмов трансформации управленческих практик социально ориентированных некоммерческих организаций в условиях изменяющейся социально-политической среды, характеризующейся сочетанием внешнеполитического давления, институциональных перестроек и ростом общественных ожиданий, а также разработка научно обоснованных рекомендаций по оптимизации управленческих стратегий данных организаций с учетом выявленных факторов. При этом научная

значимость исследования состоит в обосновании теоретико-методологических оснований адаптивного управления СОНКО в условиях системной турбулентности и изменчивости внешней среды, тогда как его эмпирическая ценность проявляется в возможности практического применения сформулированных выводов и предложений в деятельности организаций третьего сектора, обеспечивая повышение их устойчивости, результативности и институциональной согласованности.

Материалы и методы

В процессе подготовки исследования использовались подходы, направленные на многогранный анализ факторов, влияющих на управление СОНКО в условиях изменившейся социально-политической реальности, основу методологического каркаса составили структурно-функциональный, институциональный и системный подходы, позволившие рассматривать СОНКО как элемент многоуровневой социальной системы, подверженной воздействию внешнеполитических и внутрироссийских трансформаций.

Применялись методы контент-анализа научной литературы, сравнительного анализа нормативно-правовой базы поддержки СОНКО, а также методы экспертной оценки эффективности организационных структур и механизмов их взаимодействия с органами власти; методология исследования также включала в себя кейс-анализ функционирования отдельных СОНКО с учетом специфики их регионального размещения, масштабов деятельности и видов предоставляемых услуг.

Теоретический анализ научных источников

Теоретический анализ научных источников позволяет установить, что в условиях меняющейся социально-политической среды, обусловленной, с одной стороны, проведением специальной военной операции (СВО), а с другой — беспрецедентным внешнеполитическим давлением в форме экономических санкций, существенно трансформируются характер и логика функционирования социально ориентированных некоммерческих организаций, что, в свою очередь, требует адаптации и перестройки их систем управления.

С учетом этих обстоятельств важным становится осмысление институциональной природы СОНКО как особых субъектов гражданского общества, в которых сочетаются элементы социальной миссии, общественного служения и предпринимательской устойчивости, например, как справедливо отмечает А. П. Федотова, институт НКО — исполнителей общественно полезных услуг (ИОПУ) в современных реалиях требует глубоких законодательных трансформаций, направленных на обеспечение его большей гибкости и эффективности, при этом эти изменения должны быть инициированы и сопровождаться Министерством юстиции России в координации с иными заинтересованными структурами [12, с. 91].

Современные вызовы, включая усложнение региональной дифференциации и необходимость интеграции новых субъектов Российской Федерации, требуют от СОНКО адаптивной управленческой модели, устойчивой к рискам внешней среды. В частности, В. Ю. Кулькова подчеркивает, что устойчивость СОНКО, как внешняя (институциональная, правовая, инфраструктурная), так и внутренняя (организационная, кадровая, управленческая), претерпевает значительные изменения под воздействием макроэкономических и политических факторов, включая развитие института социального предпринимательства как механизма выживания и роста [5, с. 48].

На теоретическом уровне все более отчетливо проявляется необходимость комплексного осмысления феномена инфраструктурной поддержки, о чем свидетельствует

анализ, проведенный Д. С. Тюховым, который, опираясь на нормативную базу и эмпирические данные, заключает, что в отечественной научной традиции пока отсутствует единое и целостное понимание сущности и границ инфраструктурной поддержки СОНКО, а само ее функционирование характеризуется институциональным дисбалансом по отношению к другим секторам, например, малому и среднему бизнесу [11, с. 9–11].

При этом именно региональный уровень представляется ключевым в системе поддержки и управления СОНКО, что убедительно демонстрирует К. Н. Обухов в своем исследовании, выявляя глубинную неравномерность в развитии инфраструктурных и организационных форм некоммерческого сектора по регионам, а также институциональные условия, предопределяющие успех или неэффективность различных моделей взаимодействия [7, с. 192].

Подобные выводы находят эмпирическое подтверждение и в работах М. Танасковича, который, анализируя характер межсекторального взаимодействия в субъектах Российской Федерации, указывает на усиливающуюся зависимость региональных СОНКО от административных ресурсов и политических приоритетов местных властей, а также на институциональную уязвимость малых и ресурсно необеспеченных организаций [9, с. 3].

Особое значение в контексте текущей геополитической ситуации приобретает деятельность СОНКО на территориях новых субъектов Российской Федерации, так, И. А. Бугаков и М. Б. Поляков в своем исследовании подчеркивают, что именно СОНКО способны выполнять адаптационные функции в социальной сфере, выступая не только как проводники социальной политики, но и как связующее звено между государством и населением, что требует формирования гибких механизмов государственной поддержки, адаптированных к условиям этих территорий [1, с. 139–140].

Региональные практики поддержки и управления СОНКО показывают необходимость пересмотра существующих управленческих стратегий, так, Е. И. Кайбичева, проанализировав меры поддержки, реализуемые в Свердловской области, указывает на высокий уровень востребованности действующих форм помощи со стороны СОНКО, однако акцентирует внимание на необходимости внедрения более дифференцированных и персонализированных форм поддержки с учетом специфики целевых групп и направлений деятельности организаций [4, с. 9].

Дополнительный акцент в научной литературе делается на необходимости совершенствования механизмов финансирования СОНКО, что представлено в работах Ю. С. Положенцевой и др., где авторы критически оценивают существующие практики предоставления финансовой и материальной поддержки, указывая на фрагментарность и неустойчивость многих механизмов, что препятствует стратегическому развитию сектора [8, с. 195].

Как подчеркивает И. А. Морозова, в современных условиях все более актуальным становится формирование моделей межсекторного взаимодействия, включающих государство, бизнес, гражданское общество и СОНКО, что требует от последних трансформации управленческих стратегий с учетом логики сетевого управления и партнерских моделей [6, с. 1816].

И. А. Ермаков также указывает, что в условиях увеличения объема делегируемых государством функций СОНКО должны не только адаптироваться к новым ролям, но и формировать устойчивые институциональные каналы взаимодействия с органами власти и бизнес-сообществом, что, в свою очередь, требует развития внутреннего потенциала и организационной зрелости этих организаций [2, с. 59].

Экономическая роль СОНКО как субъектов, способствующих реализации государственной социальной политики, становится особенно актуальной в контексте регионального развития. Так, Ю. В. Жичкин на примере Самарской области показывает, что активное вовлечение СОНКО в решение социальных задач оказывает

мультипликативный эффект на качество жизни населения и уровень доверия к институтам власти [3, с. 22].

Наконец, Е. А. Хуснудинова, анализируя практики развития СОНКО в Иркутской области, приходит к выводу, что ключом к устойчивости организации в условиях внешнеполитической и макроэкономической турбулентности становится наличие уникального проектного потенциала, что требует от управляющих субъектов стратегического мышления и гибкости в подходах к управлению [13, с. 529].

Таким образом, на основании анализа современной научной литературы можно заключить, что управление социально ориентированными некоммерческими организациями в условиях СВО, экономических санкций и масштабной институциональной трансформации должно носить адаптивный, контекстуальный и стратегически ориентированный характер, быть нацелено на синтез формальной инфраструктурной поддержки с развитыми механизмами межсекторального взаимодействия, гибкой нормативной базой и устойчивыми организационными практиками, соответствующими реалиям новой социально-политической среды.

Результаты и их обсуждение

Проведенный анализ современного состояния социально ориентированных некоммерческих организаций в условиях трансформирующейся социально-политической среды позволил выявить ряд устойчивых закономерностей: в частности, установлено, что функционирование данных организаций приобретает выражено многоуровневый характер, при котором одновременно усиливаются зависимость от государства, потребность в межсекторной кооперации и необходимость формирования внутренних механизмов саморегуляции, обеспечивающих воспроизводство организационной устойчивости вне зависимости от характера внешнего воздействия.

Комплексный анализ нормативно-правовых, организационных и институциональных факторов, осуществленный на основе контент-анализа, сравнительно-правового метода и экспертных оценок, позволил выделить структурированные группы управленческих ограничений, дифференцированных по уровням их проявления, при этом на макроуровне ключевым барьером выступает усиление внешнеполитической турбулентности, создающей неопределенность в отношении ресурсной поддержки и стратегического позиционирования СОНКО в системе государственной социальной политики, на мезоуровне выявлены существенные различия в доступности инфраструктурного сопровождения и административных возможностей, определяемые региональной спецификой, а на микроуровне установлены внутренние организационные разрывы, связанные с недостаточной кадровой обеспеченностью, слабой проектной культурой и ограниченными цифровыми компетенциями управленческих команд.

При сопоставлении выявленных факторов с динамикой институционального развития СОНКО в период после 2022 г. обнаружено, что именно сочетание внешних политико-экономических рисков с внутренней фрагментарностью управленческих практик формирует качественно новую модель функционирования сектора, при которой традиционные механизмы стратегического планирования, ориентированные на стабильность и предсказуемость ресурсной базы, утрачивают свою эффективность, что подтверждается выявленной тенденцией к переходу организаций на адаптивные, ситуационные и проектно-ориентированные модели управления, позволяющие перераспределять ресурсы и управлять операционной деятельностью в условиях высокой вариативности внешней среды.

С учетом полученных результатов обосновано, что развитие управленческих стратегий СОНКО должно опираться не только на внешние механизмы поддержки, но и на способность организаций к институциональному саморазвитию, что предполагает

формирование системы внутренней устойчивости, включающей развитие кадрового потенциала, внедрение цифровых инструментов администрирования, укрепление механизмов обратной связи и повышение прозрачности процессов принятия решений, причем данные элементы в их совокупности образуют основу модели адаптивного управления, способной обеспечить долгосрочную устойчивость сектора в условиях сохраняющейся неопределенности.

Как мы определили, в условиях кардинальной трансформации социально-политического контекста, вызванной как внешнеполитическими вызовами в виде масштабного санкционного давления, так и внутренними институциональными перестройками, управление социально ориентированными некоммерческими организациями в Российской Федерации требует разработки и внедрения новых адаптивных управленческих стратегий, ориентированных на устойчивое развитие, институциональную гибкость и функциональную устойчивость в условиях неопределенности и турбулентности внешней среды.

Во-первых, представляется целесообразным выстраивать модель управления СОНКО с учетом нарастающей зависимости некоммерческого сектора от государственной поддержки, включая не только финансовые, но и инфраструктурные и информационные ресурсы, при этом особо акцентируя внимание на необходимости создания многоуровневой системы межсекторного взаимодействия, которая бы предполагала институционализированное партнерство государства, бизнеса и гражданского общества, направленное на консолидацию усилий в решении приоритетных социальных задач.

Во-вторых, в целях адаптации к изменяющейся политико-экономической реальности и преодоления системной ресурсной асимметрии, особенно ярко проявляющейся в регионах с низким уровнем инфраструктурной и административной обеспеченности, необходима реализация управленческого подхода, ориентированного на институциональное проектирование региональных кластеров СОНКО с общей логистикой, центрами компетенций и поддерживающими организациями, выполняющими координирующую и обучающую функции.

В-третьих, в качестве ключевого направления развития управленческих практик в СОНКО необходимо рассматривать стратегическое планирование и внедрение проектного подхода в администрировании социальной деятельности, что позволит обеспечить большую прозрачность, подотчетность и результативность в достижении социально значимых целей, а также повысить уровень доверия со стороны органов государственной власти и населения.

Кроме того, особое значение приобретает развитие цифровых компетенций менеджмента СОНКО, что в условиях удаленного взаимодействия с донорами, волонтерами и благополучателями становится одним из факторов их операционной эффективности и институциональной устойчивости, причем внедрение цифровых платформ, предназначенных для автоматизации учета, коммуникации и мониторинга социального воздействия, способно не только повысить управленческую результативность, но и укрепить репутационный капитал организации.

Следующей стратегической рекомендацией является институционализация постоянного мониторинга и анализа внешней среды с целью заблаговременного реагирования на изменения в политико-правовом регулировании, в том числе в части контроля за деятельностью некоммерческих организаций, функционирующих в приграничных и новых территориях Российской Федерации, где особое значение приобретают вопросы легитимации деятельности и соответствия новым требованиям законодательства.

Учитывая значительное усиление роли государства в регулировании социального сектора в условиях внешнеполитической конфронтации, рекомендуется выстраивать систему управления СОНКО с четким разграничением управленческих,

экспертных и коммуникационных функций, что позволит обеспечить профессионализацию руководящих кадров, повысить управленческую автономность и компетентность, а также минимизировать институциональные риски, связанные с внешней средой.

Не менее важным направлением управленческой модернизации следует признать необходимость институционального закрепления обратной связи с целевыми группами, что должно реализовываться через регулярные социологические опросы, общественные обсуждения и внедрение систем оценки социального воздействия, позволяющих не только объективизировать эффективность реализуемых программ, но и корректировать управленческие решения с учетом меняющихся общественных ожиданий и запросов.

Отдельного внимания заслуживает развитие механизмов финансовой устойчивости СОНКО, для чего требуется диверсификация источников дохода, включая активное вовлечение в социальное предпринимательство, использование механизмов краудфандинга и создание целевых капиталов, что в совокупности способно значительно снизить зависимость от нестабильных бюджетных ассигнований и обеспечить долгосрочную устойчивость организации.

В контексте обозначенных управленческих направлений необходимо уточнить, что трансформация управленческих парадигм проявляется в конкретных изменениях логики функционирования СОНКО, которые выражаются, во-первых, в постепенном смещении фокуса от линейного и нормативно фиксированного управления к адаптивным моделям, предполагающим динамическое перераспределение ресурсов, многоканальную координацию и внедрение инструментов риск-ориентированного проектирования, во-вторых, в расширении управленческих горизонтальных связей, которые формируются посредством сетевого взаимодействия и включают механизмы коллективного решения задач, экспертных консорциумов и гибких партнерских программ, и, в-третьих, в институционализации цифровых процедур администрирования, которые обеспечивают более высокую прозрачность процессов принятия решений и создают предпосылки для синхронизации оперативного и стратегического уровней управления.

При анализе природы данных изменений выявлено, что их внутренним драйвером выступает не только внешнее санкционное давление и снижение предсказуемости макрополитических условий, но и внутренняя конфигурация факторов, которые формируют особый тип внутреннего давления на некоммерческий сектор, включающий, с одной стороны, институциональное уплотнение требований к отчетности, мониторингу и финансовой дисциплине, усиливающее административную нагрузку на организации, а с другой — рост ожиданий со стороны общества и целевых групп, требующих от СОНКО более высокой результативности, технологичности и социального эффекта, при этом совокупное воздействие этих факторов формирует сложный режим внутриорганизационного напряжения, требующий постоянного совершенствования управленческих инструментов.

На основании проведенного исследования целесообразно утверждать, что в Российской Федерации развитие гражданского общества, в том числе при активном участии СОНКО, осуществляется в условиях двойственного давления, которое складывается из внешнего политико-экономического воздействия, определяющего границы ресурсного и институционального маневра, и внутреннего нормативного и социального давления, формирующего требования к качеству, прозрачности и эффективности социальной деятельности, что, по сути, приводит к трансформации классических управленческих парадигм и формированию новой модели управленческой культуры, ориентированной на постоянное самообновление, институциональную устойчивость и способность функционировать в условиях почти непрерывной турбулентности.

Таким образом, в новых социально-экономических и политико-правовых условиях управление социально ориентированными некоммерческими организациями должно трансформироваться в сторону гибких, адаптивных и научно обоснованных моделей, опирающихся на стратегическое мышление, межсекторное взаимодействие, проектное администрирование и институциональное развитие, при этом особое внимание должно уделяться выравниванию региональной инфраструктурной асимметрии, цифровизации управления и развитию организационной устойчивости.

Заключение (выводы)

Проведенное исследование позволило установить, что динамичная трансформация социально-политической среды, формируемая комплексом внешних геополитических вызовов, внутренними институциональными перестройками и повышением требований к результативности социальной деятельности, порождает качественно новые условия функционирования социально ориентированных некоммерческих организаций, в которых классические управленческие парадигмы подвергаются существенному пересмотру, что проявляется в смещении акцента от нормативно регламентированных и иерархичных моделей управления к адаптивным, сетевым и проектно-ориентированным практикам, требующим высокой степени организационной гибкости и способности к быстрому перераспределению ресурсов.

В результате анализа эмпирических и теоретических данных выявлено, что особенности управления СОНКО в современной социально-политической среде заключаются, во-первых, в увеличении зависимости данных организаций от государственной инфраструктурной поддержки, что одновременно усиливает институциональную связность некоммерческого сектора и снижает степень управленческой автономии; во-вторых, в необходимости формирования долгосрочных межсекторных партнерств, которые служат механизмом компенсации ресурсных ограничений и позволяют развивать интеграционные формы социального проектирования; в-третьих, в усложнении структур принятия решений, что обусловлено ростом требований к прозрачности, публичной подотчетности и точности оценки социального воздействия, при этом отмечается повышенная значимость внедрения цифровых платформ, обеспечивающих непрерывный мониторинг деятельности и оперативную корректировку управленческих решений.

Проведенное исследование позволило выявить и ограничения управления СОНКО, которые проявляются в условиях внешнеполитического и внутреннего давления и требуют особого учета при формировании управленческих стратегий. К числу наиболее значимых ограничений следует отнести, во-первых, ресурсную асимметрию между регионами, затрудняющую создание единообразных условий функционирования СОНКО и приводящую к необходимости разработки территориально адаптированных моделей поддержки; во-вторых, регуляторную насыщенность и усложнение процедур отчетности, что создает дополнительное административное давление и усиливает нагрузку на управленческий персонал, особенно в малых и средних организациях; в-третьих, ограниченность возможности кадрового обновления и низкую доступность профессиональных образовательных программ, что препятствует формированию современной управленческой культуры.

Особого внимания требует феномен внутреннего давления, который возникает вследствие одновременного увеличения общественных ожиданий, ужесточения требований к качеству социальных услуг и необходимости демонстрации устойчивых результатов при ограниченных ресурсах, вследствие чего управленческие команды СОНКО вынуждены функционировать в условиях многовекторного и зачастую противоречивого воздействия, требующего применения гибких, многокомпонентных и научно обоснованных инструментов управления.

Установлено, что стратегические направления, способствующие повышению устойчивости и адаптивности управления СОНКО, включают институциональное закрепление межсекторного партнерства, диверсификацию финансовых источников путем расширения участия в грантовых программах и развития внутреннего фандрайзинга, внедрение проектного подхода как основы для повышения эффективности администрирования, цифровизацию управленческих процессов и создание механизмов регулярного анализа внешней среды, обеспечивающих своевременное реагирование на изменения политико-правового регулирования.

Таким образом, системное применение указанных подходов позволяет не только адаптировать управленческие модели СОНКО к условиям растущей неопределенности, но и расширить их функциональный потенциал в достижении общественно значимых результатов, включая поддержку населения на новых территориях Российской Федерации. При этом представленные в исследовании особенности и ограничения управления формируют научно обоснованную основу для разработки региональных и федеральных программ, направленных на укрепление институциональной устойчивости некоммерческого сектора и развитие гражданского общества в условиях внешнеполитического и внутреннего давления.

Литература

1. *Бугаков И. А., Поляков М. Б.* Анализ форм государственной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций, осуществляющих деятельность на новых территориях Российской Федерации (на примере Донецкой Народной Республики, Республики Крым, Луганской Народной Республики, Запорожской, Херсонской областей, города федерального значения Севастополя) // *Общество: политика, экономика, право.* 2023. № 11 (124). С. 136–144. DOI 10.24158/per.2023.11.17
2. *Ермаков И. А., Хмара Ю. Н.* Социально-ориентированные некоммерческие организации России в модели межсекторного партнерства в социальной сфере // *Государственное регулирование социально-экономических процессов региона и муниципалитета: вызовы и ответы современности : сборник научных трудов магистрантов и преподавателей.* Ч. 1. Челябинск : Челябинский филиал РАНХиГС, 2022. С. 55–63. EDN ABFEGK
3. *Жичкин Ю. В.* Роль сектора социально ориентированных некоммерческих организаций в экономике региона // *Наука XXI века: актуальные направления развития.* 2023. № 2-1. С. 20–24. DOI 10.46554/SCIENCEXXI-2023.09-2.1-PP.20
4. *Кайбичева Е. И.* Государственная поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций в регионе: практика и направления совершенствования // *Экономика и бизнес: теория и практика.* 2023. № 11-2 (105). С. 6–10. DOI 10.24412/2411-0450-2023-11-2-6-10
5. *Кулькова В. Ю.* Трансформация устойчивости социально ориентированных некоммерческих организаций в Российской Федерации : монография. Казань: ООО «Печать-Сервис-XXI век», 2016. 82 с.
6. *Морозова И. А., Дмитриев А. С.* О новых формах взаимодействия социально ориентированных некоммерческих организаций, общества, государства и бизнеса // *Здоровье — основа человеческого потенциала: проблемы и пути их решения.* 2022. Т. 17, № 4. С. 1814–1817.
7. *Обухов К. Н.* Роль региональной инфраструктуры в развитии некоммерческого сектора // *Вестник Удмуртского университета. Социология. Политология. Международные отношения.* 2022. Т. 6, № 2. С. 188–198. DOI 10.35634/2587-9030-2022-6-2-188-198
8. *Положенцева Ю. С., Непочатых О. Ю., Терин А. В.* Анализ эффективности деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций в России // *Деловой вестник предпринимателя.* 2022. № 7 (1). С. 192–199. DOI 10.24412/2687-0991-2022-1-7-192-199
9. *Танаскович М., Староверова О. В.* Государственная финансовая поддержка некоммерческих организаций регионов Российской Федерации // *Российский экономический интернет-журнал.* 2024. № 2. URL: <https://www.e-rej.ru/upload/iblock/731/t7fae0op84o4kkrz10qli0xkh48sxorw.pdf>
10. *Танаскович М.* Некоторые аспекты государственной поддержки социально-ориентированных некоммерческих организаций (СОНКО) в регионах России // *Российский экономический*

интернет-журнал. 2023. № 3. URL: <https://www.e-rej.ru/upload/iblock/da9/80p4ha1vb6g00qsdjjzbbthszppf3bp6.pdf>

11. Тюхов Д. С. Инфраструктурная поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций в России: теоретический аспект // Петербургский экономический журнал. 2023. № 3. С. 5–18.
12. Федотова А. П., Котляр В. А. Институт социально ориентированных некоммерческих организаций: история и развитие // Вестник Российской правовой академии. 2023. № 4. С. 84–93. DOI 10.33874/2072-9936-2023-0-4-84-93
13. Хуснудинова Е. А., Горбунова Е. А. Развитие социально ориентированных некоммерческих организаций в РФ и Иркутской области // Проблемы и перспективы устойчивого развития агропромышленного комплекса : материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной памяти А. А. Ежевского, п. Молодежный, 16–17 ноября 2023 года. Молодежный : Иркутский ГАУ им. А. А. Ежевского, 2023. С. 525–531. EDN XGJDMG
14. Dudina I., Efimova E., Prostova D. Socially-Oriented Non-Profit Organizations in the Structure of the “Third Sector” of the Economy in Russia // Logos et Praxis. 2022. Pp. 95–109.
15. Milovanova M. Yu. Socially oriented non-profit organizations as an agent of social changes and new social design in modern Russia. RSUH/RGGU BULLETIN. Series Philosophy. Social Studies. Art Studies. 2020;(1):74-84. <https://doi.org/10.28995/2073-6401-2020-1-74-84>

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Об авторе:

Постникова Ольга Юрьевна, аспирант, Рязанский государственный университет имени С. А. Есенина, Рязань, Российская Федерация; olga.yu.post@mail.ru

References

1. Bugakov I. A., Polyakov M. B. Analysis of Forms of State Support for Socially Oriented Non-Profit Organizations Operating in the New Territories of the Russian Federation (on the Example of Donetsk People’s Republic, Republic of Crimea, Lugansk People’s Republic, Zaporozhye, Kherson Regions, and the City of Federal Significance Sevastopol) // Society: Politics, Economics, Law [Obshchestvo: Politika, Ekonomika, Pravo]. 2023. No. 11 (124). P. 136–144. (In Russ.). DOI 10.24158/pep.2023.11.17
2. Ermakov I. A., Khmara Yu. N. Socially Oriented Non-Profit Organizations of Russia in the Model of Intersectoral Partnership in the Social Sphere // State Regulation of Socio-Economic Processes of the Region and Municipality: Challenges and Responses to Modernity: Collection of Scientific Works of Masters and Teachers. Part 1. Chelyabinsk: Chelyabinsk Branch of RANEPА, 2022. P. 55–63. (In Russ.) EDN ABFEGK
3. Zhichkin Yu. V. The Role of the Socially Oriented Non-Profit Sector in the Regional Economy // Science of the 21st century: current directions of development [Nauka XXI Veka: Aktualnye Napravleniya Razvitiya]. 2023. No. 2-1. P. 20–24. (In Russ.). DOI 10.46554/SCIENCEXXI-2023.09-2.1-PP.20
4. Kaibicheva E. I. State Support for Socially Oriented Non-Profit Organizations in the Region: Practice and Directions for Improvement // Economics and Business: theory and practice [Ekonomika i Biznes: Teoriya i Praktika]. 2023. No. 11-2 (105). P. 6–10. (In Russ.). DOI 10.24412/2411-0450-2023-11-2-6-10
5. Kulkova V. Yu. Transformation of the Sustainability of Socially Oriented Non-Profit Organizations in the Russian Federation: Monograph. Kazan: ООО “Pechat-Servis–XXI Vek”, 2016. 82 p. (In Russ.).
6. Morozova I. A., Dmitriev A. S. On New Forms of Interaction Between Socially Oriented Non-Profit Organizations, Society, State and Business // Health is the foundation of human potential: problems and solutions [Zdorovye — Osnova Chelovecheskogo Potentsiala: Problemy i Puti ikh Resheniya]. 2022. Vol. 17, No. 4. P. 1814–1817. (In Russ.).
7. Obukhov K. N. The Role of Regional Infrastructure in the Development of the Non-Profit Sector // Bulletin of the Udmurt University. Sociology. Political science. International relations [Vestnik Udmurtskogo Universiteta. Sotsiologiya. Politologiya. Mezhdunarodnye Otnosheniya]. 2022. Vol. 6, No. 2. P. 188–198. (In Russ.). DOI <https://doi.org/10.35634/2587-9030-2022-6-2-188-198>

8. Polozhentseva Yu. S., Nepochatykh O. Yu., Terin A. V. Analysis of the Efficiency of Socially Oriented Non-Profit Organizations in Russia // Entrepreneur's Business Bulletin [Delovoy Vestnik Predprinimatel'ya]. 2022. No. 7(1). P. 192–198. (In Russ.). DOI 10.24412/2687-0991-2022-1-7-192-199
9. Tanaskovich M., Staroverova O. V. State Financial Support for Non-Profit Organizations in the Regions of the Russian Federation // Russian Online Economic Magazine [Rossiyskiy Ekonomicheskiy Internet-Zhurnal]. 2024. No. 2. URL: <https://www.e-rej.ru/upload/iblock/731/t7fae0op84o4kxrz10qli0xkh48sxpw.pdf> (In Russ.).
10. Tanaskovich M. Some Aspects of State Support for Socially Oriented Non-Profit Organizations (SONKO) in the Regions of Russia // Russian Online Economic Magazine [Rossiyskiy Ekonomicheskiy Internet-Zhurnal]. 2023. No. 3. URL: <https://www.e-rej.ru/upload/iblock/da9/80p4ha1vb6g00qsdjjzbbthszppf3bp6.pdf> (In Russ.).
11. Tyukhov D. S. Infrastructure Support for Socially Oriented Non-Profit Organizations in Russia: Theoretical Aspect // St. Petersburg Economic Journal [Peterburgskiy Ekonomicheskiy Zhurnal]. 2023. No. 3. P. 5–18. (In Russ.).
12. Fedotova A. P., Kotlyar V. A. The Institute of Socially Oriented Non-Profit Organizations: History and Development // Bulletin of the Russian Law Academy [Vestnik Rossiyskoy Pravovoy Akademii]. 2023. No. 4. P. 84–93. (In Russ.). DOI 10.33874/2072-9936-2023-0-4-84-93
13. Khusnudinova E. A., Gorbunova E. A. Development of Socially Oriented Non-Profit Organizations in the Russian Federation and Irkutsk Region // Problems and Prospects of Sustainable Development of the Agro-Industrial Complex: Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation, Dedicated to the Memory of Alexander Alexandrovich Ezhevsky, Molodezhny, November 16–17, 2023. Molodezhny: Irkutsk State Agrarian University named after A. A. Ezhevsky, 2023. P. 525–531. (In Russ.). EDN XGJDMG
14. Dudina I., Efimova E., Prostova D. Socially-Oriented Non-Profit Organizations in the Structure of the “Third Sector” of the Economy in Russia // Logos et Praxis. 2022. Pp. 95–109.
15. Milovanova M. Yu. Socially oriented non-profit organizations as an agent of social changes and new social design in modern Russia. RSUH/RGGU BULLETIN. Series Philosophy. Social Studies. Art Studies. 2020;(1):74-84. DOI 10.28995/2073-6401-2020-1-74-84

Conflict of interests

The author declares no relevant conflict of interests.

About the author:

Olga Yu. Postnikova, Postgraduate Student, Ryazan State University named for S. Yesenin, Ryazan, Russian Federation; olga.yu.post@mail.ru

Поступила в редакцию: 20.02.2026

Поступила после рецензирования: 10.03.2026

Принята к публикации: 18.03.2026

The article was submitted: 20.02.2026

Approved after reviewing: 10.03.2026

Accepted for publication: 18.03.2026

© Постникова О. Ю., 2026

Рецензия на монографию

«Современные проблемы менеджмента в условиях цифровой экономики и глобального кризиса капиталистической системы»

Шматко А. Д.

Российская академия наук, Институт проблем региональной экономики, Санкт-Петербург, Российская Федерация; Shmat2000@yandex.ru

Review of the Monograph “Modern Management Issues in the Digital Economy and Global Crisis of the capitalist system”

Alexey D. Shmatko

Russian Academy of Sciences, Institute for Regional Economic Studies, Saint Petersburg, Russian Federation; Shmat2000@yandex.ru

Современные проблемы менеджмента в условиях цифровой экономики и глобального кризиса капиталистической системы: коллективная монография / Е. В. Калинина, А. В. Лабудин, И. Б. Сергеев [и др.]; под общ. ред. А. В. Лабудина. — Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2025. — 312 с. — Текст : электронный.

ISBN 978-5-85006-721-2

Введение

Актуальность и востребованность коллективной монографии «Современные проблемы менеджмента в условиях цифровой экономики и глобального кризиса капиталистической системы» обуславливаются происходящими глубокими изменениями как в мировой, так и в отечественной экономике, требующими качественно новых подходов в менеджменте.

Содержание монографии включает введение, одиннадцать глав, заключение и список использованных источников. По каждому разделу монографии авторами сделаны аргументированные выводы и заключения, которые всесторонне обоснованы расчетами, развернутым экономическим анализом и использованием трудов отечественных и зарубежных ученых.

Материалы

В первой главе «Предпосылки необходимости трансформации системы управления в современных условиях» (автор Е. В. Калинина) рассматриваются тенденции и факторы риска, требующие комплексной трансформации принципов и инструментов регулирования на национальном уровне. По мнению автора, «только комплексный подход обеспечит сбалансированное развитие глобальной хозяйственной системы в долгосрочной перспективе».

Во второй главе «Соотношение государственных, корпоративных и частных интересов в управлении», подготовленной доктором экономических наук, профессором А. В. Лабудиным, рассматривается одна из важных проблем экономической теории, которая имеет существенное значение для выработки и проведения государственной политики в сфере экономики.

Третья глава «Экономическое обоснование инновационных проектов в условиях цифровой трансформации» (автор И. Б. Сергеев) посвящена вопросам инновационного развития предприятий в условиях формирования «общества цифровых знаний», а также рассматривает обоснование инновационных проектов на основе как денежных, так и неденежных методов. Автор считает, что цифровые технологии позволяют повысить точность оценки рыночно-ориентированных инновационных проектов с учетом денежных подходов, а также своевременно выявить проблемные вопросы и разработать меры «упреждающего характера», а в случаях с инновационными проектами, ориентированными на общественные блага, цифровые технологии исследуют положительные «эффекты», обеспечивающие прирост интеллектуального капитала.

Глава четвертая — «Ретроспектива, современное состояние и перспективы цифровизации управления проектами» — раскрывает преимущества цифровизации управления проектами. Профессор Д. В. Минаев отмечает, что внедрение цифровых технологий в процесс управления проектами «открывает новые горизонты для повышения их эффективности и продуктивности».

В пятой главе «Управление человеческими ресурсами в современных условиях» Е. В. Калинина рассматривает эффективность и конкурентоспособность компаний через призму прогрессивных инновационных преобразований и внедрение цифровых форматов, позволяющих более системно решать задачи и создавать прогнозные предиктивные модели в области управления человеческими ресурсами.

Автором шестой главы «Командный менеджмент в XXI веке: исследование траекторий развития команд» О. В. Кучиной рассмотрены современные подходы к понятию «команда» и «роль» командного менеджмента, а также предложена модель формирования и диагностики команды «Команда 21».

Автор седьмой главы монографии — «Управление налогообложением экономических субъектов в современных российских реалиях» — Е. С. Вылкова анализирует интересы участников процесса налогообложения и выделяет модели поведения как: налоговое противостояние; налоговый эгоизм; налоговый симбиоз; налоговый нейтралитет, акцентируя внимание на разграничении явлений управления налогообложением и уклонения от уплаты налогов и сборов. Автор раскрывает основные особенности управления налогообложением в организациях в современных российских условиях и указывает на вариативность управленческих решений в сфере законной налоговой оптимизации.



В восьмой главе «Устойчивое развитие предприятия с позиции риск-менеджмента» автором А. А. Самодуровым рассматривается управление рисками компании в начальном периоде ее жизнедеятельности и на завершающем этапе развития. Информация, изложенная в этой главе, представлена многочисленными формулами и графиками, которые логично визуализируют статистику.

Авторы главы «Риски при реализации государственной политики» Л. Г. Каранатова, А. Ю. Паромов, А. Ю. Кулев рассматривают основные риски при реализации государственной политики, подтверждая представленную информацию примерами из практики управления, особое внимание акцентируя на методах идентификации, анализе и оценке рисков. Отдельным пунктом рассматривается риск-ориентированный подход в государственном управлении. Важное место авторами отводится освещению вопросов коррупционных рисков. По мнению авторов, для минимизации коррупционных рисков необходима цифровизация и прозрачность, четкие критерии, максимальная детализация условий отнесения к категориям, а также введение для этого «единых реестров».

Глава десятая «Проблемы эффективного управления в обеспечении устойчивого социально-экономического развития российских регионов: маркетинговый аспект» (автор О. Е. Сергеева) рассматривает маркетинг как методологию эффективного управления, позволяющего логично аргументировать преференциальные ориентиры устойчивого социально-экономического развития регионов. О. Е. Сергеева отмечает, что прогрессивная стратегия развития каждого региона России должна опережать и предопределять ориентиры конкурентоспособного развития, основанного на эффективном маркетинговом управлении.

В одиннадцатой главе «Кросс-культурный менеджмент, его роль и значение в повышении эффективности деятельности современной организации в эпоху глобализации», подготовленной кандидатом экономических наук Т. Г. Навроцкой, рассматриваются:

- кросс-культурный менеджмент, его роль и значение в повышении эффективности деятельности современной организации в эпоху глобализации;
- становление кросс-культурного менеджмента как научной дисциплины в эпоху глобализации;
- основные типологии деловых культур и кросс-культурные стратегии в управлении организацией;
- проблемы кросс-культурного менеджмента и пути их решения в современных российских реалиях.

Автор главы делает выводы о том, что в современных условиях хозяйствования организациям необходимо повышать уровень конкурентоспособности и способность адаптироваться к изменяющимся условиям национальных рынков с целью повышения эффективности работы в области управления кросс-культурными конфликтами в условиях глобализации.

Заключение

Рецензируемая коллективная монография «Современные проблемы менеджмента в условиях цифровой экономики и глобального кризиса капиталистической системы», подготовленная авторским коллективом на факультете экономики и финансов Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, выполнена на высоком научно-практическом уровне и отражает современные тенденции основ управленческой теории и практики на различных этапах и уровнях развития России и мира в целом.

Теоретико-аналитические материалы, изложенные в монографии, могут оказать влияние на формирование государственной научной политики и стратегическое планирование в области управления и найдут применение в научном сообществе среди преподавателей, аспирантов, студентов, научных работников и управленцев различных уровней.

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Об авторе:

Шматко Алексей Дмитриевич, доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент Российской академии образования, директор, Институт проблем региональной экономики, Российская академия наук, Санкт-Петербург, Российская Федерация; Shmat2000@yandex.ru

Conflict of interests

The author declares no relevant conflict of interests.

About the author:

Alexey D. Shmatko, Doctor of Economics, Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Education, Director of the Institute for Regional Economic Studies, Russian Academy of Sciences, Institute for Regional Economic Studies, Saint Petersburg, Russian Federation; Shmat2000@yandex.ru

Поступила в редакцию: 18.07.2025

Принята к публикации: 23.03.2026

The article was submitted: 18.07.2025

Accepted for publication: 23.03.2026

2026. № 2 (194)

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
А. М. ИЛЛЕ

Подписано в печать 24.04.2026.
Выход в свет 28.04.2026.
Формат 70×100/16. Бумага офсетная.
Усл. печ. л. 18,12. Тираж 50 экз.
Заказ № УК2/2026.

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